TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ: ÇUKUROVA BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nuri Barış ERYILMAZ

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2023

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ: ÇUKUROVA BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nuri Barış ERYILMAZ

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK
Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2023

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Üye: Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER

Üye: Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım. …/…/2023

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum veri, 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 veride ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. …. / …. / 2023

Nuri Barış ERYILMAZ

ÖZET

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ: ÇUKUROVA BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nuri Barış ERYILMAZ

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Nisan 2023, 238 sayfa

Küreselleşmenin etkilerinin yoğun olarak hissedildiği sektörlerden biri olan bankacılık sektörü, hem ekonomik gelişime vermiş olduğu destek hem de sahip olduğu yüksek istihdam potansiyeli nedeniyle tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemli bir yere sahiptir.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarılı olabilmeleri ve rekabet üstünlüklerini koruyabilmeleri için en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağının örgütsel bağlılığı ve kendini geliştirebilmesi çok önemlidir. Bunu sağlayabilmek için örgütlerin vizyon, bilgi ve empati sahibi liderlere ve ayrıca, iş-yaşam dengesini sağlıklı bir şekilde kurabilmiş çalışanlara ihtiyaçları vardır.

Bu çalışmada modern liderlik türlerinden vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup, iş-yaşam dengesinin söz konusu ilişkideki aracılık rolü araştırılmıştır.

Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve iş-yaşam dengesinin bu ilişkideki aracılık rolünü test etmek üzere bankacılık sektöründe bir uygulama yapılmış ve 450 banka çalışanından anketler vasıtasıyla veriler elde edilmiştir. Verilerin analiz edilmesi neticesinde elde edilen bulgulara göre; vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin kısmi aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, vizyoner liderlik, iş-yaşam dengesi, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF WORK-LIFE BALANCE IN THE EFFECT OF VISIONARY LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON BANKS OPERATING IN THE CUKUROVA REGION

Nuri Barış ERYILMAZ

Ph.D. Thesis, Department of Business
Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
April 2023, 238 pages

The banking sector, which is one of the sectors where the effects of globalization are felt intensely, has an important place in our country as well as in the whole world, due to the support it has given to economic development and the high employment potential it has.

In today's business world, organizational commitment and self-development of human resources, which is one of the most important resources, is very important for organizations to be successful and maintain their competitive advantage. In order to achieve this, organizations need leaders with vision, knowledge and empathy, as well as employees who can establish a healthy work-life balance.

In this study, the effect of visionary leadership, one of the modern leadership types, on organizational commitment was examined, and the mediating role of work-life balance in this relationship was investigated.

In order to test the effect of visionary leadership on organizational commitment and the mediating role of work-life balance in this relationship, an application was made in the banking sector and data were obtained from 450 bank employees through questionnaires. According to the findings obtained as a result of the analysis of the data; It has been concluded that visionary leadership has a positive effect on organizational commitment and that work-life balance has a partial mediation effect on the effect of visionary leadership on organizational commitment.

Keywords: Leadership, visionary leadership, work-life balance, organizational commitment.

ÖN SÖZ

Tez konumun belirlenmesinde ve tez çalışmalarım sürecinde yardımlarını esirgemeyen, her konuda içten desteğini eksik etmeyen, her zaman yakın ilgi ve içtenliği ile yol gösteren, yaşımama olumlu yönde çok önemli katkılar sağlayan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimime başladığım ilk günden itibaren bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, beni sabırla dinleyen, yol gösteren, doktora tez çalışmamın çeşitli aşamalarında motive edici görüş ve yönlendirmeleriyle destek veren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a çok teşekkür ederim.

Yapıcı eleştirileri ve önerileriyle katkı sağlayan değerli jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER'e, Sayın Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK'e ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimim döneminde tanıdığım ve desteklerinden dolayı mutluluk duyduğum Sayın Ali GÖRGÜN'e teşekkür ederim.

Yaşamımın her alanında olduğu gibi doktora eğitimim ve tez çalışmalarım döneminde de beni gönülden destekleyen, tüm fedakarlıkları yapan, yardımlarıyla hep yanımda olan motivasyon kaynağım sevgili eşim Duygu ERYILMAZ'a, enerji ve mutluluk kaynaklarım dünyalar tatlısı biricik kızlarım Zeynep Nehir ERYILMAZ'a ve Beril Irmak ERYILMAZ'a hayatımda oldukları için sonsuz teşekkür ederim.

Değerli zamanlarını ayırıp bilime katkı sağlamak adına araştırmaya katılan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Nuri Barış ERYILMAZ

Adana / 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
ÖN SÖZ ..... **vi**
KISALTMALAR ..... **xiii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xviii**

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1. Araştırma Probleminin Tespiti ve Gerekçesi 1
1.2. Araştırmanın Amacı 3
1.3. Araştırmanın Önemi ve Literatüre Katkısı 4
1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Planı 5
1.5. Araştırmanın Varsayımları 6

BÖLÜM II
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları 7
2.1.1. Liderlik Kavramı 7
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması 11
2.1.3. Vizyon İle İlgili Temel Kavramlar 15
2.1.3.1. Vizyon Kavramı 15
2.1.3.2. Misyon Kavramı 17
2.1.3.3. Strateji Kavramı 18
2.1.3.4. Hedef Kavramı 19
2.1.3.5. Algı Kavramı 20
2.1.4. Vizyoner Liderlik 21
2.1.4.1. Vizyoner Liderlik Rolü 23
2.1.4.2. Vizyoner Liderin Özellikleri 24

2.1.4.3. Vizyoner Liderliğin Uygulanma Aşamaları 27
2.1.4.3.1. İşletmenin Eğilimlerini Belirlemek ve Tahmin Etmek 27
2.1.4.3.2. Belirlenen Vizyonun Benimsenmesi 27
2.1.4.3.3. Vizyonların Somutlaştırılması ve Amaçlar ile Stratejilerin Vizyon Temelinde Belirlenmesi 28
2.1.4.3.4. Vizyonların Uygulanması 29
2.1.4.3.5. Vizyonların Denetimi 29
2.1.4.4. Vizyoner Liderlerin Örgütler Açısından Önemi 30
2.1.4.5. Vizyoner Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar 31
2.2. Örgütsel Bağlılık 35
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı 35
2.2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar 37
2.2.2.1. Mesleğe Bağlılık 37
2.2.2.2. Örgütsel Sadakat 38
2.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 39
2.2.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık 40
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 40
2.2.3.1. Kişisel Faktörler 41
2.2.3.1.1. Yaş 41
2.2.3.1.2. Eğitim Düzeyi 42
2.2.3.1.3. Cinsiyet 42
2.2.3.1.4. Kıdem 43
2.2.3.1.5. Medeni Durum 43
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler 43
2.2.3.2.1. Örgüt Kültürü 44
2.2.3.2.2. Örgüt Yapısı ve Büyüklüğü 45
2.2.3.2.3. Örgütsel Güven 46
2.2.3.2.4. Örgüt İklimi 47
2.2.3.2.5. Ücret Düzeyi 48
2.2.3.2.6. Örgütsel Ödüller 49
2.2.3.2.7. Liderlik Biçimi 49
2.2.3.2.8. Görevin ve Rolün Özellikleri 51
2.2.3.2.9. İnsan Kaynakları Yönetimi 51
2.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler 51

2.2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 53
2.2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 53
2.2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı 54
2.2.4.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı 55
2.2.4.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı 56
2.2.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı 57
2.2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı 58
2.2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları 60
2.2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 60
2.2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 62
2.2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 63
2.2.4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar 65
2.3. İş-Yaşam Dengesi 71
2.3.1. Denge Kavramı 71
2.3.2. İş-Yaşam Dengesi Kavramı 72
2.3.3. İş-Yaşam Dengesi Teorileri 80
2.3.3.1. Rol Teorisi 82
2.3.3.2. Yayılma Teorisi 82
2.3.3.3. Telafi Teorisi 83
2.3.3.4 .Bölünme Teorisi 84
2.3.3.5. Araçsallık Teorisi 84
2.3.3.6. Çatışma Teorisi 84
2.3.3.7. Genişleme Teorisi 86
2.3.3.8. Uygunluk Teorisi 86
2.3.3.9. Ekolojik Sistem Teorisi 87
2.3.3.10. İş-Aile Sınır Teorisi 87
2.3.4. İş-Yaşam Dengesinin Önemi ve Faydaları 90
2.3.5. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler 92
2.3.6. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Politikalar, Düzenlemeler ve Uygulamalar 93
2.3.6.1. İzin Haklarına ilişkin Düzenlemeler 93
2.3.6.2. Bakım Hizmetlerine İlişkin Düzenlemeler 94
2.3.6.3. Finansal Destek Mekanizmaları 94
2.3.7. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasına İlişkin Bazı Örnekler 94

2.3.7.1. Ülke Düzeyinde Uygulama Örnekleri 95
2.3.7.2. Şirket Düzeyinde Uygulama Örnekleri 97
2.3.8. İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Yapılan Çalışmalar 99
2.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Kombinasyonlarına Yönelik Çalışmalar 104

BÖLÜM III
YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi 108
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler 109
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi 110
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları 112
3.4.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği 113
3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 113
3.4.3. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği 114
3.5. Anketlerin Dağıtılması ve Geri Dönüş Oranı 114
3.6. Veri Analiz Yöntemleri 116

BÖLÜM IV
BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 118
4.2. Geçerlilik Analizleri 120
4.2.1. Vizyoner liderlik Ölçeği Geçerlilik Analizi 120
4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik Analizi 125
4.2.3. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Geçerlilik Analizi 128
4.3. Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri 132
4.4. Korelasyon Analizi 134
4.5. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi 136
4.5.1. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri 137

4.5.2. Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testi 140
4.5.3. İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri 141
4.5.4. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Hipotez Testleri 144
4.6. Demografik Faktörler ile Değişkenler Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi 160
4.6.1. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcılarının Cinsiyetine Göre İncelenmesi..... 161
4.6.2. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Yaşlarına Göre İncelenmesi..... 162
4.6.3. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi 165
4.6.4. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi..... 166
4.6.5. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre İncelenmesi 169
4.6.6. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi 172
4.7. Araştırmanın Hipotez Sonuçları 174

BÖLÜM V
SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç 176
5.1.1. Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık 176
5.1.2. Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengesi 178

5.1.3. İş-Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık 180
5.1.4. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Sonuçlar 182
5.2. Öneriler 184
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler 185
5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler 192

KAYNAKÇA 195
EKLER 231
ÖZGEÇMİŞ 238

KISALTMALAR

DB: Duygusal Bağlılık

DVB: Devam Bağlılığı

İYD: İş-Yaşam Dengesi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Testi

NB: Normatif Bağlılık

ÖB: Örgütsel Bağlılık

VL: Vizyoner Liderlik

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Lider ve Liderlik Tanımları 9
Tablo 2. Yönetici ve Lider Karşılaştırması 14
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Tanımları 36
Tablo 4. İş-Yaşam Dengesinin Değişim Süreci 73
Tablo 5. İş-Yaşam Dengesi Tanımları 76
Tablo 6. Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri 115
Tablo 7. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları 116
Tablo 8. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengeleri Ortalama Puanları için Değerlendirme Ölçütleri 117
Tablo 9. Ankete Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler 118
Tablo 10. Vizyoner Liderlik Ölçeği için Hesaplanan KMO Değerleri 120
Tablo 11. Vizyoner Liderlik Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri 124
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Hesaplanan KMO Değerleri 125
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri 128
Tablo 14. İş Yaşam Dengesi Ölçeği için Hesaplanan KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 129
Tablo 15. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri 132
Tablo 16. Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık), ve İş-Yaşam Dengeleri'ne ait Cronbach'ın α Güvenirlik Katsayıları 133
Tablo 17. Çalışanların Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve İş-Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (n = 449) 134
Tablo 18. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu 138
Tablo 19. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu 138

Tablo 20. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu.. 139
Tablo 21. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu 140
Tablo 22. Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu..... 140
Tablo 23. İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu..... 142
Tablo 24. İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu 142
Tablo 25. İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu 143
Tablo 26. İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu 144
Tablo 27. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli 145
Tablo 28. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı..... 146
Tablo 29. Regresyon Modeli (Örgütsel Bağlılığın Yordanması)..... 148
Tablo 30. Aracılık Etkisi Testi Sonuçları..... 148
Tablo 31. Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli 149
Tablo 32. Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı..... 150
Tablo 33. Regresyon modeli (Duygusal Bağlılığın Yordanması)..... 152
Tablo 34. Aracılık Etkisi Testi Sonuçları..... 152
Tablo 35. Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli 153
Tablo 36. Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı..... 154

Tablo 37. Regresyon modeli (Devam Bağlılığının Yordanması) 156
Tablo 38. Aracılık Etkisi Testi Sonuçları..... 156
Tablo 39. Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli 157
Tablo 40. Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı..... 158
Tablo 41. Regresyon modeli (Normatif Bağlılığın Yordanması) 160
Tablo 42. Aracılık Etkisi Testi Sonuçları..... 160
Tablo 43. Çalışanların Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengesi Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi 161
Tablo 44. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri..... 162
Tablo 45. Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları 163
Tablo 46. Çalışanların Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması 164
Tablo 47. Çalışanların Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengeleri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi..... 165
Tablo 48. Çalışanların Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Betimsel İstatistikleri 167
Tablo 49. Çalışanların Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları 168
Tablo 50. Çalışanların Vizyoner Liderlik ve Duygusal Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması..... 169
Tablo 51. Çalışanların Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Betimsel İstatistikleri..... 170
Tablo 52. Çalışanların Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları 170

Tablo 53. Çalışanların Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılması 171
Tablo 54. Çalışanların Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengesi Puanlarının Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi 173
Tablo 55. Araştırmanın Hipotez Sonuçları..... 174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırma modeli 109
Şekil 2. Vizyoner Liderlik Ölçeği DFA t Değerleri 122
Şekil 3. Vizyoner Liderlik Ölçeği DFA Hata Değerleri 123
Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA t Değerleri 126
Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Hata Değerleri 127
Şekil 6. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği DFA t Değerleri 130
Şekil 7. İş Yaşam Dengesi Ölçeği DFA Hata Değerleri 131
Şekil 8. Aracılık Modeli 1 147
Şekil 9. Aracılık Modeli 2 151
Şekil 10. Aracılık Modeli 3 155
Şekil 11. Aracılık Modeli 4 159

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; çalışmanın hangi gerekçe ile yapıldığına, hangi sorulara cevap aradığına, benzer çalışmalardan nasıl farklılaştığına ve alanyazına nasıl katkı sağlayacağına, hangi yöntemi takip ettiğine, nasıl bir plan dahilinde hangi varsayımlarla yürütüldüğüne ve hangi sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirildiğine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

1.1. Araştırma Probleminin Tespiti ve Gerekçesi

"Liderlik" kelimesi insanlığın başlangıcından bugüne dek bulunan ve birden çok insanın bulunduğu yerlerde karşılaşılan bir olgu olarak bilinmektedir. Liderliğin özünde diğerleri üzerinde etkili olma gücü bulunmaktadır. Bu da kimi zaman doğumla gelen bir özellik olabileceği gibi kimi zaman da yaşam içinde kazanılan bir özellik olmaktadır. Lider, izleyenler üzerinde etki bırakabildiği ölçüde başarılıdır (Örücü ve Çoban, 2017). "Vizyoner liderlik" alanyazında mevcut olan diğer liderlik tanımlarıyla pratiklerinden ayrı olarak son zamanlarda kullanılan bir kelimedir. Söz konusu kelime, liderlerin yönetmiş olduğu kurumu, proaktif ve hümanist bir yaklaşımla önceden konulan realist bir hedef çerçevesinde, hizmette bulunduğu kişileri merkeze alarak yönetmesine ve devamlı gelişim içerisinde tutmasına dayanır (Bulut ve Uygun, 2010). Vizyoner lider, ekip arkadaşı olan, insanı odağa alan, paylaşımcılığı hayat felsefesi haline getiren, katılımcılığı benimseyen, güdüleyici, açık, esnek ve vizyoner bir insandır (Drucker, 2000; Tanrıbil, 2016).

Örgütsel Bağlılık; örgütsel davranış ile psikolojinin en önemli konuları arasında bulunmakta olup, bugünün dünyasındaki değişmelere koşut olarak konuyla ilgili çalışmaların giderek arttığı ve derinleştiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık, personelin bulunduğu kuruma değişik nedenlerden ötürü sadakat duyması bakımından, kurumların devamlılığına yönelik olarak yaşamsal önemde bir kavramdır. Bu yönüyle bakıldığında belirtilen durum bağlılığın, bireyin kurumda kalmasını temin eden ve kurumla birey arasındaki maddi ya da manevi bir köprü görevi gören bağ şeklinde işlev gördüğünü düşündürmektedir. İşgörenin bulunduğu kuruma karşı duyduğu bağlılığın kuvvetini ortaya koyan örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerinde olumlu etkide bulunduğu,

işe geç kalma, devamsızlıkta bulunma, işten ayrılma vb. olumsuz etkileri azalttığı düşünülmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

İşgörenlerin bireysel ve iş yaşamlarındaki memnuniyet düzeyleri, sağlayabildikleri iş-yaşam dengeleri örgütleri etkilemektedir. İşgörenlerin iş ve özel yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri için ihtiyaç hissettikleri zamanlarının bulunması, kaliteleriyle kabiliyetlerini yükseltmektedir; bu da direkt olarak verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Örgütlerce uygulanmakta olan bireysel hayatın sürekliliğini destekleyen politikalarla kurallar, personelin işlerine ve örgütlerine karşı hissettikleri sadakati artırmakta, devamsızlığı azaltmakta ve verimlilikle beraber üretkenlikte artış sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, bağımlı değişken olarak birçok bağımsız değişkenden etkilenebilmektedir. Birçok çalışmada vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediği kanıtlanmıştır (Dhammika, 2016; Ubaidillah, Christiana, ve Sahrandi, 2019). Vizyoner liderlerlik davranışları ne denli güçlüyse izleyicilerin örgüte sadakati de o derece fazla olacaktır. Vizyoner liderlerin, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaları, onları kabul etmeleri, değerli görmeleri, örgüte yaptıkları katkılara inanmaları sonucunda; izleyicileri liderlerine ve örgütlerine güçlü bağlılık duygusu ile karşılık vereceklerdir.

Ayrıca, örgütsel bağlılığın, iş-yaşam dengesi tarafından etkilendiğini gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Gregory ve Milner, 2009; Azeem ve Akhtar, 2014; Nayak ve Sahoo, 2015; Novitasari vd., 2017; Naiemaha, Aas, ve Ruswahidac, 2019). İş-yaşam dengesi örgütlerde yaşamsal öneme sahiptir. İş-yaşam dengesiyle alakalı sorunları bulunan kurumlarda; devamsızlık problemleri, isteksizlik, iş sırasında boşa vakit harcama vb. personelin performansı üzerinde etkili olan ve kurumlarda kayıplar oluşturan çıktılar söz konusu olabilmektedir. Öte yandan söz konusu dengesizlik farklı iş çıktıları üzerinde etkili olarak kurumlara ve personele negatif olarak yansımaktadır ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltabilmektedir. Malone ile Issa'nın (2013) araştırması iş-yaşam dengesinin en üst tesiri kurumsal sadakat üstünde gösterdiğini ortaya koymuştur. Sakthivel ile Jayakrishna (2012) gerçekleştirdikleri çalışmada; iş-yaşam dengesinin kurumsal sadakat üzerinde etkili olduğunu ve iş ile hayat arasında kurulan dengeyle kurumsal bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Araştırmalarda da görüldüğü gibi iş ile iş dışı hayat arasında kurulan dengeyle kurumsal sadakat arasında bir ilişki vardır. İş ile iş dışı özel yaşam arasında kurulan denge hissi arttıkça örgütsel bağlılık da yükselecektir. Bundan dolayı kurumlar personelin iş yaşamı

ile iş dışı yaşam dengesini kurmasına yardım edecek uygulamalar ile personeline destekte bulunmalıdır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014).

Vizyoner liderliğin iş-yaşam dengesini etkilediğini gösteren çalışmalar da mevcuttur. Mattock'un (2015) yaptığı bir araştırmada, vizyoner liderlik davranışlarının işgörenlerin iş yaşam dengesini kuvvetli şekilde etkilediği bulunmuştur. Vizyoner liderlik davranışlarındaki her olumlu gelişmenin işgörenin iş yaşam dengesini geliştirdiği belirtilmiştir. Bundan dolayı, vizyoner liderlerin, takipçilerini oldukları gibi kabul etmeleri, onların gelişimleri için çaba göstermeleri, başarılarını takdir etmeleri gibi unsurların işgörenlerin yaşamlarını daha ılımlı hale getirdiği ve bu dengenin işyerinde yüksek konsantrasyona neden olarak onların nerede oldukları ve ne yapacakları konusunda zamanlarını iyi yönetebilmelerine yardımcı olduğu, sonuç olarak iş yerinde iş sorumluluklarına ve evde ev sorumluluklarına odaklanmalarını sağladığı ifade edilebilir.

Bu doğrultuda, çalışmamızda ülkemiz bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalarda görev yapan işgörenler içerisinden ele alınan bir örneklemde vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü araştırılacaktır. Böylece, örgütün etkinliğine, verimliliğine, uzun dönemde yaşamasına, rekabet avantajı elde etmesine büyük katkı sağlayan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, vizyoner liderlik davranışlarından ne derece etkilendiği ve bu etkide iş yaşam dengesinin varsa aracı rolü açıklığa kavuşturulmaya çalışılacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Çukurova Bölgesi içinde yer alan Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illerinde faaliyet gösteren bankalarda uygulama yaparak vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve iş-yaşam dengesinin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda yanıtları aranan sorular şunlardır:

1. Vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
2. Vizyoner liderlik ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
3. İş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

4. Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı değişken rolü var mıdır?

Bu doğrultuda kurulan yaklaşım ile varsayımları sınamak için ulaşılan bulguların ışığında, çalışmanın ilgili sahadaki alanyazının zenginleştirilmesi için katkı vereceğine inanılmaktadır. Ayrıca, çalışmamızda ulaşılan bulgular bağlamında sektördeki uygulamacı yöneticilere farklı tavsiyelerde bulunmak amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Literatüre Katkısı

Gittikçe artan rekabet atmosferinde, bilginin merkezde olduğu yönetim modelleri etrafında insan etkeni daha fazla önemli olmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmalar ile personelin beklentilerinin karşılanıp öngörülmesinin, kurumun başarısında kritik ögelerden biri olduğunun saptanması, kurumda personelin duygularının, düşüncelerinin, tutumlarının ve davranışlarının dikkate alınmasını gerektiren etken olmuştur. Çağımızda işgörenler, temel olarak aldıkları esas ücret ile söz konusu ücret dışı yapılan yan ödemelerin yanı sıra çalışma yaşamlarıyla toplumsal hayatlarında örgütlerince sunulacak desteklere daha çok gereksinim hissetmektedirler (Shamir, 1983; Chalofsky, 2003, Bartunek vd., 2006; İplik, 2015). Bu kapsamda, vizyon sahibi liderler ile iş yaşam dengesini sağlamış ve örgütlerine bağlı bireylerin önemi her geçen gün artmaktadır.

Vizyoner Liderlik son yıllarda araştırmacıların oldukça önem verdiği liderlik özelliklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, vizyoner liderliğin hem örgütsel hem de bireysel anlamda çıktılarla pozitif ilişkili olduğu görülürken, araştırmaların çoğunun doğrudan etkiler üzerine yoğunlaştığı, diğer örgütsel değişkenlerle birlikte vizyoner liderliğin sağlayabileceği dolaylı etkilerin görece ihmal edildiği görülmüştür (Dhammika, 2016). Bu çalışma, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünü temel alması bakımından diğer çalışmalardan ayrışmaktadır. Mevcut alanyazın taramasında, Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesiyle ilgili konuları farklı farklı veya bu üç faktörden ikisini birlikte ele alan birçok araştırma bulunduğu görülmekle birlikte; söz konusu üç unsuru bir arada inceleyen ve iş-yaşam dengesininin aracı rolünü bankacılık sektörü üzerinde araştıran çalışmaya rastlanılmamış olması bu araştırmanın özgünlüğünü ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın örnekleminde hem kamu hem de özel sektör banka çalışanlarından derlenecek verilerin analize tabi tutulacak olması da çalışmanın önemini

artırmaktadır. Ayrıca, bu çalışma, insan kaynağını etkin bir şekilde yönetebilmek ve örgütlerin uzun dönemli yaşam sürmelerini sağlayabilmek üzere birbirleriyle ilgili olduğuna inanılan söz konusu terimlerden yöneticilerin yararlanmasını ve işgörenlerin verimliliğini artıran insan kaynağı politikalarının üretilip geliştirilebilmesine yardım etmeyi amaçlamaktadır.

1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Planı

Çalışma, amacı çerçevesinde açıklayıcı, yöntem olarak tarama araştırma deseninin kullanıldığı nicel bir çalışma, kapsadığı süre açısından kesitsel ve analiz biriminin bireyler olduğu mikrodüzey bir araştırma olup uygulamalarla yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiler, ilişkisel ve nedensel tarama teknikleriyle ve tümdengelim metoduyla ortaya konmuştur. Anket formlarının çalışmaya katılanlara ulaştırılmasındaki güçlüklerden kaynaklı olarak kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır.

Kuramsal ve uygulamalı (anket) olarak hazırlanan araştırmanın kuramsal kısmı için gereken bilgilere, yerli ve yabancı alanyazın taramasıyla ulaşılmış ve öncü kaynakların elde edilmesine öncelik verilmiştir. Söz konusu kaynaklar, yurtiçindeki ve yurtdışındaki üniversitelerin kütüphanelerinden ve internet ortamından elde edilen kitaplar ile araştırmalardan, veri tabanlarındaki makalelerden ve YÖK tez merkezinde bulunan erişime açık tez çalışmalarından müteşekkildir. Gerçekleştirilen alanyazın taramasının neticesinde ulaşılan çalışmalar incelenip araştırmamızın konusuyla değişkenleri belirlenmiştir ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Çalışmamız, beş bölümden oluşmaktadır, ilk bölüm giriştir. Burada; problemin tespiti ve gerekçesi, çalışmanın amacı, önemi ve literatüre katkısı, yöntemi ve planı, varsayımları ile sınırlılıkları hakkında bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal bilgiler yer almakta olup; vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş-yaşam dengesi kavramları detaylı olarak açıklanmıştır ve kavramlar arasındaki ilişkiler ele alınarak araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkilere yönelik literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde çalışmanın kapsamına, metoduna, ana kütle ile örneklemin seçimine, veri toplama şekli ile araçlarına, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üstündeki etkisine ve söz konusu ilişkide iş-yaşam dengesinin varsa aracılık rolünü sınamak üzere bankacılık sektöründe gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmektedir.

Dördüncü bölümde Çukurova Bölgesi içinde yer alan Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illerinde faaliyet gösteren bankaların çalışanlarına uygulanmış olan anketlerden sağlanan verilerin analiz edilmesi neticesinde elde edilen istatistiki sonuçlar ile bulgular değerlendirilmektedir.

Beşinci bölümde ise, araştırmanın neticeleri değerlendirilip, uygulamaya ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın amacı doğrultusunda örneklem grubunun seçildiği, söz konusu örneklem grubunda yer alan bireylerin vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş-yaşam dengesi ölçeklerindeki soruları okuyarak anlayabildikleri, örneklem grubunun anketteki sorulara samimi ve tarafsız cevaplar vermiş oldukları ve soruların varsayımları sınayabilecek biçimde oluşturuldukları, çalışmada kullanılmış olan ölçme araçlarının, geçerliliğinin ve güvenilirliğinin bulunduğu varsayılmıştır. Bunun yanı sıra, seçilmiş olan örneklemin çalışmanın evrenini temsil ettiği, bütün işgörenlerce anketlere verilmiş olan cevapların güvenilir oldukları kabul edilmiştir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Uygulama, Çukurova Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illeri) faaliyet gösteren bankalarda gerçekleştirilmiştir. Çalışma, uygulama yapılan bölge alanında örneklem kapsamıyla sınırlıdır ve çalışmanın sonucunda ulaşılan bulgular, çalışmaya gönüllü şekilde katılanların verdiği ve bireysel algılarına dayanan cevaplar toplumsal beğenirlilik tesiri dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bunun dışında, çalışmanın literatür bölümü tez, makale, kitap vb. kaynaklardan elde edilen bilgiler ile sınırlıdır. Bunlara ilave olarak, kapsadığı süre bakımından kesitsel zaman aralığında verilerin toplanmasının yanı sıra anketleri cevaplayanların görevleri açısından yoğun olan bir ortamda bulunan işgörenlerden oluşması araştırmanın öteki sınırlılıklarındandır. Bundan dolayı, araştırma kapsamında elde edilen neticelerin mevcut şartlar dikkate alınarak değerlendirmesi yapılmalıdır.

Yapılan çalışmada zaman, maliyet, ulaşılabilirlik vb. kısıtlardan dolayı gerekli verilerin toplanabilmesi için "Anket yöntemi" kullanılmıştır. Elde edilen bulguların hem diğer bölgelerle hem de ülke genelindeki bankalara genellenebilmesi için ileri çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramının tanımına, boyutlarına, vizyoner liderlik kavramının tanımına, öncüllerine ve vizyoner liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik tarihsel süreç içerisinde kademeli bir şekilde esasları oluşturulan ve zaman içerisinde değişen şartlara uyum sağlayarak bugüne gelebilmiş yönetim adına belki de en önemli kavramlardan biridir. Özellikle de yönetimin bir bilim olarak ele alınmasıyla başlayan ve yönetimin yürütme fonksiyonunda hayati öneme sahip olan liderlik, örgütlerin amacına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır (Şahne ve Şar, 2015).

"Liderlik" sözcüğünün kökü Latinceye ve sonradan İngilizceye dayanır. Eylem şekli "lead" olan sözcüğün "yönlendirmek, yol göstermek, öncülük yapmak ve rehberlik etmek vb." anlamı vardır. Söz konusu eylemi yapan, yapan halini belirten "leader" sözcüğünün rehber, klavuz, yönlendirici ve öncü gibi anlamları bulunmaktadır. Türk dilinde karşılık olarak "önder" sözcüğü önerilmiş ise de İngilizceden aynen aktarılan "lider" kelimesi daha fazla kullanılır (Eraslan, 2004).

İnsanlar hem toplumsal varlıklar olduklarından hem de faydalarından dolayı bir arada yaşamaya eğilimlidir. Liderlik, bireylerin birlikte yaşamalarının neticesinde gruplarla toplululukların yönetilmesi gereksiniminden ortaya çıkmıştır. Bu durum, grubun yönetilmesinin gerekli oluşunun ve gruptaki üyelerden birinin grubu yönetmeyi istemesinin tabii bir neticesidir (Erkutlu, 2014).

Liderlik insanlığın var oluşu kadar eski bir kavram olup, liderlik, lider ve takipçi kavramları 5000 yıllık Mısır yazıtlarında temsil edilmiştir. Juluis Ceasar'ın Roma Senatosu önünde yaptığı konuşmada, Homeros'un İlyada ve Odysseia adlı eserinde, Platon ve Aristo tarafından kaleme alınan eserlerinde lider ve liderlik hakkında düşüncelerini ifade ettikleri belirtilmektedir (Aslan, 2013).

Liderlik, çok eski zamanlardan bu yana insanlarda heyecan uyandıran bir konudur. Lider terimi, muzaffer ordulara komuta eden, ışıltılı gökdelenlerin üstünden şirket imparatorluklarını yönlendiren ya da ulusların seyrini değiştiren güçlü, dinamik birey izlemini çağrıştırır. Liderliğin bu şekilde yaygın bir hayranlık uyandırması, tüm insanların hayatına dokunur olmasının yanında gizemli bir süreç haline gelmesinden de kaynaklanabilir (Yukl, 2011).

Tarih boyunca mevcudiyetini sürdüren bir kavram olarak karşımıza çıkan liderliğin bilimsel anlamda incelenmeye başlanması 1920'li yılları bulmasına rağmen 20.yy'da binlerce araştırma ve yüzlerce liderlik tanımı yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Kellerman, Volckmann ile yaptığı bir söyleşide; lider ve liderlik hakkında yaklaşık 1400 farklı tanım duyduğunu ifade etmiştir (Kellerman, 2014). Bu sayılar, lider ve liderlik tanımları hakkında kesin bir fikir birliğinin olmadığını ve daha iyi bir tanım arayışının sürdüğünü göstermektedir (Silva, 2016). Liderliğin yapısal bakımdan nereden gelerek nereye gittiğini ele almak çok zordur. Liderlik her şeyden evvel aydınlanmış bir zihni tasvir eder. Olaya bu açıdan bakıldığında liderliğin doğası tıpkı evrenin ritmik adımları ile tasarlanabilir (Akdemir, 2018). Liderliği tam olarak tanımlamak güçtür. Liderliğin kompleks tabiatı dikkate alındığı zaman, genel ve yaygın şekilde benimsenen bir liderlik tanımı bulunmaz (Antonakis, Cianciolo ve Sternberg, 2018). Liderliğin sırlarını anlama yolunda bir miktar gelişme sağlanmış olmakla birlikte birçok soru hala cevapsızdır. Liderlik terimi, yaygın kullanımdan alınmış ve tam anlamıyla yeniden tanımlanmadan bilimsel bir disiplinin teknik kelimeleri içine dahil edilmiştir. Sonuç olarak, anlam belirsizliği oluşturan konu dışı çağrışımlar taşımaktadır (Janda, 1960). Liderlik kavramına tam anlamıyla hâkim olunamaktadır. Kavram, karmaşıklığı nedeniyle farklı biçimlerde yeniden karşımıza çıkmaktadır. Bu problemle baş edilmek amacıyla sayısız terimler üretilmiştir fakat söz konusu kavram yeterince tanımlanmış değildir (Bennis, 1959). Bilim adamları, genel olarak liderlik kavramını kendi perspektirlerine göre ve terimin kendilerini en fazla ilgilendiren yönleriyle tanımlamıştır (Yukl, 2011). Lider ve liderlik hakkında her yıl düzinelerce kitap ve binlerce makale yayınlanmaktadır ve kurumlar gelecekteki liderlerini geliştirebilmek çabasıyla milyonlarca dolarlık yatırım yapmaktadırlar (Volckmann, 2012). Belki de liderlik kavramının çok boyutlu olması sebebiyle, aynı olgunun farklı yönleri dikkate alınmaktadır. Neredeyse liderlik kavramını tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar liderlik tanımları yapıldığı ifade edilir (Stoggdill, 1974).

Lider ve liderliğin ne olduğuna dair yapılan tanımlamalardan bazılarına tablo 1'de yer verilmiştir:

Tablo 1.
Lider ve Liderlik Tanımları

Tanım	Kaynak
Liderlik, bir bireyin grup faaliyetlerini yönlendirirken sergilediği davranış biçimidir.	Hemphill (1949)
Liderlik, bir kişinin bir gruptaki faaliyetleri paylaşılan bir hedefe yönlendirmesidir.	Hemphill ve Coons (1957)
Liderlik, belli bir miktardaki bireyi belli erekler çerçevesinde etrafında toplayabilmek ve söz konusu ereklere ulaşabilmek üzere bu bireyleri eyleme geçirebilmek yeteneğinin ve bilgilerinin tümüdür.	Bass (1960)
Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla iletişim süreci boyunca oluşturulan ve yönlendirilen kişiler arası etkileşimdir.	Tannenbaum (1961)
Liderlik, karşılıklı davranışlarla ve düşünce birliğiyle bir sistemi eyleme geçirebilmek ve bunu sürdürebilmektir.	Stogdill (1974)
Liderlik, liderle tüm izleyiciler arasındaki çift taraflı bir etkileşimdir.	Cashman vd. (1976)
Liderlik, kurumun mekanik yapısıyla ilgili, rutin işlerin haricinde ve bunların da üzerinde geliştirilmiş olan etkileşimlerdir.	Katz ve Kahn (1978)
Liderlik, belirli bir amaç etrafında toplanmış bir grubun hedef başarısına yönelik faaliyetlerini etkileyebilme sürecidir.	Rauch ve Behling (1984)
Liderlik, hızlı bir şekilde değişmekte olan dünyamızda kurumların söz konusu değişmeye ayak uydurabilmelerine yönelik olarak yapacakları girişimlerin arkasında bulunan en önemli itici kuvvettir.	Bennis ve Nanus (1985)
Liderlik, vizyonları ortaya koymak, değerleri somut bir hale getirmek ve içinde işlerin gerçekleştirileceği atmosferi oluşturmaktır.	Richards ve Engle (1986)

(Tablo 1 devamı)

Liderler, takip eden kişilerin kendi isteğiyle izledikleri bireylerdir. Liderler, izleyicilerin üstünde dürüstlükle güven yaratan kişilerdir.	Hellriegel ve Slocum (1986)
Liderlik, kolektif eylemi hayata geçirebilme kapasitesidir.	Kotter (1990)
Liderler, çevrelerini anlamlandırabilen, çevrenin çeşitliliği üzerinde saygı gösteren ve farklılıkların uzlaşmasını sağlayan bireylerdir.	Hughes, Ginnett ve Curphy (1993)
Lider, belirli durumlar, zaman ve şartlar altında bir grubun üstünde; bireylerin kurumsal hedeflere ulaşmak üzere gönüllülük esasıyla çaba göstermesini sağlayan, müşterek hedeflere ulaşma konusunda yardım eden, deneyimlerini aktaran, takip edenlerin uygulanmakta olan liderlikten hoşnut olmasını sağlayan bireydir.	Werner (1993)
Lider, lügat manası gereği bir kuveti, otoriteyi, talimat vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicileri amaçlar yönünde etkileyebilmeyi gerektirmektedir	Eddy ve VanDerLinden (2006)
Liderlik, daha uyarlanabilir evrimsel değişimler başlatmak için, mevcut olan kültürün dışına çıkma yeteneğidir.	Schein (2010)
Liderlik, başkalarının ne yapılacağı ve bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda bilgilenmelerini sağlama ve paylaşılan ortak amaçlara ulaşabilmek için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma sürecidir.	Yukl (2011)
Liderlik, belirlenen amaçları, vizyonu veya stratejiyi başarabilmek için bir grubu motive etme, cesaretlendirme ve etkileme yeteneğidir.	Robbins, Judge ve Vohra (2013)
Liderlik etkileşimsel bir süreçtir ve bu durum, belirli bağlamda ve koşullar altında, paylaşılan hedeflere ulaşabilmek için bir kişinin diğerleri tarafından lider olarak kabul edildiği zaman oluşur.	Silva (2016)

Liderliğin temelde üç farklı bakış açısından dolayı liderlik araştırmalarında çok fazla sayıda tanım karışıklığı bulunmaktadır. Bu bakış açıları Meta, Makro ve Mikro olarak tanımlanabilir (Nicholls, 1988).

Meta Liderlik: Bireyleri, liderin vizyonu vasıtasıyla çevreye bağlar. Bunu yaparken, güçlü bir enerji oluşturur ve coşku dolu izleyenler ortaya çıkarır. Meta Liderlik, insan hakları gibi çok geniş çaplı bir hareket başlatır.

Makro Liderlik: Liderin rolü, başarılı bir organizasyon oluşturmaktır ve bu yön bulma ve kültür inşa etmek gibi iki yol ile olabilir. Yön bulma, başarılı bir gelecek için yön tayin etmek olarak özetlenebilirken, kültür inşa etmek, benimsenmiş amaçları olan anlamlı bir organizasyona insanları dahil ederek gelişebilmek olarak belirtilebilir.

Mikro Liderlik: Etkili bir çalışma ortamı yaratabilmek ve gönüllü bir iş birliği oluşturabilmek amacıyla seçilen liderlik türüne odaklanır (Dilts, 1996)

Araştırmacıların ve yazarların büyük bölümü liderlik için kesin bir tanım vermekten kaçınmasına rağmen, Barbara Kellerman liderliği, bir eşit kenar üçgene benzetmiştir ve bu üçgenin kenarlarını liderlik, izleyenler ve bağlam olarak ifade etmiştir (Volckmann, 2012). Liderin önemini kabul etmekle birlikte izleyicileri ve bağlamı liderlik sürecinde yer alan ve lider kadar eşit öneme sahip bileşenler olarak görmüştür. Kellerman için liderlik bugün geçmişten daha farklıdır ve dünyanın farklı yerlerinde farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir (Silva, 2016).

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması

Liderlikle yöneticilik arasındaki farklılıklar konusunda süregelen bir tartışma bulunmaktadır. Liderlikle yöneticilik genel olarak birbiriyle karıştırılan, bazen aynı anlamda kullanılan, çoğunlukla birbirine yakın ama özde birbirinden ayrı terimlerdir. Kurumları başarılı yapan lider mi, yoksa yönetici midir sorusunu bilim insanlarıyla uygulamacılar uzun yıllardır çalışmayı sürdürmektedir. Bilhassa rekabetin yoğun şekilde artış gösterdiği, çevresel koşulların hızlı bir şekilde değişime uğradığı, geleceği öngörmenin son derece güçleştiği günümüzde söz konusu ikilem hala gündemde olmaya devam etmektedir (Özkan, 2019).

Liderlik, insanlığın geçmişi kadar eskidir ve liderlik çalışmaları Aristoles'e kadar uzanabilirken, yönetim ise 20. yüzyılın başlarında sanayileşmiş toplumlar ile kendini gösteren kompleks kurumlar için geliştirilen bir terimdir. Yönetim ile organizasyonlardaki karmaşanın azaltılması, işlerin daha etkin ve verimli bir şekilde

yapılabilmesi amaçlanmıştır. Yönetimin temel işlevleri ilk olarak Fayol (1916) tarafından planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve kontrol olarak tanımlanmıştır. Bu işlevler günümüzde hala yönetim alanını temsil etmektedir (Northouse, 2016).

Liderlik, belli koşullar altında bireysel ve grupsal amaçları yerine getirmek için bir insanın başka insanların faaliyetlerini etkilemesiyle yönlendirmesidir (Koçel, 2018). Başka bir tanım çerçevesinde liderlik, bir miktar insanı belli ereklerin çevresinde toplayabilme ve söz konusu ereklere ulaşmak üzere bu insanları harekete geçirebilme bilgilerinin ve kabiliyetlerinin tamamıdır (Eren, 1991). Liderlik, sorumluluk almaktır, hayaller düşlemek ve bunları gerçeğe dönüştürmektir. Liderler, izleyenlerinin gönüllü bağlılığını etkilerler, onlara enerji verirler ve örgütleri ilerleme, başarı ve büyüme yönünde daha büyük potansiyele sahip yeni kimliklere kavuştururlar. Etkili liderlik, örgütlerin üyelerine ve içinde bulunduğu topluma daha büyük destek verebilmelerini sağlar (Nanus, 1992). Liderler, şartlara boyun eğen değil onlara biçim veren, hükmeden ve onların üstesinden gelen kişilerdir (Bennis, 1989). Bununla birlikte yönetim, öngörülen amaçlar doğrultusunda mevcut kaynakların tamamını birbirleriyle düzenli, dengeli ve verim sağlayacak şekilde kullanıma yönlendirecek kararlar, uygulamalar ve düzenlemelerdir (Özkan, 2019). Yöneticiler problem çözme konusundaki yetenekleriyle bilinirken, liderler örgütleri tasarım ve inşa etmedeki yetenekleriyle bilinirler ve örgütlerin geleceğinin mimarları olarak görülürler (Nanus, 1989). Liderlik, örgüt içerisinde yeni bir hayat tarzı oluşturma sürecinin tümüyle alakalıdır. Yeniliklerin sisteme aktarılarak kullanılmasının temin edilmesi lidere ait bir iştir. Değişmeyi başlatabilmek, stratejik kararları verebilmek ve bunların pratiğe dökülmesini sağlayabilmek liderlik gerektirmektedir. Lider, örgütün idealleriyle görevlerini örgüt ruhu durumuna getirip, bunları bütün izleyicilerin ortak paydasında müşterek değerler biçimine dönüştürür. Lider, bir aile yaratmaktadır ve söz konusu ailedeki tüm üyeler birbirine ve ulaşmak istedikleri müşterek ideale gönül bağıyla bağlanır. Yöneticiler bir şeyleri yaptırmak üzere bireyleri yönlendirirler, ancak liderler insanları işleri yapma hususunda hevesli duruma getirmektedirler (Özkan, 2019). İdare bütünü parçalara bölüp inceleme, sıralamayla duruma dayalı olarak uygun adımlar etrafındaki uygulamaları kapsamaktadır. İdareciler istenen neticeye ulaşmak üzere, kurumsal yapıyla süreci şekillendirmeye çalışır. Liderler, gündelik problemleri çözümleme veya ortaya çıkarmaktan ziyade, stratejik düşünceleri dener, grubu bir vizyonun çevresinde birleştirmek ister. Liderlik karanlıklarda yolumuzu bulmayı, vizyoner olmayı gerektirmektedir (Lunenburg, 2012).

Liderlik esnekliği ve örnek olmayı gerektirir, yetki vermektir. Yönetim, daha sert, bürokratik ve denetimlidir; otorite ile karar vermektir. Liderler, muğlaklığı sükunetle karşılarken, idareciler muğlaklığı yok etmek üzere kendilerine baskıda bulunurlar. Liderler, örgüt bünyesinde kendi istekleriyle değişimleri başlatırlar. Yöneticilerse değişime dayalı olarak kendilerini ayarlamaktadır ya da onlara uymaya çalışmaktadırlar. Liderler, kurumun misyonunu ve vizyonunu ortaya koymaktadır ve bunları personele iletmektedir; yöneticilerse misyonu başarmak üzere amaçlar belirlemeye çalışmaktadır (Tracey, 1990). Pek çok yönetici firmadaki konumlarından dolayı kendilerine verilen yasal güçle otoriteye odaklanırken, liderler uzmanlıkla karizma vb. değişik güçlere odaklanırlar. Yöneticiler, başka insanlar vasıtasıyla işleri başarmayla yönetme eğilimindedir. Ancak liderler, personeli daha yüksek seviyelere gelmesi hususunda güdüler ve onlara rehberlik yapar. Liderler daha ziyade esin verici ve telkin edicidir. Yöneticilerse, daha mekaniktirler. Yöneticiler, daha önce saptanan kuralları izleyip, bürokrasiyle hareket ederken, liderler daha ziyade yaratıcı ve kendi kendine oluşan hareket tarzını takip ederler (Reed, Klutts ve Mattingly, 2019). Yöneticiler verimliliğe, istikrara ve düzene değer verirler, kişisel olmaya riskten kaçınırlar ve kısa vadeli neticelere odaklanırlar. Liderlerse, esenekliğe, yenilikle uyuma kıymet verirler, insanları ve ekonomik sonuçları önemseyip hedeflerle stratejiler açısından daha uzun vadeli bir perspektiflere sahiptir. Yöneticiler, işin ne şekilde yapıldığı ile ilgilenirler ve kişilerin daha iyi performansa sahip olmasını temin etmeye çalışırlar. Liderler, insanların yaptıkları işlerin onlar için ne anlama geldiği ile ilgilenirler ve insanların yapılması gereken en önemli şeyleri kabul etmelerini sağlamak için çaba gösterirler (Yukl, 2011). Liderler hem yapılması gerekeni hem de bunun en iyi nasıl uygulanabileceğini dikkate alırlar (Canavesi ve Minelli, 2022).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle liderliğin şekilsel bir organizasyon ile ilişkili bir süreç olmadığını belirtebiliriz. Diğer bir ifadeyle, liderlik yalnızca hiyerarşilerde değil şekli olmayan yapılarla ilişkilerde de görülebilmektedir. Liderliğin en öne çıkan kriteri, etkili neticeler alabilen bir ekip kurabilme ve söz konusu ekibin aktivitesini devam ettirebilme kabiliyetidir. Liderlerin lider olmasını sağlayan, kendine inanan ve güvenen insanlar ile beraber ulaştığı neticelerin başarısıyla söz konusu başarının devamlılığıdır. Yöneticilerse güçlerini hiyerarşik yapıdan almaktadır. Başka insanların üstünde kişisel kontrol sahasına sahip bireyler yöneticidir (Erkutlu, 2014). Yöneticiyle lider arasındaki ayrımı bir tabloyla açıklayabiliriz.

Tablo 2.

Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Yönetici	**Lider**
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Planlama, organizasyon, yönlendirme ve kontrol yapar.	Vizyonerdir.
Kısa vadeli görüşlere sahiptirler.	Uzun vadeli bakış açısına sahiptirler.
Sorumlu davranmak.	Kararlı davranmak.
Kontrole güvenmek.	Güven aşılamak.
Mevcut durumu kabul ederler.	Mevcut duruma meydan okurlar.
Nasıl ve ne zaman şeklinde sorular sorarlar.	Ne ve neden sorularını sorarlar.
Sürdürmek.	Geliştirmek.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Sisteme ve yapıya odaklanır.	İnsana odaklanır.
Daima sonuca yoğunlaşır.	Ufka, daha ileriye yoğunlaşır.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Denetime güvenir.	Dürüstlüğü ilham verir, doğrulara güvenir.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.

Kaynak: Bennis (1989).

Yönetim ve liderlik arasında belirgin farklılıklar olmasına rağmen, liderlik aslında birçok yönden yönetime benzeyen bir süreç olup, aslında iki yapı birbiriyle örtüşmektedir. Genel olarak, yönetimin işlevlerinin çoğu, liderlik tanımlarıyla tutarlı faaliyetlerdir. Yöneticiler hedeflerine ulaşmak için bir grubu etkilemeye katıldıklarında liderliğe katılırlar. Liderler, yönetimin 5 fonksiyonu ile uğraşırken yönetime dahil olurlar. Her iki süreç de bir grup bireyi belirlenen hedefe ulaşmada etkilemeyi içerir (Northouse, 2016). Yeterli olandan çok yönetim, ama yetersiz bir liderlik veya güçlü liderlik fakat zayıf yönetim işletme için olumsuz durumlarla yüzyüze gelme riskini artırabilmektedir. Öyle ise, önemli olan her ikisine de sahip bireylerden oluşan bir işletme ortaya çıkarabilmek ve geleceğin lider yönetici adaylarını yetiştirebilmektir (Kotter, 1990). İdeal olarak gereksinim hissedilen yönetici liderlerdir. Söz konusu bireylerin liderlik

karizmasıyla idari kabiliyetleri kendilerinde birleştirebildikleri ifade edilmektedir (Smith vd., 2007). İdeal bir liderlik eğitimi alan başarılı yöneticiler de aktif ve kuvvetli bir lider olabilecektir. Bu hususta yedi altın kural bulunmaktadır. Bu kurallar; astlara güven duymak, bir vizyoner görüş geliştirebilmek, soğukkanlılık, riskleri göze almak, profesyonel olmak, personelin karşı çıkışına müsaade etmek, konularla sorunları basitleştirmek ve çözümlemek (Labich, 1988).

İş aleminin önceki dönemlere nazaran daha rekabetçi ve hareketli olması daha çok liderlik özelliklerinin talep edilmesine yol açmıştır. Bundan dolayı, liderlik ile yöneticilik birbirlerinden farklı ama birbirini tamamlayan eylemlerdir (Kotter, 1990). Bugünün daha yalın ve sürekli gelişen organizasyonları için hem liderlik yapabilecek hem de yönetebilecek insanlara ikisi bir arada olacak şekilde ihtiyaç duyulmaktadır (Kreitner, 2009). Bugün statükoya meydan okumak, geleceğe yönelik vizyonlar oluşturmak ve organizasyon üyelerine bu vizyonlara ulaşabilmek için yardımcı olacak ilhamı verebilmek amacıyla liderlere ihtiyaç vardır. Ayrıca, ayrıntılı planlar formüle etmek, verimli organizasyon yapıları oluşturmak ve günlük operasyonları denetlemek için yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Bir insan iyi bir yönetici ve mükemmel bir lider olabilir. Gerçekten, liderlik pozisyonundaki birçok kişinin başarılı bir yöneticilik kariyeri olduğu da görülmektedir (Nanus, 1992). Yöneticilik ve liderlik arasında bir ayrıma gitmek yerine; bir karışım veya denge olduğu ve her ikisine de günümüzün bilgi tabanlı organizasyonlarında ihtiyaç olduğu düşünülmelidir (Hiebert ve Klatt, 2001). Uzun dönemli sürdürülebilir başarı elde edebilmek için yönetim ve liderlik arasında bir ortaklık kurulmasına ihtiyaç vardır ve bu kritik bir öneme sahiptir (Gilfoyle, 1987). Kısacası; yöneticilikle ilgili eğitim alan bireyler güçlü bir lider olamayabilirler. Güçlü liderler de iyi yönetici olmayabilir ama dikkate alınması gereken husus, bahsi geçen bu terimlerin birbirinden üstün olmadığıdır. Söz konusu terimler gerçekte birbirinden farklı fakat birbirini tamamlayıcı terimlerdir (Doğan, 2007).

2.1.3. Vizyon İle İlgili Temel Kavramlar

2.1.3.1. Vizyon Kavramı

Vizyon kavramı, yönetim ve liderlik literatürüne 20. yüzyılda girmiş olup, anlamı konusunda çokça fikir üretilmesine rağmen kesin bir tanım birliğine varılamamıştır. Genel olarak, uzun dönemde hayal edilen yaşamın resmedilmesi ve bunun takipçiler ile paylaşılması şeklinde ifade edilmektedir (Senge, 1996).

Vizyon performansı geliştiren ölçümlenebilir hedefleri belirtmez; spesifik stratejiler ve hedefler için yol gösterir. Vizyon, örgütün başarmayı istediği; çalışanlara ortak bir amaç bilinci sağlayan uzun dönemli amaçtır. İçinde bulunulan ortam ve şartlar değiştikçe gözden geçirilerek yenilenebilir (Blanchard ve Stoner, 2004). Vizyonun duygusal ve yalın bir tarzı vardır. Strateji ve hedef belirleme sürecinde temel gösterilebilecek gerekçeleri ifade eder. Vizyon, örgütün temel amacını yüceltip pekiştirirken, bu örgütün nereye doğru yol aldığına ve gelecekte neleri başarmayı amaçladığına dair bir resim de çizer (Ashkenas ve Manville, 2018).

Vizyon, ileriye dönük çıkarımlar yapabilme, hedefler belirleyebilme, gelecekle ilgili karmaşık faktörleri anlaşılır bir sonuç çıkarmak üzere bir araya getirerek düzenleme yapabilme yeteneğidir (Stone, 1996). Vizyon, ileride elde edilmek istenilen hedeflerin realiteye uyan rüyalarını kurmaktır (Özkan, 2019). Vizyon, üzerine geleceğin kurulduğu bereketli topraktır. Geleceğin gerçeğinin ne zaman ortaya çıkacağını betimler. Bir zaman makinesi gibidir. Arzulanan bir gelecekten bugüne bakan kişi, buradan oraya varabilmek için atılması gereken tüm adımları ve yapılacak tüm hamleleri görebilir. Düz, iki boyutlu bir gerçeklikte başarıyı yakalama, önemli girişimler başlatma, inisiyatifler alabilme, olağanüstü eserler yaratma ve fırsatlar yakalama şansı neredeyse hiç yoktur. Somut bir vizyon, hemen hemen her şeyin mümkün olduğu çok boyutlu bir dünyanın kapılarını aralar (Sagi ve Julesz, 1985). Vizyon, dünyada fark oluşturabilmek amacıyla kullanabileceğimiz en güçlü ve becerikli araçlardan biridir. Vizyon, zengin ve pozitif bir geleceğin şifrelerini içerir. Vizyon, bir hedef verir ve geleceği tanımlar; kritik sorulara yanıt bulur, negatif gerçeklikten kurtulmayı sağlar, nasıl bir yaşam sürülmesi konusunda ilham vererek insanları birleştirir (Konovalov, 2021). Vizyon bir kişiyle başlar fakat birçok kişinin çabasıyla gerçekleşebilir (Maxwell, 2005).

İşletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen bildiri vizyon olarak ifade edilir (Brown ve Anfara, 2003). Vizyonun temel özellikleri arasında; geleceğe odaklanma, somut bir temel oluşturma ve süreklilik gösterme gibi öğeler bulunmaktadır (Lipton, 1997). Vizyon, içinde bulunulan zaman ile hayal edilen uzun dönem arasında bağ kurarak köprü görevi görür. İşletme içerisinde pozitif bir enerji oluşturur ve sinerji sağlar. Takipçilerin bugünü anlayabilmeleri ve gelecekte arzu edilen noktaya ulaşabilmek amacıyla harekete geçmeleri için onları motive eder. Çalışanların iş ve özel yaşamlarına anlam katar (Kantabutra ve Avery, 2006).

Vizyon benzersiz olma özelliğine sahiptir ve bu durum takipçilerin çabalarının özel bir şey olduğu yönündeki düşünceyi pekiştirir. Vizyon ifadeleri, takipçilere sosyal

sistemde aktif bir merkezde oldukları yönünde algı oluşturur (Conger, 2004). Firma yönetiminde vizyon, kurumun uzun vadede yerine getirmeyi amaçladığı neticeleri ortaya koymaktadır. Vizyon, geleceğe dönük işletmenin pratiklerini şekillendirmektedir ve yönlendirmektedir (Doğan, 2007). Vizyon, işletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen bildiridir (Brown ve Anfara, 2003). Vizyonun temel özellikleri arasında; geleceğe odaklanma, somut bir temel oluşturma ve süreklilik gösterme gibi öğeler bulunmaktadır. Başarılı olarak adlandırılabilecek bir vizyon, canlı bir resim özelliği taşır. Geleceği göstermesine karşın, gerçekte günümüze aittir ve hemen ulaşılacakmış gibidir. Belirsizlikler veya beklenilmeyen durumlar ortaya çıktığında, firmann neler yapması gerektiğini göstermektedir (Lipton, 1997).

Vizyon hazırlanırken, örgütün kendi iç sınırlarının ve dış çevrenin getirdiği sınırların bilincinde olunmalıdır (Jantz, 2017). Vizyonlar, yeni zorluklarla karşılaşınca veya fırsatlar ortaya çıktıkça gelişirler (Conger, 2004). Böyle bir ortamda geliştirilen vizyon, örgütün sahip olduğu kaynakların geleceğe güvenle taşınmasına yardımcı olur. Vizyon oluşturma sürecinde her kademede görev yapan çalışanların katkı sağlaması, örgütün vizyon bağlamında gelişimini destekleyecektir. Bununla birlikte, çevresel faktörler sürekli izlenip analiz edilerek, amaçlara ulaşabilme ve sürdürülebilir olma noktasında gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Uysal, Aksoy ve Yılmaz, 2020). İyi bir vizyon, etkili bir motivasyon aracı olmalıdır, çarpıcı ve neredeyse hayal olarak tanımlanabilecek amaçlar ortaya koymalıdır. Vizyon, güçlü bir temel taşımalıdır ki çalışanlar, gerçekleşmesine katkı sağlayabilmek için işletmenin parçası olmayı istemelidirler. Vizyon, şirketin geleceğe bakmasını, çok uzaktaki hedeflere yönelmesini sağlayabilecek kadar cüretkâr olmalıdır (Ashkenas ve Manville, 2018). Başarıya ulaştırabilecek güvenilir bir vizyon; net olmalıdır, duygulara hitap etmelidir, gelecek odaklı bir yapı taşımalıdır, somut olmayan, zor fakat ulaşılabilir bir gelecek çizmelidir, kısa ve öz olmalıdır, örgütü diğer örgütlerden ayıran benzersiz nitelikleri belirtmelidir ve başarı tanımını içermelidir (Kirkpatrick, 2017).

2.1.3.2. Misyon Kavramı

Stratejik planlamanın en önemli aşamalarından biri misyon ifadesinin oluşturulmasıdır. Doğru oluşturulmuş bir misyon ifadesi stratejik planlamanın başarısı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Misyon ifadeleri, açık, öz ve etkileyici olmalıdır. Örgütün ne olmak istediğini, hangi sektörde yer alacağını, üretilen ürün veya hizmetin kimlere

yönelik olacağını açıklamalıdır (Ozdem, 2011). Misyon, belli alan veya pazarlarda faaliyet gösterilmesi gerekliliğini belirlerken kullanılacak kriterler için temel oluşturur. Misyon, şirketin ana sözleşmesinde, kurucunun kuruluş ifadesinde veya yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticilerle yapılan konuşmalarda tespit edilebilir (Ashkenas ve Manville, 2018). Misyon, örgütün değerlerini, güçlü yönlerini ve içinde barındırdığı fırsatları vurgulayan, örgütün rakiplerine kıyasla kendine özgü rekabetçi avantajlarını betimleyen bir kavramdır (Kantabutra, 2010).

Misyon ifadeleri genellikle birkaç cümle uzunluğundadır ve şirketin var oluş nedenini açıklamaya çalışır. Bu ifadeler, örgütün günlük ve uzun dönemli operasyonlarında karşılaştığı durumları öncelik hiyerarşisine göre sıralamaya yardımcı olur (Bowen, 2018). Misyon, kurumun hayallerini gerçeğe çevirmesinde somut bir görev sahası oluşturmaktadır ve amaçları tanımlamaktadır. Bundan dolayı misyon, işgörenler temelinde iyi bir hedef oluşturarak, herkesin bireysel olarak neler yapacağını değil, hep birlikte neler yapacağını belirtmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, misyon paylaşılan müşterek bir değer olmalıdır. Misyon, örgütün amaçlarının saptanarak, söz konusu amaçların örgütün iç ve dış çevresel faktörlere dayalı olarak değerlendirilmesi sürecinde oluşmaktadır. Bir bakıma bireyin veya içinde bulunduğu örgütün uzmanlık alanındaki iş ya da işler misyon olarak belirtilebilir. Bu yönüyle kurum kültürünün en stratejik öğlerinden birisidir (Akdemir, 2018). Örgüt kültürü açısından misyon, kültürel birleştici role sahiptir. Kişilik, kimlik ve varlık duygusu katan misyon, bu özelliğiyle örgütsel amaçları gerçekleştirmek için vardır. Örgütsel kimliğin oluşmasına katkı sağlar.

2.1.3.3. Strateji Kavramı

Genel anlamda strateji, bir işletmenin uzun vadeli asli amaçlarının ve bu doğrultuda kılavuz rehberinin oluşturularak gerekli kaynaklarının belirlenmesi şeklinde ifade edilir (Collis ve Rukstad, 2008). Strateji, mevcut durumdan daha iyi bir duruma ulaşabilmek amacıyla var olan kaynakların ve gücün etkin ve verimli şekilde kullanılması olarak da tanımlanmaktadır (Porter ve Locations, 2000). İşletmelerin var oluşları süresince ortaya çıkabilecek farklı durumlar için alternatif yolların belirlenmesi de strateji kavramı ile açıklanmaktadır (Güçlü, 2003).

Vizyon bir hedefi işaret eder, hedefe nasıl ulaşılacağını gösterense stratejidir. Stratejinin temeli tercih yapmaktır. Strateji, vizyonu gerçekleştirip, piyasada etki oluşturacak, müşteriler için değer yaratacak, performans anlamında farklılaşma

sağlayacak somut, eşzamanlı ve eşgüdümlü bir dizi eylemden meydana gelir. Bir sisteme dayalı olarak bir dizi eylemin uygulanıyor olması, stratejinin tesadüfi olmadığını göstermektedir. İşletmeler bazen doğru zamanda doğru yerde olmanın avantajlarından faydalansalar da kalıcı kurumsal başarının sırrı bilinçli ve sistemli bir çalışmadır (Ashkenas ve Manville, 2018).

Farklı bir tanım olarak strateji; faaliyet gösterilen sektörün yapısını ve dinamiklerini anlamak, bu sektör içerisinde örgütün göreceli pozisyonunu belirlemek ve örgütsel sonuçları geliştirebilmek amacıyla örgütün pozisyonunu veya sektörün yapısını değiştirmek için aksiyon almak olarak ifade edilebilir (Oliver, 2001). Rakip olarak görülen firmaların yaptıkları planlara karşı oluşturulan planlar da stratejidir. Bundan dolayı, stratejik planlar rekabet yapan firmaların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin üstünden verim elde edebilmelerine yönelik olarak gerçekleştirilen planlardan müteşekkildir. Bu yönüyle değerlendirdiğimizde, tüm stratejik planları özel bir plan şeklinde niteleyebiliriz (Evered, 1983).

İşletmeler belirli zamanlarda zorluklarla karşı karşıya kalabilirler veya rakip firmalarla zorlu yarış içerisinde olabilirler. Bu tür durumlarda zorlukları aşabilmek veya rakipleri geride bırakabilmek için sağlam bir strateji oluşturulması çok önemli hale gelmektedir (Bennis ve Townsend, 1995). İşletmeler, rekabet içinde bulundukları firmaların faaliyetlerinden farklı olana yönelirler veya benzer faaliyetleri değişik şekillerde yapmaya çalışırlar. Bu durum stratejinin özünü meydana getirmektedir (Porter, 1997).

2.1.3.4. Hedef Kavramı

Hedef, kelime anlamı olarak, ulaşılmak istenen yer şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca, amaca ulaşabilmek için uygun yöntem ve araçların belirlenmesi ve bunların nasıl kullanılacağına karar verilmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Organizasyonlar, amaçlarına ulaşabilmek için bazı hedefler belirlerler. Belirlenen bu hedefler misyon ve başarının gerçekleşmesi şeklinde kendini göstermektedir. Hedef, niteliğinden dolayı eylemlerin belirlenmesinde kolaylık oluşturan misyonun açık bir biçimde belirtilmesi şeklinde de ifade edilebilir. Hedef, ufukta yol gösteren bir yıldız gibidir. Başarıyı elde etmek üzere, hiyerarşik olarak sıralanan bir takım hedef ve bu hedeflerle ilşkili alt hedeflere ihtiyaç bulunmaktadır. Hedeflerin belirlenme aşamasında örgütler bir bütün olarak ele alınmalıdır. Örgütlerde bulunan tüm birimler kendilerine ait hedefler

belirleyebilirler. Belirlenen hedeflerin kendi aralarında ve bütüncül hedefler ile uyum içinde olması çok önemlidir. Bu durum, örgütün devamlılığı açısından kilit noktadır (Doody ve Bailey, 2016).

Hedefler, örgüt kültürünün dinamik öğeleri arasında yer alırlar. Yöneticiler, sürekli olarak astlara ulaşılacak hedeflerden söz ederler. Kısa ya da uzun vadeli, kolay veya nispeten zor hedefler örgüt kültürünü etkileyici özelliktedir (Akdemir, 2018). Hedeflerin belirlenme aşamasında, işletmenin iç ve dış çevresi, bu çevrelerdeki güç ilişkileri, işletmenin kaynakları ve tepe yöneticilerinin değer sistemleri temel faktörlerdir (Ekici, 2006). Bununla birlikte, organizasyonlar tarafından ortak hedefler belirlenmesi, belirlenen hedeflerin benimsenmesi ve bu hedefler doğrultusunda hep birlikte biz duygusuyla çalışılması kolay olmamaktadır (Barrow, 2002). Bundan dolayı, yöneticiler çalışanlara görev tanımı yaparken veya verilen görevlerin aşamalarını takip ederken zorlanabilmektedirler. Bu durumun aşılabilmesi, hedeflerin anlaşılması, işgörenlerin motive edilmesi, bireysel ve örgütsel hedeflerin aynı zeminde uyum içerisinde bütünleştirilmesi için yöneticiler sürekli bir çaba içerisindedirler.

2.1.3.5. Algı Kavramı

Algı, duyularımızın edindiği bilgileri yakalayan, işleyen, zihinsel süzgeçten geçiren ve onlara anlam kazandıran bir kabiliyettir. Duyu organlarımız vasıtasıyla bize ulaşan uyarılarla çevremize anlam vermemizi sağlayan bilişsel süreçtir. Gündelik yaşantımızda söz konusu bilişsel kabiliyet çok önemlidir çünkü çevremizi onun sayesinde anlayabiliriz. Algı, kişiliğin şekillenmesinde biliçaltı temelini oluşturan hisler şeklinde de tanımlanabilmektedir (Wang, 2007). Algı çift yönlü çalışan aktif bir süreçtir. Bizler hem aldığımız bilgi tarafından yönlendiriliriz hem de bilgi üzerinde kontrol sahibi olan belirli bir uyarıcıyı bekler ve tahmin ederiz.

Algı, dikkatin bir şeye verilmesi, kavranması ve ona anlam kazandırılması biçiminde tanımlanır. Bununla birlikte algılama süreci gördüklerimizi, duyduklarımızı nasıl yorumlayacağımızı ve ne şekilde davranacağımızı etkiler. Algılamada farklı düşünceler oluşur. Bu düşünceler kuvvetlenerek ya da zayıflayarak başka düşüncelerin oluşmasına neden olabilmektedir. Bundan dolayı, kişilerin kendi edindikleri deneyimlerle çalışmaları vasıtasıyla öznel çalışmaların ortaya çıkması mümkün olmaktadır. Bu bakış açısıyla algı, değerleri ve sorunları zihnimizde resmederek, problemlerin çözümüne yardım eder (Cüceloğlu, 1998).

2.1.4. Vizyoner Liderlik

İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren iki veya daha fazla kişinin olduğu yerde kendi gösteren, yaşamın her alanında etkisini hissettiren, farklı açılardan bakıldığında farklı yönleri görülebilen liderliğin ne anlama geldiği konusunda farklı araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmış olmasına rağmen tam anlamıyla fikir birliği oluşturulamamıştır. Söz konusu farklılıkların en mühim sebebi liderliğin tek bir yolun üstünde değil, insanların yaşamının tüm alanlarında bulunmasıdır. Uzun dönemi görebilmek, anlayabilmek, ikna edici vizyon ile hedef tayin ederek takipçileri yönlendirmek liderliğin önemli unsurları arasındadır. Buradan hareketle liderlik, geleceği görebilmeyi, kurumun geleceğiyle ilgili inandırıcı vizyonlarla hedefler saptamayı, çalışanları da bu hedefleri gerçekleştirmek üzere harekete geçirmeyi kapsamaktadır (Şişman, 2002).

Liderlik, belli koşullar altında, belli bireysel ya da grupsal amaçları gerçekleştirebilmek için, bir insanın başka insanların faaliyetleri üzerinde etkili olması ve onları yönlendirebilmesi sürecidir (Algahtani, 2014). Liderlik, işletmenin değişimlere uyabilmesine yönelik olarak gereken yeniliklerle değişimleri, dönüşümleri gerçekleştirmek, kuruma yeni bir vizyon vermek ile alakalıdır. Liderlik sürekli olarak değişim ile alakalıdır, tüm değişimler de liderlik gerektirmektedir (Bargau, 2015).

İnsanlara belli bir amaç yönergesi doğrultusunda kılavuzluk eden, onlara esin veren ve etkileyebilen, onların kendisini isteyerek izlemesini temin eden birey, lider olarak atfedilir. (Koçel, 2018). Lider geleceği gören, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirleyen, izleyicilerini de bu hedefleri gerçekleştirebilmek için koordine eden kişidir.

Vizyoner Liderlik, özellikle 1990 yılından bu yana eğitim (Fehlis 2005; Ylimaki 2006), politik bilimler ve yönetim (Fechter ve Horowitz 1991; Nanus 1992; Dilts 1996) gibi birçok alanda araştırmacı ve uygulayıcıların dikkatini çeken bir konu olmuştur. McLamey ve Rhyno (1999)'a göre vizyoner liderliğin kökeni Mary Parker Follett'ın yaklaşık 100 yıl öncesindeki (günümüze göre) liderlik, grup üyeliği, katkı, katılım ve iş birliği konulu çalışmasına dayanmaktadır. Vizyoner liderlik, bugünün karmaşık ve çalkantılı çevresinde örgütlerin yaşamlarını idame ettirerek başarılı bir gelişim yakalayabilmeleri için altın anahtar rolündedir (Algahtani, 2014).

Vizyoner liderlik modeli, liderlikle ilgili çalışmaların merkezine vizyonu koymuştur. Vizyon sahibi liderin kuvvet kaynağı, lider tarafaından oluşturulan ve temeli

sağlam vizyona bağlıdır. Dünyada her alanda yaşanan hızlı değişim, örgütlerin sürekli olarak gelecek yönelimli düşünmelerini zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel hiyerarşik yapı ve bu yapıdaki ilişkiler, bugünün dünyasında vizyoner liderlerin yönettiği örgütlerde tamamen değişime uğramıştır (Derin, Demirtaş ve Doğan, 2020). Vizyonun öne çıktığı geleceğin liderlik şeklinde vizyon kurma ve yönetme başat bir liderlik yetkinliği şeklinde görülür. Vizyon sahibi liderlik yaklaşımı, vizyon oluşturmayla yönetme davranışı üzerine odaklandığı için dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile ciddi derecede benzerliklere sahiptir.

Vizyoner liderlik yaklaşımı, liderlik literatürüne hem vizyon kavramını katmış hem de lider davranışını gelecek yönelimli vizyona temellendirmiştir (Bargau, 2015). Vizyon sahibi liderlik, klasik karar alma süreçlerinde, kurallarla değerlerde değişimi ön plana çıkarır, sağladığı özel enerji ve yansıttığı mesaj bakımından diğer liderlik yaklaşımlarından farklılık gösterir. Daha evvelki liderlik modelleri, liderlikle ilgili davranışın boyutlarını görev ve ilişki merkezli olarak katagorize ederken, vizyoner liderlik modeli liderlerin davranışlarını vizyon yönelimli davranış boyutuna taşımıştır (Ekici, 2006).

Vizyon sahibi liderler yeni ufuklara sahip kişilerdir. İleriyi görebilen liderler, örgütlerdeki işgörenlerin potansiyellerini iyi değerlendirip, onları yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna ederler (Özden, 1999). Vizyon sahibi lider, vizyonu yalnızca sözel olarak aktarmamaktadır, ayrıca davranışlarıyla da takipçilere vizyonu aktarmaktadır (Robbins, 2008). Geçmişi, bugünü ve geleceği kapsayan zaman periyodu liderliğin hareket alanı bulduğu mühim dönemler olup, özel olarak vizyon sahibi liderlik davranışlarında gelecek yönelimli davranışlar oldukça önemlidir.

Vizyoner liderler, izleyicilerinin ihtiyaçları ve değerleri ile ilgili öngörü sahibi olan ve bu ihtiyaçları, değerleri yansıtabilen vizyon ifadesi geliştiren liderler olarak tanımlanır (Kirkpatrick, 2004). Vizyoner lider, amaçların oluşturulmasında, hayallerin yaşama dökülmesinde, sezgiye, algıya, anlayışa ve bütünsel görüşlere sahip olan kişidir (Ylimaki, 2006). Vizyoner lider, sürekli arayış içerisindedir, aktiftir ve vizyonu gerçekleştirmek için dinamik bir şekilde süreç yönetimi sağlar (Özden, 1999). Vizyoner liderler, bulundukları örgütün iyiden daha iyiye gidebilmesi amacıyla, vizyon belirleyen, bu vizyonu izleyicilerine aktarabilen ve onlara ilham verebilen liderlerdir (Groves, 2006).

Vizyoner liderlik şahsiyet özellikleriyle ve davranış biçimleriyle özel bir liderlik çeşididir. Liderler söylemde vizyoner olabilir fakat liderin vizyonla ilgili söylemleriyle davranışları birbirine uymuyor ise vizyonun bir manası kalmaz. Vizyoner liderler, kendi kişisel vizyonlarını geliştirirler ve daha sonra bunu takipçileri ile paylaşılan bir vizyon

haline getirirler (Robbins, 2008). Bundan dolayı, vizyoner liderlik, tek yönlü bir süreç olmayıp, etkileşimli bir olgudur. Vizyoner liderlik tarzının tek biçimi yoktur, çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. (Uysal, Aksoy ve Yılmaz, 2020). Vizyoner liderlikte takipçilerle olan ilişkiler, örgütsel amaçların ve değerlerin takipçilerin değerleriyle uyumlu olması bakımından önemlidir (House ve Shamir, 1993). Bu durum, liderin, takipçilerin ve örgütün vizyon ve değerlerinin aynı yönde buluşturulması anlamına gelir (Bass ve Riggio, 2006).

Vizyoner liderlik sürecinin etkili yürütülebilmesi için liderlerin takipçilere güç ve güven vermesi önemlidir. Vizyon sahibi lider, niçin hedeflere ulaşılması gerektiğiyle ilgili mantıksal nedenler oluşturmaktadır ve sunmuş olduğu açık vizyon ile onu takip edenlerde hedef çatışmasını azaltmaktadır. Vizyona uygun şekilde net bir hedefin işgörenlere sunulması, bireylerin kendisini güvende ve iyi hissetmesini sağlayabilmektedir. Niçin gayret göstermeleri gerektiğinin farkında olan bireyler, daha bağımsız bir akıl yürütme ile kendilerini daha rahat hissetmektedir, daha rahat kendisini ifade etmektedir ve hedefler çerçevesinde korkmadan tavsiyeler geliştirmektedir (Derin, Demirtaş ve Doğan, 2020).

2.1.4.1. Vizyoner Liderlik Rolü

Vizyoner liderlerde yolu göstermek, yolda yürümek ve yol olmak 3 ana roldür (Çelik, 2000).

Yolu Göstermek: Vizyoner lider geleceği görebilir ya da öngörebilir. Ulaşılmak istenen hedefler yolu göstermekle ilgilidir. Bir liderde ekibin gideceği en ideal yolu tercih edebilme yeteneği bulunmalıdır. Yolu belirlemesinin ardından personeli o istikamete doğru yönlendirmelidir. Yolu görebilmek, sezgiyle mümkündür. Vizyon sahibi lider fikri ve sezgi gücü ile geleceğin sırlı dünyasının örtüsünü kaldırır ve geleceği aydınlatır.

Yolda Yürümek: Yolu görmek belirli bir vizyona sahip lidere başarıyı getiren tek unsur değildir. Yolu görebilmek kadar yolda yürüyebilmek de önemlidir. Bununla birlikte, gördüğü yolda harekete geçemeyen, yürüyemeyen birçok lider vardır ki, bunlar zaman içinde başarısızlıktan kurtulamamışlardır. Vizyonu sayesinde yeni ufuklar açabilen liderlerin üstlendiği bir başka rol de yolda yürüyerek önderlik yapmasıdır. Tespit edilen yolda ilerlemek vizyon sahibi liderin kararlığını ortaya koyar. Liderin görmüş olduğu yolla yürümüş olduğu yol aynı değil ise hedefe ulaşmak zordur. Kimi liderler

kendileri için hedefler çizer, bu yolda yürür ama belirli bir süre yoldan sapmaların olacağını da bilir. Vizyon sahibi lider saptadığı yolda başka bir yöne sapmaksızın ilerler (Çelik, 1997).

Yol Olmak: Vizyoner lider, sahip olduğu vizyonuyla insanlar üzerinde önemli etkiler yaratabilen ve çizdiği yolda onları arkasından sürükleyebilen kişidir. Yol olmak, "yol açmak" anlamına gelir. Takip edenler, liderin açmış olduğu yolda yürümeye çaba gösterirler. Yol olmak önemli bir fedakârlığa ihtiyaç hissettirir. Vizyon sahibi lider gerektiği zaman yaşamını da ortaya koyup riske girer fakat vizyonunu elde edebilmek üzere güvenilir bir yol bulmaya gayret eder (Çelik, 1997). Vizyonun önemini kaybetmesi ile beraber, yeni bir yol aramak durumunda kalabilir. Vizyon sahibi güçlü lider, yeni ufuklar açabilecek yolu görme, belirlediği yolda yürüme ve kendisine güvenenlere yol olma rollerini, geliştirmiş olduğu ve örgüt için hayati öneme sahip vizyon temelinde oluşturmak ister. Bunun için fikir ve sezgi kaynaklarından beslenmekte olan vizyon, olaylarla ortamlara karşı değişim göstermektedir (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014). Vizyon sahibi lider yenilikleri oluşturmada ve bunları pratiğe dökmede en aktif yol görevini üstlenmektedir (İşcan ve Tanrıbil, 2016).

2.1.4.2. Vizyoner Liderin Özellikleri

Liderlik bir vizyonla başlar. Vizyon etkili liderliğin ön koşuludur. Karşılıklı etkileşim ve model oluşturma vasıtasıyla, liderler daha iyi bir örgüt vizyonunu çalışanlara, takipçilerine aktararak, bu vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik onları harekete geçirecek enerjiyi sağlarlar (Özkan, 2019). Vizyon, üzerine geleceği kurduğumuz bereketli topraktır. Kimsenin yok sayamayacağı ve yok edemeyeceği geleceğe giden, bugünün ötesini düşünmeye hazır insanların çıkabileceği bir yoldur. Bu açıdan bakıldığında, tüm paydaşlar açısından pozitif ve verimli bir ortam oluşturmak için vizyoner liderler gerekir. Bir vizyona sahip olmak, bugünden geleceğe bakmak gibidir. Vizyoner olmak, kişinin bugün bulunduğu konumdan geleceğe imzasını atmaya benzer. Vizyoner lider, geleceğin gerçeğinin ne zaman ortaya çıkacağını açıklar (Konovalov, 2021).

Vizyoner liderler, başkalarının göremediği potansiyeli fark ederler ve bunları akıllıca yönlendirirler. Günlük olaylara farklı açılardan bakabilirler. Yeniyi bulma ve başarıya ulaşma vizyoner liderler için bir tutkudur. Vizyoner liderlerin gözlem, analiz, sentez ve öğrenme yetenekleri çok güçlüdür. Zaman yönetimi, stratejik düşünme, iletişim

ve empati kurabilme konusunda yeteneklidirler. Vizyoner liderler, sezgili, adaletli, mütevazi ve dürüst bir kişiliğe sahiptirler. Takipçilerine ilham verirler. Değişimden ve başarısızlıktan korkmazlar ve değişimi bir fırsat olarak görürler. Sürekli öğrenme ve gelişimi savunurlar. Vizyoner liderler, bir olayın bitmiş halini zihinlerinde canlandırabilirler. Örgüt içindeki davranışları gözlemleyerek geleceği anlamaya gayret gösterirler (Uysal, Aksoy ve Yılmaz, 2020).

Vizyoner liderler, çalışkan, yaratıcı, güvenilir, özgüvenli, disiplinli, iletişim yeteneği yüksek, gerektiği durumlarda hayır demesini bilen, değerleri hedefleriyle uyumlu kişilerdir. Vizyoner lider, fiziksel olarak şimdi ve burada bulunduğu halde, gelecekte iz bırakır. Sadece kendisinin değil çevresindeki insanların da geleceğini garanti altına almak için çalışır. Vizyoner lider, kişinin şu anın rahatlığından uzaklaşarak, bilinmeyen ve keşfedilmemiş geleceğe yönelmesi, yeni ufukları keşfetmesi, geleceğin parlak ve ayrıntılı tablosunu çizebilmesi için gerekli cesareti sağlar. Vizyonerler, duyularını maksimum düzeyde geliştirmişlerdir. İçgüdülerini neredeyse bilimsel özveriyle etkili ve becerikli bir araç olarak kullanırlar. Bu özellikleri, fırsatları ve mükemmel fikirleri daha tanımlanmadan tespit etmelerine olanak verir. İçlerindeki ses, iyi ve akıllı bir yardımcı işlevi görür (Konovalov, 2021).

Vizyon sahibi liderler, takipçilerine alemdar olurlar, görevler ve standartlar konusundaki vizyonu iletirler ve söz konusu vizyonun başarılmasını talep ederler (Nwankwo ve Richardson, 1996). Vizyon sahibi lider, bir değişme mekanizması kurmaktadır ve orijinal yenilikler yapmaktadır. Cazip bir vizyon oluşturarak bu vizyonla bireyleri hedeflenen yere taşır ve ayrıca söz konusu vizyonu gerçekleştirir. Vizyoner liderler, vizyonu yalnızca sözel olarak değil, davranışları ile de gösterirler. Değişik liderlik sahalarını kullanarak vizyonu yayma yeteneklerine sahiptirler. Sahiplendikleri vizyonu kendilerini adamak suretiyle ve büyük bir heyecan ile anlatırlar. Söz konusu vizyonu, takipçilerin paylaşarak içselleştirdikleri kendi vizyonları durumuna getirirler (Gandolfi ve Stone, 2018).

Vizyon sahibi lider bir tarihçi gibi geçmiş ile alakalı bilgileri toplamakta, analiz etmekte ve bunların iş yaşamı üzerindeki tesirlerini ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu bilgileri geleceğe yönelik geçerli ve güvenilir bir vizyon oluştururken etkili biçimde kullanır (Richards ve Engle, 1986). Vizyon sahibi liderler, risk alıp, bu riski yönetebilen kişilerdir. Vizyoner liderler, örgütlerinin uzak ve yakın çevresinde bulunan sosyal örüntülere gösterdikleri duyarlılıkla, takipçileriyle uygun biçimde paylaştıkları güç ve

yetkiyle, amaçlar ve araçları bütünleştirmede gösterdikleri beceriyle stratejik yönetim biçimini uygularlar (Nanus, 1992).

Vizyoner Liderliğin temel davranışsal özellikleri aşağıdaki gibi gösterilebilir (Kirkpatrick, 2004):

Güçlendirme: İzleyicilerinin yeteneklerine ilişkin liderin iyimserliği ve inancı, onları vizyona doğru harekete geçmek için güçlendirir. Vizyoner liderler, izleyicilerinin bireyselden ziyade paylaşılan ortak vizyona doğru harekete geçeceğinden emindirler ve bu yüksek beklenti izleyicilerinin yüksek performansını beraberinde getirir.

İmaj Geliştirme: Vizyoner liderler, pozitif imaj oluşturabilmek için çaba gösterirler. Vizyonlarını, kendi iş yaşamlarında, kişisel yaşamlarında, davranışlarında ve hatta kıyafetlerinde bile gösterirler ve istenilen imajı sunabilmek amacıyla demeçlerini sık sık tekrarlarlar.

Risk Alabilme: Vizyoner liderler, alışılmadık ve izleyicileri tarafından ciddi şekilde fedakârlık olarak algılanabilecek davranışlarda bulunabilirler. Bunlar hesapsızca alınmış riskler değillerdir, aksine hesaplanmış ve değerlendirilmiş risklerdir. Risk alabilme davranışı değişikliği, yeniliği tetikler ve var olan durumla mücadele etmeyi sağlar.

Destekleme: Liderler, önderlik ettikleri takımlarına veya tek tek takım üyelerine, onların duygularına, düşüncelerine titizlikle özen gösterirler. Zor zamanlarında yanlarında olurlar. Onlara gerektiğinde koçluk veya mentorluk yaparlar.

Uyum Sağlama: Vizyoner liderler, esnek ve çok yönlü problem çözme becerilerine sahiptirler. Gereken durumlara etkili ve verimli tepkiler verebilmek amacıyla, bilgi toplama, işleme ve bu bilgiyi örgüte aktarım konusunda oldukça etkilidirler.

Düşünsel Olarak İlham Verme: Vizyoner liderler, izleyicilerinin dünyaya yeni bakış açıları ile bakmaları ve basmakalıp inanışları sorgulamaları için onları teşvik ederler.

Örgütü Geliştirmek: Vizyoner liderler, izleyicilerinin vizyonu takip edebilmeleri amacıyla orgütsel koşulları etkili biçimde düzenlerler ve gelişim mekanizmalarını oluştururlar.

Vizyoner liderlere ait bazı ortak özellikler bulunmasına rağmen, her vizyoner liderde belirtilen bu özelliklerin tamamının bulunması beklenemez. Liderlik

davranışlarını etkileyen çok farklı koşullar bulunmaktadır. Liderler bu koşullar çerçevesinde davranışlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanırlar. Burada ifade edilen özellikler, vizyoner liderlik davranışlarının gösterildiği farklı sektör ve koşullar altında öne çıkan özelliklerdir (Uysal, Aksoy ve Yılmaz, 2020).

2.1.4.3. Vizyoner Liderliğin Uygulanma Aşamaları

Vizyon, geçmişten aktarılan birçok faktörün güncel şartlar çerçevesinde örgütün değerlendirme süzgecinden geçirilerek geleceğin şekillendirilmesi olarak belirtilebildiği için uygulamada dikkate alınması gereken pek çok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar özet olarak aşağıda açıklanmıştır (Ekici, 2006):

2.1.4.3.1. İşletmenin Eğilimlerini Belirlemek ve Tahmin Etmek

Vizyon geliştirme sürecinin ilk aşaması, vizyon olarak saptanacak firma temayüllerini ortaya çıkarmaktır. Bunun için liderler, evvela ilgili olunan dünyanın vizyonunu belirlemelidir. Bu konu ile alakalı olarak, gelecekle ilgili senaryoların oluşturulmasında görece yeni bir model olan ve gelecekle ilgili senaryoların hazırlanması ile alakalı sistematik bir gayreti ortaya koyan hayal mühendisliği, vizyon genel durumunun belirlenmesiyle geliştirilmesinde kullanılabilmektedir (Papatya, 1998).

İşletme liderlerinin vizyona konu olabilecek temayülleri saptamada izleyebileceği yollardan bir diğeri ise öngörüdür. Günümüzde olan eğilimlerden yola çıkarak, gelecekle ilgili eğilimleri öngörmek günümüzden geleceğe yönelik vizyonları belirlemede kullanılabilmektedir. Lider veya vizyon geliştirme ekibi, vizyon tarzlarındaki yeni temayülleri insan kaynaklarını güçlendirmek ve konuyla ilgili eğitim çalışmalarına destek vermek suretiyle ortaya çıkarabilir. Vizyoner lider veya vizyon geliştirme ekibi kendi yaratıcılıkları ile yeni bir vizyon oluşturabilecekleri gibi, örgütsel zekayı tetikleyerek personelin tümünün zihinsel, fikri ve yarartıcılık potansiyellerinden faydalanarak yeni bir vizyon oluşturabilirler.

2.1.4.3.2. Belirlenen Vizyonun Benimsenmesi

Bir işletmenin vizyonu belirlemesinin ardından bunun bütün takipçilere aktarılmasıyla kabul ettirilmesi lazımdır (Kantabutra ve Avery, 2006). Vizyonun aktarılması, liderlerin müşterek vizyonlarını ve değerlerini kurumun en üst basamağından en altındakilere dek herkes ile iletişime geçerek yayması sorumluluğudur (Kotter, 2010).

Bir düşüncenin gelişmesiyle uygulaması aşamasında engeller ile karşılaşılabilir. Söz konusu engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak eski değer yargılarının, düşüncelerin ve geleneklerin bırakılması gerekebilir.

Vizyonun iletilmesi ve benimsenmesi bir süreç olup, söz konusu sürecin ilk aşamasıysa vizyonun paylaşımını kolay bir hale getirecek olan temel kadronun oluşturulmasıdır. Söz konusu çekirdek kadroyu oluşturmak ile sorumlu olan liderler, vizyonu evvela anahtar liderlere, onlara örnek olacak şekilde aktarmalı ve geliştirmek suretiyle paylaşmalıdır. Sürecin bu aşaması çekirdek kadronun liderliğin paylaşılmasına hazırlanmasıdır. Bu aşamada, etkinlikler ve grup çalışmaları belirli bir sürede kademeli olarak planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. İşletmedeki liderler grubu vizyonu etkili bir şekilde tüm çalışanlara iletemezse, yaptıkları işler anlamsız olacaktır (Quigley, 1994). Liderler, vizyonlarını benimseterek, uygulatmak ve tüm izleyicileri kendi istediği konuma getirebilmek amacıyla tüm paydaşları harekete geçirebilecek yönlendirici kuvveti elinde bulundurmalıdırlar. Söz konusu güç, içinde olunan konumdan veya başarıya yönelme, özgüven, sorunları çözümleyebilme, vizyonerlik etki kabiliyeti, duyarlılık oluşturma vb. kişilik özelliklerinden gelebilir. Lider sahip olduğu etkileme gücü ile takipçilerine o kadar uyum göstermelidir ve onları o kadar iyi tanımalıdır ki, iyi eğitilmiş ve geliştirilmiş iletişim gücünü de kullanmak suretiyle vizyonun etkili şekilde özümsenebilmesi, başta kendine karşı olanları da yanına çekebilmesi lazımdır (Cheema, Akram ve Javed, 2015). Bununla birlikte, motive edici ve etkili olma, değer yargılarını benimsetebilmek üzere yönetim kültürünü aktarabilme yeteneği de etkili liderliğin erdemleri arasında bulunur. Vizyoner lider, ekibinin danışmanı ve rol modeli olmalı, yeteneklerini kendi kişiliğinde bir araya getirmelidir (Groves, 2006).

2.1.4.3.3. Vizyonların Somutlaştırılması ve Amaçlar ile Stratejilerin Vizyon Temelinde Belirlenmesi

Bu aşamada, eski vizyonlar ortadan kaldırıldıktan veya yenilendikten sonra amaçlara ve stratejilere konu edilir. Bir başka ifadeyle, amaçlar ve stratejiler vizyon temelinde belirlenir. Vizyonları gerçeğe dönüştürecek adımları belirlemek oldukça önemlidir. Farklı boyutlardan ve birbirleri ile uyumlu fikirlerden bir düzen sağlanmalı ve bunlar hızlı adımlar ile yapılandırılmalıdır. Söz konusu adım, geleceği de kapsayan, yapısal reformları destekleyen, rekabette avantaj sağlayan, kurum bütününde tüm personele yön gösteren, yetki veren ve harekete geçiren vizyon bildirisinin net, açık ve anlaşılır şekilde oluşturulmasını kapsar (Powell ve Dodd, 2007). Vizyon geliştirme,

uygulamaya başlama ve gösterilen çabaları neticeye taşıma unsurları üç mühim sacayağı bileşeni gibidir. Vizyon geliştirme, hayal etmeyi, yaratıcılığı, hayalleri gerçekleştirmeyi ve bunları uygulamaya taşımayı gerektirir. Sonuca ulaşabilmek için, vizyona sistemli bir uygulama şeklinde yaklaşılmalı, soyut ve somut bağlantısı etkin bir biçimde kurulmalıdır. Bir örgüt vizyonu için hayalcilere, bu hayali uygulamaya taşıyarak gerçekleştirmek için de gerçekçilere ihtiyaç vardır.

2.1.4.3.4. Vizyonların Uygulanması

Vizyonun takipçilere aktarılmasını müteakip, amaçlarla ve stratejilerle uyumlu hale getirilmesinin ardından uygulanmaya konması lazımdır. Söz konusu safhada amaçlara doğru alınan yol ile stratejiler üzerinde durulmaktadır. Örgütün mevcut durumu, iç çevresi ve dış çevresi dikkatli bir şekilde analiz edilerek kazanılan bilgiler gelecek düşüncesi temelinde birleştirilir. Burada doğru soruların sorularak tüm boyutların daha iyi bir şekilde anlaşılması, pekiştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Böylece vizyona ulaşılır (Nanus, 1992).

2.1.4.3.5. Vizyonların Denetimi

Vizyon sahip olduğu özelliklerden dolayı denetlenmesi güç bir terimdir. Bununla birlikte, vizyon yönetimi belli ölçülerde denetimi gerekli kılmaktadır. Söz konusu denetim uygulaması, hedeflenen sonuç ile oluşan durum arasındaki farkın tespit edilmesine dönük çabaları kapsar. Vizyon yönetim sürecinin denetimiyse, vizyonun takipçilere aktarılmasının ardından ne kadar başarıldığının tespit edilmesine dönük gayretler bütünüdür (Meindl, 1998). Vizyon ile saptanan amaçlara ulaşılmasıyla yeni vizyonların oluşturulması başarı şeklinde adlandırılırken tersi durumlar başarısızlık şeklinde ifade edilir.

Hayal gücü, yaratıcılıkla rasyonellik eşgüdümlü olarak yönlendirildiğinde vizyon gerçekleşebilir. Soyut ve somut unsurların bir arada bulunması vizyon sürecinin etkin denetimini zorlaştıran faktörlerdendir. Vizyon yönetim sürecinin denetlenme aşamasında, değer yargıları, beklentiler ve somut sonuçlar müşterek veya münferit olarak kullanılabilecek araçlardır. Vizyon yönetiminin denetlenmesi, stratejik denetim sistemiyle benzerlik gösterebilir. Bu sistem, anında bilgi sağlayabilmeli, ekonomik olmalı, sayısal bilgi ve sonuçlar üretebilmeli, uygulaması kolay ve anlaşılır olmalı, hazırlanacak raporlar kısa, net ve açık özellikler taşımalıdır. Vizyon denetimi, vizyon

yaşarken mümkün olabilir. Gerçekle hayal arası ve sıra dışı fikrin denetlenmesi için güçlü bir liderliğe, bilgiye, zamana ve ekonomik kaynaklara gereksinim bulunmaktadır. Uzun, oldukça karmaşık, özünde karışık ve zor görünen bu durum başarı ile sonuçlandığında uygulayıcılar için net, basit ve belki de kısa gelecektir (Gandolfi ve Stone, 2016).

2.1.4.4. Vizyoner Liderlerin Örgütler Açısından Önemi

Değişimin ve globalleşmenin etkilerinin en derinden hissedildiği günümüz dünyasında, örgütlerin sürekli yenilenen bilgiyi yakalayabilme, ayrıntıları görebilme ve diğerlerinden daha hızlı harekete geçebilme gibi ayırt edici niteliklerle donatılmış olmaları elzemdir. Yalnızca, birkaç yıl için planlama yapmak ve bu planlarda hiç değişikliğe gitmemek zamanı gerilerde kalmıştır. Bununla birlikte örgütler, başlarında bulunan ve ileriyi gören vizyon sahibi liderler vasıtasıyla geleceği yakına, şimdiye taşıyabileceklerdir (Doğan, 2007). Vizyoner liderler, işletmelerin geçmişini, güncel durumunu ve gelecek beklentilerini dikkate alacak bir yönetim anlayışı benimserler. Geleceği iyi görebilme ve rekabetçi hedefler belirleme yetenekleri sayesinde bulundukları kurumu değişim ve gelişmeler karşısında yeni yapılara hızlıca entegre ederler. Vizyoner lidere sahip işletmeler rakiplerinden hızlı ve planlı bir şekilde hareket ederler, rakiplerinin göremediklerini görürler, faaliyet gösterdikleri alanlarda büyük pazar payları yakalarlar, fırsatları değerlendirirler ve muhtemel olumsuzluklara karşı önceden tedbirler alırlar (Nwankwo ve Richardson, 1996).

Vizyoner liderler, izleyicilerinin değer yargılarını yansıtan ve onların ihtiyaçlarına cevap veren vizyon ifadeleri ortaya koyarlar. Bu durum, izleyicilerin benlik duygusu üzerinde pozitif bir etki yapar, vizyonu anlamlı bularak onunla özdeşleşmelerini sağlar ve motivasyonu artırır (Kirkpatrick, 2004). Vizyoner liderler, takipçilerine güç ve güven verirler. Takipçilerine özgür ve esnek bir ortam sağlarlar. Bu durum ise, yapılacak olan değişimlere karşı direnci azaltır (Nahavandi, 2015). Vizyon sahibi liderler, mevcut bilgi organlarını bir araya getirerek, bunları yeni bir şekle dönüştürürler ve takipçileri ile derin bilişsel, duygusal ve manevi bağ kurarlar (Forster, 2005).

Vizyoner liderlik, örgüt içi katılım ve açıklılığı destekler, takipçilere cesaretlendirme ve motivasyonu sağlayarak adaptasyonu, performansı ve bağlılığı artırır (Saba, Tabish ve Khan, 2017). Vizyoner liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Dhammika, 2014). Vizyoner liderliğin işgörenlerin tükenmişlik sürecini de azalttığı belirtilmektedir (Densten, 2005). Vizyon sahibi liderler işgörenlerin

yaratıcılığını ve yenilikçiliğini olumlu yönde etkilerler. Vizyoner liderlik davranışları, örgüt içi çatışma yönetimine pozitif katkı sağlayarak işgörenlerin çatışma yönetim becerilerini geliştirir (Çınar ve Kaban, 2012). Başarılı ve etkili vizyoner liderler, örgüt içerisinde net bir iletişim sağlarlar ve takipçilerinin paylaşılan bir vizyon geliştirmelerine yardımcı olurlar (Nahavandi, 2015). Vizyoner liderin sağlamış olduğu olumlu örgütsel iklim, takipçilerin yaratıcılıklarını geliştirmelerine, kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmelerine olanak sağlar. Bu şekilde oluşturulan pozitif ortam yardımıyla örgütlerin başarıyı yakalamaları daha kolay ve hızlı olacaktır (Derin, 2019).

Vizyoner liderler, problemlerden değil çözümlerden bahsederler. Çözümler üreterek gelişirler. Bu onların bir anlamda tutkusudur. Sorunların farkındadırlar, fakat zamanlarını bunlardan söz ederek harcamak istemezler, çözüm bulmaya çalışırlar. Negatif durumları pozitife çevirecek fırsatları ararlar. Bu durum, takipçilerinin lideri örnek alarak çözüm üretme becerilerinin gelişimine ve sonuçta olumlu örgütsel çıktılara neden olur. Vizyonerler, her an daha fazla değer yaratmayı kendilerine verilmiş görev olarak görürler. Vizyon sahibi liderler, değişimden rahatsız olmazlar. Değişime direnmek yerine, insanlara yardım sağlayacak değişimi arar ve hayata geçirirler. Vizyoner lider, sabırlıdır, azimlidir, hedefleri uğruna ellerinden geleni yapmaya, kendini feda etmeye hazır haldedir. Sahip olduğu bu özellikler, takipçilerinin kendine, ortak vizyona ve örgüte olan bağlılığını pekiştirir (Konovalov, 2021).

Vizyoner lider, paylaşımcı ve güçlü bir örgüt kültürü oluşumuna yardımcı olur. Böylece, örgüt içi sevgi, saygı ve hoşgörü ortamının gelişimine, biz duygusunun oluşumuna katkı sağlar (Çelik, 2000).

2.1.4.5. Vizyoner Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Alanyazında vizyoner liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, vizyoner liderlik kavramının pek çok kavramla doğrudan veya dolaylı ilişkili olduğu bulunmuştur. İlgili çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Hijjawi (2021), girişimciliğin örgütsel başarı üzerindeki etkisinde vizyoner liderliğin aracı rolünü araştıran bir çalışma yapmıştır. Çalışma kapsamında, Ürdün Ticaret Bankası'nda çalışan farklı seviyelerdeki yöneticilerden anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, girişimciliğin hem vizyoner liderlik hem de örgütsel başarı üzerinde etkisinin olduğu ve ayrıca, vizyoner liderliğin örgütsel başarı üzerinde

önemli etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, girişimciliğin örgütsel başarı üzerindeki etkisinde vizyoner liderliğin kısmı aracılık rolü olduğu ifade edilmiştir.

Al-Daamee (2021), bankaların finansal başarısızlıklarının azaltılmasında vizyoner liderliğin rolünü araştıran bir çalışma yapmıştır. Araştırmada, Irak'ın Basra yönetim bölgesi'nde bulunan 11 ticari bankada çalışan 205 kişiden anket vasıtasıyla veri toplanmıştır. Verilerin incelenmesi neticesinde, bankaların finansal başarısızlıktan kaçınmalarında vizyoner liderliğin önemli etkisnin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Kesumayani vd., (2020), Endonezya'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren bir şirkette 337 işgören ile yaptıkları çalışmada; anket yöntemiyle toplanmış olan verilerin analizinin neticesinde, vizyoner liderliğin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş yaşam dengelerine doğrudan etkisinin olduğunu göstermişlerdir.

Mascareno, Rietzschel ve Wisse (2020), vizyoner liderliğin takım yaratıcılığını ve yeniliği teşvik etmedeki etkisi üzerine bir çalışma yapmışlardır. Ayrıca, bu çalışmada hedef yönelimli iş birliği yapmanın söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide aracı rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, vizyoner liderliğin hedef yönelimli iş birliği vasıtasıyla hem takım yaratcılığı hem de yenilik ile ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, iletişim kalitesinin hedef yönelimli iş birliği ve yenilik arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ifade edilmiştir.

Shanti, Gunawan ve Sobri (2020), lise öğretmenlerinin performansında vizyoner liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yaptıkları araştırmada 186 öğretmenden anket vasıtasıyla veri toplamışlardır. Veri analizi neticesinde, okul müdürünün vizyoner liderliğinin ve örgüt ikliminin çok önemli olduğu, vizyoner liderliğin öğretmen performansına olumlu yönde katkısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurniadi, Lian ve Wahidy (2020), vizyoner liderliğin ve örgüt kültürünün meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin performansına etkisini incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 125 meslek lisesi öğretmeninden anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, vizyoner liderliğin ve örgüt kültürünün meslek lisesi öğretmenlerinin performansına pozitif yönde olumlu etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Zhou vd., (2018), Çin'de üç ekonomik gelişim bölgesinde yerleşik, yüksek teknoloji ürünleri üreten 78 işletmede bulunan 331 işgören ve 62 yönetici ile e-posta üzerinden gönderilen anketler vasıtasıyla yaptıkları çalışmada; vizyon sahibi liderliğin çalışan yaratıcılığıyla olumlu ilişkiye sahip olduğu ve söz konusu ilişkide çalışan bilgi paylaşımının aracılık rolünün bulunduğu neticesine ulaşmışlardır.

Nwachukwu vd., (2017), Nijerya'da faaliyet gösteren mikrofinans bankalarda vizyoner liderlik ve kurumsal sosyal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırma kapsamında, 68 üst düzey işgörenden temin edilen anketlerin incelenmesi ve verilerin analiz edilmesi sonucunda; kurumsal sosyal performans, çevre ve vizyoner liderlik arasında zayıf derecede pozitif ilişki bulunmuştur.

Anshar (2017), vizyoner liderliğin, öğrenen örgütün ve yenilikçi davranışın örgüt performansı üzerine etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında, gümrük memurlarından ve vergi müfettişlerinden oluşan 78 kişilik bir gruptan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin incelenmesi neticesinde, vizyoner liderliğin, öğrenen örgütün ve yenilikçi davranışın performans üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca, vizyoner liderliğin öğrenen örgüt üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

İşcan ve Tanrıbil (2016), Erzurum ilinde bankacılık sektöründe çalışan 171 bireye uygulanan anketler sonucunda ulaşılan veriler doğrultusunda yapılan analizin sonuçları çerçevesinde vizyoner liderlik davranışlarıyla kurumsal sadakat ve adalet arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Elde edilen bulguların, kurumsal bağlılıkla adalet algısında vizyon sahibi liderlik davranışlarının önemini ortaya koyduğunu ifade etmişlerdir.

Dhammika (2016), Sri Lanka'da özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarından oluşan, ticaret ve yönetim yüksek lisansına kaydolan, 200 öğrenci ile bir çalışma gerçekleştirmişdir. Katılımcıların çoğu bulundukları kurumda beş yıldan daha fazla süredir tek yönetici kontrolünde çalışmaktadır. Dhammika gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda; liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı artırdığını doğrulamıştır. Diğer örgütsel faktörlerin bağlılığa etkisi olabileceğini fakat özellikle vizyoner liderlik davranışlarının işgören bağlılığını büyük derecede artırdığını tespit etmiştir.

Cheema, Akram ve Javed (2015), Pakistan'da faaliyet gösteren 22 restaurantı kapsayan çalışmalarında, her restaurant için 1 yönetici, 3 çalışan ve bu restaurantı en az üç kez ziyaret etmiş 3 müşteri olmak üzere toplam 22 yönetici, 66 çalışan ve 66 müşteri özelinde her grup için farklı hazırlanmış 3 tip anket kullanarak veri toplamışlardır. Toplanan verilerin analizi neticesinde, vizyoner liderliğin işgörenlerin iş tatminini ve bunun vasıtasıyla müşteri memnuniyetini artırdığı, işgörenlerin çizilen vizyon aracılığıyla örgütün uzun dönemli hedeflerini kavrayarak bu doğrultuda çalıştıkları ve liderlerinin vizyonunu gerçeğe çevirebilmek için çaba gösterdikleri sonucuna varmışlardır.

Dhammika (2014), Sri Lanka'da hem çalışan hem de aynı zamanda yüksek lisans eğitimini sürdüren 250 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışma neticesinde; işgörenlerin bağlı oldukları amirlerinin vizyoner liderlik davranışları ile işgörenlerin göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Taylor, Cornelius ve Colvin (2014), kâr amacı gütmeyen örgütlerde, vizyoner liderlik ve örgütsel etkililik algısını araştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Veriler, Amerika'da yerleşik kâr amacı taşımayan 52 örgütte bulunan 356 kişinden toplanmış olup, katılımcıların 135'i yönetici düzeyindedir. Yöneticiler, liderlik davranışlarını ve algılanan örgütsel etkililiği ölçen soruları yanıtlarken, takipçiler örgütsel etkililik, örgütsel değişim derecesi ve liderlerinin göstermiş oldukları liderlik tarzları ile ilgili soruları yanıtlamışlardır. Çalışmanın sonucunda; vizyoner liderliğin algılanan örgütsel etkililiği önemli düzeyde etkileyebildiği, bunun yanı sıra vizyoner liderlik davranışları ne kadar çok olursa algılanan örgütsel etkililiğinde o derece de yüksek olabileceği ifade edilmiştir.

Aksu (2009), İzmir ilinde 358 ilköğretim okulu öğretmeninin katılımı ile yapılan çalışma neticesinde; öğretmenlerin kriz düzeyine erişebilecek problemleri kontrol altına alabilme yetenekleri konusundaki algıları ile vizyoner liderlik davranışlarına özgü algılarının olumlu ve anlamlı yönde bağlantılı olduğu sonucuna varmıştır.

Densten (2005), vizyon sahibi liderlerin sergilediği davranışların ve bunun neticesinde oluşan motivasyon etkisinin takipçilerin yaşadıkları tükenmişlik hissini azaltmada etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tellis (2006), yapmış olduğu çalışma sonucunda; içsel kültürün, özellikle vizyoner liderliğin, kurumsal başarının veya başarısızlığın temel belirleyicilerinden olduğunu belirtmiştir.

Brown ve Anfara (2003), vizyoner liderliğin eğitim kurumlarında yapılacak değişim sürecini ve uygulamalarını nasıl etkilediği üzerine niteliksel bir araştırma yapmışlardır. Araştırma kapsamında, 44 orta düzey okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular; yapılacak yeniliklerin başarılı şekilde gerçekleştirilebilmesi için muhtemel değişim alanlarını keşfeden, bunun üzerinde çalışan, görevi sahiplenen, bağlılık gösteren, destekleyen, yeniliğe ve takdire açık olan vizyoner liderlerin ve bunların yaptıkları uygulamaların önemli olduğunu vurgulmaktadır.

Chandy ve Tellis (1998), 300'ü aşkın firma üzerinde yaptıkları çalışma neticesinde elde edilen veriler ışığında, liderin sahip olduğu irade ve vizyonun yeniliği

teşvik ettiğini ve radikal yenilikler oluşturmada önemli katkısının bulunduğunu ifade etmişlerdir.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerle ilgili olarak önemli sonuçlarının bulunduğu düşünülen ve tüm toplumsal sistemlerde bulunan "bağlılık" terimine, değişik disiplinlerdeki araştırmacılar birbirinden değişik anlamlar yüklemiştir (Seymen, 2008). Çalışmanın bu kısmında, öne çıkan bir değer ve tüm örgütler için özünde yaşamsal öneme sahip olan "örgütsel bağlılık" terimi detaylı olarak incelenecektir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bilginin ve teknolojinin etkisini her geçen gün artırdığı günümüzde, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları rekabet ortamı ve kendi içlerinde yaşadıkları yönetim tarzları da çok hızlı değişim göstermektedir. Örgütlerin ve yöneticilerin bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, işgörenlerle olan iletişim ve çalışma biçimlerini gözden geçirerek tekrar yapılandırmalarına bağlıdır. Söz konusu ilişkideki önemli noktalardan biri olan örgütsel bağlılık, işgörenin faaliyette bulunduğu, çalıştığı ve emek harcayarak üretime katkı sağladığı örgütüne yönelik hissetmiş olduğu merbutiyetin bir yansımasıdır (Çöl ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılan birçok araştırma olmasına karşın, örgütsel bağlılığın kavramsal açıdan ne manaya geldiği hususunda üzerinde fikir birliğine varılmış ve genel olarak kabul edilmiş bir tanım yoktur (Mottaz, 1989; Joolideh ve Yeshodhara, 2009). Bunun en önemli nedenlerinden birisi, sosyoloji, toplumsal psikoloji, örgütsel davranışla örgütsel psikoloji vb. farklı alanlardan gelen araştırmacı ve düşünürlerin konuyu kendi uzmanlıkları ve bakış açıları merkezinde incelemeleridir (Oliver, 1990). Bundan dolayı, söz konusu kavram farklı araştırmacılar tarafından çalışılan (Mottaz, 1989; Joolideh ve Yeshodhara, 2009), her araştırmacının kendi bakış açısını ve düşüncesini yansıtarak farklı tanımlar üretebildiği bir temelde biçimlenmiştir (Oliver, 1990). Alanyazında bulunan bazı tanımlamalar tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

Örgütsel Bağlılık Tanımları

Kişinin üyesi olduğu örgütüne yönelik bilinçli bir şekilde taraf tutma davranışıdır.	Becker (1960)
Çalışanın duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır. Örgütte bulunmanın getirdiği kazanç ve örgütten ayrılmanın ortaya çıkardığı maliyettir.	Kanter (1968)
Bireyin içinde bulunduğu kuruma pozitif anlam yüklemesi ve onun amaçları çerçevesinde çalışmaya hevesli olmasıdır.	Sheldeon (1971)
Bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılım gücüdür.	Porter vd. (1974)
Örgütsel hedef ve çıkarlar doğrultusunda hareket etmeye dönük içselleştirilen normatif baskıların tamamıdır.	Weiner (1982)
Kişinin içinde bulunduğu örgütle ve bunun yanı sıra örgütün idari amaçlarıyla ilgili göstermiş olduğu bütünleşme duygusu doğrultusunda örgütün başarıya ulaşmasına yönelik olarak çaba göstermeye, kararlara katım göstermeye ve idari değerleri içselleştirmeye dönük kendisini hazır hissetme seviyesidir	Brewer (1996)
Kişinin belli bir örgütle girmiş olduğu kimlik birliğinin ve bağlılığının bütünleşik kuvvetidir.	Leong, Furnham ve Cooper (1996)
İşgörenin görev yaptığı örgütten kendi isteğiyle ayrılma olasılığını en aza indirgeyen, örgütün sahip olduğu kaynakları özveriyle koruma hissini artıran ve örgütsel amaçlar ile ortak bir paydada özdeşleşme sağlayan psikolojik yönlü bağdır.	Meyer ve Allen (1997)
Örgüt tarafından belirlenen amaçların, örgüt içinde oluşan değerlerin ve örgütsel kültürün işgören tarafından benimsenmesi, içselleştirilmesi ve başarılı olmaya yönelik güçlü duygularla çaba sarf edilmesidir.	Gallie, Felstead ve Green (2001)
Örgüt avantajına olacak şekilde güçlü bir çaba harcama istekliliğidir.	Chughtai (2008)
Örgüt ile işgören arasında kurulan; çabayı, yaratıcılığı, gayreti ve gönüllü katılımı destekleyen sosyal bir bağdır.	Lizote, Verdinelli ve Nascimento (2017)
Personelin örgütüyle özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin izafi kuvvetidir.	Bakan (2018)

2.2.2. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar

Bir örgütün hedeflediği başarı düzeyine ulaşabilmesi bağlılık hissi yüksek bireylerin varlığını gerekmektedir. Çünkü bağlılık duygusuna sahip işgörenler örgütü hedeflediği başarılara taşıyabilecektir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık araştırmacıların ilgi odağı konumundadır (Hafer ve Martin, 2006). Örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar, yönetim biliminin birçok alanın da olduğu gibi, artarak devam etmekte olup, var olan görüşler üzerinde küçük değişiklikler yapılarak veya bunlar geliştirilerek yeni düşünceler, versiyonlar ve kanılar türetilebilmektedir (Morrow, 1993). Örgütsel bağlılıkla ilişkili bazı kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Mesleğe Bağlılık

Bireylerin hayatsal süreçlerini yönetebilmeleri, gelir elde edebilmeleri vb. faaliyetleri devam ettirebilmeleri için tanımlanmış bir zaman diliminde işyeri olarak adlandırılan görev alanında çalışmaları şeklinde ifade edilen meslek, insanların çevrelerinden kabul görmelerine, sosyal anlamda konum sahibi olmalarına, başkaları ile ilişki kurmalarına, saygınlık hissini ve faydalı oldukları duygusunu yaşamalarına olanak tanıyan bir etkinlik alanıdır (Bakan, 2018; Yıldız, 2020). Mesleğe bağlılık, bireyin mevcut durumda çalıştığı ya da yeni seçtiği mesleğin değerlerini kabullenmesi, bu değerleri gerçekleştirmek amacıyla girişimde bulunması, mesleki alanda ilerleme sağlayabilmek için gayret göstermesi, mesleğini yaşantısında merkezi bir konuma getirmesi, mesleğiyle ilgili kuruluşlara üye olması ve mesleğine devam etme konusunda kararlı olmasıdır (Uysal ve Karakurt, 2020).

Mesleğe olan bağlılık, kişinin mesleğini icra ederken daha yüksek performans seviyelerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır (Wallace, 1995). Mesleğe bağlılığı yüksek olan kişi, çalıştığı örgüte daha fazla aidiyet duygusu göstererek, etkinliğini, verimliliğini ve yetkinliğini artırmaktadır (May, Korczynski ve Frenkel, 2002). Söz konusu algı, kendisine ait bir firmada ya da herhangi bir kurumda çalışan bireyin davranışlarıyla tavırları üstünde kayda değer ölçüde önemli neticelere ve belirgin davranışlara neden olabilmektedir (Varışlı, 2020). Yüksek mesleki bağlılığa sahip bireyler, meslekleri ile güçlü şekilde özdeşleşirler, olumlu duygusal tepkiler verirler, genellikle uzun dönemler seçtikleri alanda çalışırlar, sadakat duygusu beslerler, hedef, değer, norm ve etik ilkelere aidiyet gösterirler (Sungu, Weng ve Xu, 2019).

2.2.2.2. Örgütsel Sadakat

Günümüz iş dünyasında şirketlerin elde ettiği başarılar büyük ölçüde yetenekli çalışanlarının çabalarına bağlıdır. Bu durum, özellikle yüksek teknoloji, biyoteknoloji ve medikal sektörler gibi sektörlerde faaliyet gösteren örgütler için gün geçtikçe önemini artırmaktadır (Aityan ve Gupta, 2011). Alanyazında örgütsel sadakat ile ilgili birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bununla birlikte söz konusu kavrama verilecek üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır (Fielder, 1992). Örgütsel sadakat, işgörenin örgüt üyeliğini sürdürmedeki istekliliği, örgüt faaliyetlerine gönülden bağlılığı ve örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için gayretli şekilde çalışmasıdır (Alshraideh, Al Lozi ve Alshurideh, 2017). Örgüsel sadakat, yüksek düzey bağlılığın uzun süreli sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Jauch, Glueck ve Osborn, 1978). Sadakat, çalışanın içinde bulunduğu örgüt ile özdeşleme, adanma ile bağlılık düzeyinin nihai halidir. Farklı bir ifadeyle, kişiler örgütsel bağlılık hissine sahip olmaktadır, tavır ve davranışları karşılık beklemeyen bir duyguyla biçimlenmektedir. Kişinin çalıştığı işyerinin şartlarından mutlak olarak karşılık görmemesine rağmen buradan ayrılmayı düşünmediği bir hal olan bağlılık ortaya çıkar.

Örgütsel sadakat, bireyin içinde bulunduğu örgüte duyduğu yüksek düzeyli aidiyet duygusudur. Sadakat, temel olarak duygusal kategori içerisinde değerlendirilir (Arai, 1995). Sadık çalışanlar, örgütün mutlak zor durumunda dahi omuz omuza duran ve bu durumda ihmalkarlık göstermeyen kişilerdir. Sadakat, çalışanlar arasında güvenin inşaa edilmesine yardımcı olur ve yaşamın değerlerini oluşturmada temel faktörlerden birisidir (Buchanan, 1974). Örgütsel sadakat, bireyin örgütün gelişmesine katkıda bulunduğu ve örgütün güçlenebilmesi için örgüt lehine bireysel çıkarlarını feda edebileceği durumlarda ortaya çıkan erdemi temsil eder (Clague, 1993).

Örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgüt bünyesinde kendi kişisel hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirdiği ve çıkarları karşılandığı müddetçe kalmasını temin eden bir faktörken, örgütsel sadakat tüm koşullar altında bireyin örgütten ayrılmak istemediği durum şeklinde kendini göstermektedir. Bununla birlikte, sadakat ve bağlılık kavramları benzer olmasına rağmen, bağlılık hissine kıyasla sadakatin göreceli olarak daha kuvvetli bir duygu olduğu ifade edilmektedir (Varışlı, 2020). Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği sahiplik hissinin mantıki tarafıyken, örgütsel sadakat durumunda duygusal boyut öne çıkmaktadır (Arai, 1995).

2.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Son yıllarda örgütsel aidiyet temelinde değinilen konulardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı (Corser, 1998), gönüllülük esasını temel alan ve ödül beklentisi olmaksızın örgütsel verimliliğe katkı sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Graham, 1991). Gönüllülük esasına dayalı olması, resmi iş tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışını kapsaması ve ödül beklentisinin olmaması, örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliğidir (İplik, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün başarısında etkili olan (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994), işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarını sağlayan, kârlılık, etkinlik, verimlilik, hizmet kalitesi, üretkenlik ve müşteri memnuniyeti gibi örgütsel çıktıları etkileyen (Podsakoff vd., 2014), temelinde etik değerler olan ve etik standardı yüksek bireylerin üretkenliğini yükselten (Turnipseed ve VandeWaa, 2020) davranışlardır. Örneğin, işgörenin gönüllü olarak yöneticisine yardımcı olması, işe gelemeyen arkadaşının işlerini herhangi bir talimat olmaksızın üstlenmesi, kendisine görev şeklinde atanan konular üstünde gönüllülük temelinde çalışması, resmi olarak görev tanımı içerisinde olmamasına rağmen örgüt bünyesine yeni katılan bir işgörenin oryantasyon ve sosyalleşme çalışmalarına yardımcı olması (Weiner, 1982), örgüte katkıda bulunacak yeni düşünceler önermesi, iş arkadaşlarıyla aynı ortamda bulunmasalar bile onların yaptıkları değerli katkıları vurgulayarak onlara destek olması, çalışma arkadaşlarının iş yüklerini hafifletebilmek için içtenlikle yardım etmesi, örgüt değerini ve imgesini geliştirmeye yönelik katkıda bulunması örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamı içerisinde yer almaktadır (Morrow, 1993). Örgütsel vatandaşlık davranışı, liderin rol ötesi davranışlar sergilemesi vasıtasıyla takipçilerini motive etmesi ve bu durumun takipçiler tarafından da benimsenerek onların rol ötesi olumlu davranışlar göstermeleri şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Ehrhart, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında yapılan çalışmalarda, bireylerin faaliyet gösterdikleri örgütlerine bağlılıkları incelenerek, işgörenler ile örgütler arasında tesis edilen iletişim ve ilişki ağları konusunda detaylı bilgiler edinilebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören ve işletme arasında oynamış olduğu rolden ve kurmuş olduğu köprüden dolayı ayrı bir yere sahiptir. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları ile gönüllülük esasına dayalı olarak göstermiş oldukları davranışlar ve elde ettikleri başarı arasında kayda değer ölçüde önem derecesine sahip bir ilişki vardır (Van Dynee, Graham ve Dienesch, 1994).

2.2.2.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Birey istihdam edilerek kendisine örgüt içinde belirli görevlerin delegasyonu yapıldığında, örgüt içindeki diğer işgörenlerin ona yapacağı işler konusunda kılavuzluk etmesi, eksikliklerini gidermeye yardımcı olması, ona olumlu örgüt iklimini hissettirmeleri vb. faaliyetler sonucunda kişinin içinde bulunduğu örgüt ile ilgili düşüncelerinde ve tutumlarında olumlu yönde izler oluşması kaçınılmazdır. Böyle bir ortam bireyin örgüt içindeki işgörenler ile özdeşleşerek onlara karşı bağlılık hissi duymasını da beraberinde getirir. Bu durum ise, işgörenin çalışma arkadaşlarına bağlılığı şeklinde ifade edilir. İş arkadaşlarına bağlılık birtakım faydalar sağlayabilmek amacıyla bazı zamanlarda araç, bazı zamanlarda ise özünde bir amaç olarak kendini gösterebilmektedir (Aven, Parker ve McEvoy, 1993). Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, çalışanın iş ile ilgili her türlü zorluğu aşmasını ve sorunları çözmesini kolaylaştırmaktadır. Böyle bir düşünceyi özümseyen işgörenler örgüt içinde oluşan birlik, dayanışma ve yardımlaşma hissinin korunması, pekiştirilmesi ve güçlendirilmesi için azami çaba gösterirler (Davis ve Newstrom, 1993). Bağlılık güdüsü yüksek bireyler, arkadaşlık bağlarına ve ilişkilere önem vererek, onlarla paylaşımlarının olduğu ve yardım bağlarının kurulduğu atmosfer içinde görev yapmayı isterler. Söz konusu olumlu atmosferin nüfuz ettiği işyerleri işgörenler için tercih nedeni olurlar ve işgörenler böyle bir işyerinden ayrılmak istemezler çünkü örgütten ayrılmak olumlu ilişkilerin temel bulduğu ve bağlılığın özdeşleştiği iş arkadaşlarından da ayrılmak anlamına gelir. Farklı bir örgütte farklı çalışma arkadaşları bir risk unsuru olarak görülür (Moon, 2000).

İşgörenlerin birbirlerini olumlu yönde etkilemeleri ve grup amaçları ile bireysel amaçları güçlü şekilde uyumlaştırmaları sonucu oluşan çalışan bağlılığının derecesi yükselir. Bu yöndeki bağlılık duygularının güçlü olması, işgörenlerin motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum, onların mesleki ve örgütsel bağlılık duygularını pekiştirmektedir. Bundan dolayı, güçlü çalışan bağlılığı bulunan işgörenlerin daha güçlü örgütsel bağlılık gösterebileceği ifade edilmektedir (Wallace, 1995).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan faktörleri farklı araştırmacılar farklı şekilde kategorilendirmiş olup, çalışmamızda söz konusu faktörleri; kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak inceleyeceğiz.

2.2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütler için yaşamsal derecede önem teşkil eden bağlılık üzerinde etkili olan kişisel faktörler; kişileri diğer işgörenlerden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasını sağlayan unsurlardır. Kişisel faktörler, örgütsel hedeflerle değer yargılarının özümsenip örgüt bünyesinde çok uzun seneler görev alınabilmesi açısından önemlidir (Gürdoğan, 2018). Kişisel faktörler arasında; yaş, öğrenim düzeyi, cinsiyet, kıdem, medeni hal, kişilik özellikleri, değerlerle bireysel etkinlik vb. faktörler gösterilebilir. Bu faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1.1. Yaş

Alanyazında, pek çok bilim adamı yaş ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin bulunduğunu ifade etmişlerdir (Lok ve Crawford, 2004). Demografik faktörlerden birisi olan yaş unsurunun örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu, örgütte çalışma süresi vb. yaşla ilgili olan etkenlerin kontrol altına alınmasının ardından dahi bu pozitif ilişkinin sürdüğü belirtilmiştir (Allen ve Meyer, 1993). Yaşın ilerlemesi sonucu kişinin alternatif istihdam imkanları bulma olanağı azalmaya başlayacağı için yaşın ilerlemesiyle işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları artmaktadır (Angle ve Perry, 1981). Bununla birlikte, yaş ilerledikçe kişilerin örgütte daha iyi kademelerde görev almalarından ve deneyimlerinin, donanımlarının ve tecrübelerinin artmış olmasından dolayı örgütsel sadakatlerinin artacağı kabul edilir (Meyer ve Allen, 1997). Demografik faktörler arasında yer alan yaş, aynı zamanda bir yatırım olarak dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda, örgüte yatırımları düşük seviyelerde olan genç işgörenlerin sadakatleri de düşük düzeyde olacağından dolayı, bu kişiler alternatif veya daha iyi iş olanağına kavuştuklarında çalıştıkları işyerlerinden ayrılıp farklı bir örgütte çalışma çerçevesinde girişimlerde bulunabilirler (Zeffane, 1994). Söz konusu açıklamaların tersine, genç bireylerin hızlıca mesleki yaşantıya adım atabilmek için motivasyonlarının yüksek olabileceği ve bunun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebileceği, genç bireylerin iş deneyimlerinin az olmasından dolayı alternatif iş olanaklarının az olduğunun farkında olabilecekleri ve bunun sonucu olarak da örgütsel bağlılıklarının yüksek olabileceği gibi görüşler de dile getirilmektedir (Bakan, 2018). Ancak, alanyazında yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artacağı genel kanı olarak ifade edilmektedir.

2.2.3.1.2. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan diğer bireysel özellik öğrenim düzeyidir (Kwon ve Banks, 2004). Entelektüel sermayenin işletme sermayesinden daha değerli olduğu günümüz iş dünyasında, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları her geçen gün önemini artırmaktadır. İşgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyleriyle hissettikleri ve deneyimledikleri örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli olmasa da negatif bir ikişki bulunmaktadır (Morris ve Scherman, 1981). Söz konusu durumun nedenleri arasında, eğitim kademesi artan işgörenlerin örgütsel yaşam içerisindeki beklentilerinin yükselmesi sonucu bazı örgütlerin oluşan bu tür talepleri karşılayamaması gösterilebilir (Doğan, 2013). İşgörenler, eğitim düzeyleri yükseldikçe, daha çok iş alternatiflerine sahip olmaktadırlar ve istedikleri şartlara ulaşmadıklarında örgüt içinde kalma davranışı göstermemektedirler (Mathieu ve Zajac, 1990). Eğitim düzeyleri düşük bireylerin iş alternatifleri daha az olabileceği için örgütlerine daha fazla bağlılık göstermeleri mümkündür.

2.2.3.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılıkla bağlantısı üzerine yapılan araştımaların son zamanlarda arttığı gözlemlenmektedir. Bunun nedeni, örgütlerde istihdam edilen kadın çalışan sayısının hızla artması ve kadın çalışanlara yönelik mevcut araştırmaların yetersiz olmasıdır (Dick ve Metcalfe, 2001). Toplumsal olarak erkeklere ve kadınlara atfedilen vazifeler, çalışma hayatındaki davranışları da etkilemekte ve iş yaşamına bakış açısında önemli etkiler oluşturmaktadır (Aven, Parker ve McEvoy, 1993). Yapılan çalışmaların önemli bir kısmı kadınların örgüte olan sadakatlerinin erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır (Colbert ve Kwon, 2000). Bu durumun oluşmasındaki nedenlerden bazıları; kadınların örgüt değiştirmeyi zor bir süreç olarak görmeleri, cam tavan vb. birçok engel ile karşı karşıya kalmalarına rağmen üstesinden geldikleri her sorunun motivasyonlarını artırması olarak ifade edilmiştir (Brewer, 1996; Bakan, 2018). Kadın işgücü istihdamı fazla olan işletmeler, kadınlara yeterli fırsat ve imkân tanındığında, onların iş, ev ve aile içerisinde üstlendikleri rollerini başarılı bir şekilde icra ettikleri gözlemlemişlerdir (İnce ve Gül, 2005). Bununla birlikte, bazı araştırmalarda, erkeklerin işlerine çok önem verdikleri, kadınların aile içindeki rollerini daha üstün tuttukları, ailesel değerleri kariyer fırsatından daha önemli gördükleri, bunun sonucu olarak da erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri

belirtilmiştir. Çalışmaların bir bölümünde de kimi hallerde erkeklerin, kimi hallerde de kadınların örgütsel sadakatlerinin daha kuvvetli olduğu neticesine varılmıştır. Fakat kimi araştırmalardaysa cinsiyetle örgütsel bağlılık arasında anlamlı kolerasyon bulunmadığı ve anlamlı bir lişkinin mevcut olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Morris ve Steers, 1980).

2.2.3.1.4. Kıdem

Kıdem, bir işletmede geçirilen çalışma süresidir. İşletmede geçirilen her yıl için bir kıdem yılı kazanılmış olur. İşgörenlerin elde ettikleri kıdemleri ile deneyimledikleri örgütsel bağlılıklarının pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). İşletmelerde bireylerin çalışma süreleri arttığında bireyin firmaya bağlı olarak elde ettiği faydalar da artabilir. İşgören, bu zaman içinde çalıştığı firmaya ait tecrübe ve becerileri geliştirebilir (Cohen, 1993). Kıdemlerinin erken yıllarında örgütten ayrılan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının güçlü olmadığı, bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin uzun dönemler boyunca çalışmaya devam edebildiği gözlemlenmektedir. Örgütte uzun yıllar çalışmış olan bireyler çeşitli terfi imkanları yakalayarak, belirli bir statü kazanabilmektedirler. Bu durum kişinin kolay olarak vazgeçemeyeceği türden yatırımı temsil ettiği için işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirebilecektir (Leong, Furnham ve Cooper, 1996).

2.2.3.1.5. Medeni Durum

Medeni durum, örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer bireysel faktör olarak ifade edilebilir. Medeni durum, işgörenin içinde bulunduğu örgütüne karşı duyduğu bağlılık hissi üstünde tesiri bulunan kritik bir faktördür (Bakan, 2018). Evli olan çalışanların ailelerine karşı hissettikleri sorumluluktan dolayı, işlerini ve yatırımlarını kaybetmeyi istemeyecekleri ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte, bekar çalışanların alternatif iş imkanlarını değerlendirirken risk alma konusunda daha kararlı ve rahat olabilecekleri ve böylece, örgütlerine daha az bağlanma gereksinimi hissedecekleri belirtilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Alanyazında yapılan incelemeler neticesinde, bireysel faktörlerin yanı sıra işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilecek birçok örgüt temelli unsurun da

bulunduğu gözlemlenmiş olup, söz konusu unsurlarından bazıları hakkında aşağıda bilgi verilmiştir.

2.2.3.2.1. Örgüt Kültürü

Kültür, kuşaktan kuşağa nakledilen ve toplumdaki bireylerin öğrenip paylaştığı bilgileri kapsayan bir kavramdır. Kültür, bir toplumun manevi mevcudiyetini, fikir birliğini oluşturan öğelerle somut ürünlerin, geleneklerin kapsandığı büyük bir kümedir (Arslan, 2004). Sosyal bir miras olan kültür, bir toplumun yaşama biçimini yansıtır.

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarına yön veren normlar, değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi şeklinde belirtilebilir. Örgütsel kültür; çalışanların davranışlarını ve düşüncelerini şekillendiren hâkim inançlar ve değerlerdir (Dinçer, 2007). Örgüt kültürü içerisinde, paylaşılan temel değerler, varsayımlar, anlayışlar bulunur ve bunlar örgüte yeni katılanlara net, eksiksiz ve doğru biçimde öğretilmeye çalışılır. Bu durum, bireyin tutum ve davranışlarının biçimlenmesinde önemli rol oynar. Örgütsel kültür, kişinin bireysel ve profesyonel erekleri ne şekilde saptadığını ve söz konusu ereklere ulaşabilmek amacıyla elinde bulunan kaynakları ne şekilde kullandığı üzerinde etkili olan mühim bir etkendir (Lok ve Crawford, 2004).

Örgütsel bağlılık ile örgütsel kültür, son senelerde alanyazında üstünde en fazla durulan hususlardan biridir. Günümüz yoğun rekabet koşullarında, işletmelerin geleceğine yön veren en önemli etkenler arasında, işletmenin amaçlarıyla bireysel amaçların kesiştiği bir örgütsel kültür oluşturulması ve bunun vasıtasıyla işgörenlerin aidiyet duygularının pekiştirilerek örgüt hedefleri yönünde motive edilmeleri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örgüt kültürü, bireylerin öncelikleri, hedefleri ve beklentileri arasında bir köprü oluşturarak işgörenlerin üyesi oldukları örgütlerine olan bağlılıklarını ve sadakatlerini pozitif yönde etkiler. İşgörenler arasında kimlik birliği duygusu oluşturur ve örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesini sağlar (DeCotiis ve Summer, 1987). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde bireyler, örgütün değerleri, hedefleri, varsayımları, beklentileri ve inançlarıyla bireysel bütünleşme temin ettiklerinden dolayı bu kişilerin üyesi bulundukları örgütlerine olan bağlanma dereceleri ve sadakatleri de güçlü olur (Bakan, 2018).

2.2.3.2.2. Örgüt Yapısı ve Büyüklüğü

Örgütsel yapı, istihdam ilişkileri, operasyonel süreçler ve sistemler ile hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösteren bireyler ve söz konusu bireylerin oluşturdukları gruplar hakkındaki örgütsel bir çerçevedir. Örgüt yapısı, görevi belli alt görevlere bölen ve bunların arasında koordinasyon sağlayan bir dizi güçtür. Yapı, organizasyon şemasındaki güç dağılımını göstermekte olup, yalnızca iş birliğini değil örgütsel işleyişi, yapılanmayı ve dinamizmi etkilemektedir (Çalışkan, 2015). Bağlılık üzerinde etkili olan diğer örgütsel faktörler arasında örgütün büyüklüğü de bulunur. Örgüt büyüklüğünü tespit etmek için kullanılmakta olan ölçütler, niceliksel ve niteliksel kriterler şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Niceliksel ölçütler; örgütte çalışanların sayısı, belli bir zaman içerisinde kullanılan hammadde ve enerji miktarı, varlıklar, özsermaye miktarı, yatırım toplamı, belirli bir zaman diliminde yapılan satışlardan elde edilen hasılat toplamı, faaliyet gösterilen alanın genişliği vb. kriterlerdir. Niteliksel kriterler; örgütün faaliyet gösterdiği pazarın büyüklüğü, sermayedarların sayısı, hukuki şekli, endüstri dalındaki görece durumu, belirli bir bölgeye yönelik olup olmama durumu, üretimden sermaye ve emek öğelerinin aldıkları pay vb. kriterlerdir (Morris ve Steers, 1980).

Örgüt büyüklüğünün işgörenlerin örgütsel bağlılığına etkisi konusunda yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda; büyük ölçekli örgütlerde çalışanların etkileşim ve yardımlaşma düzeylerinin daha düşük olabileceği, bunun sonucu olarak da örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük düzeyde gerçekleşebileceği belirtilmektedir. Benzer şekilde, örgüt büyüklüğü arttıkça çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımlarının zorlaşacağı ve örgütsel amaçların benimsenerek onlarla özdeşleme sağlamada problemler yaşanabileceği ve bu durumda örgütsel bağlılığın zayıflayabileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, örgüt büyüdükçe yekilendirme ve delegasyon etkili bir şekilde uygulanırsa, örgütün büyüklüğünün artmasına rağmen bağlılıkta bir zayıflama olmayacağı vurgulanmıştır (Bakan, 2018). Farklı bir görüşe göre, büyük işletmelerde ücret ve kariyer sistemleri daha verimli işlediğinden dolayı örgüt büyüdükçe işgörenlerin bağlılıkları güçlenecektir (Angle ve Perry, 1983). Büyük örgütlerin işgörenleri için oluşturacağı fırsatlar daha çok olabileceği için söz konusu örgütlerdeki personelin örgütsel sadakatlerinin küçük ölçekli örgütlerdeki personele nazaran daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Ancak, bazı araştırmalarda örgütün büyüklüğü ile bağlılık arasında bir ilişkinin bulunmadığı neticesine de ulaşılmıştır (Colbert ve Kwon, 2000).

2.2.3.2.3. Örgütsel Güven

Bilim insanları 1950'li yıllarda yönetsel ve organizasyonel etkinliğin temel taşlarından biri olan güvenin önemli olduğunu fark etmişlerdir. Sonraki yıllarda bilim adamları bireylerarası güvenin bireysel performans, iş tatmini, problem çözme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş birliği gibi birey, grup ve örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkisini keşfetmişlerdir. Günümüzde güven, sosyal sermayeyi oluşturmayı, kişisel sorumluluğu artırmayı, entelektüel sermayeyi geliştirmeyi ve personel arasındaki bilgi paylaşımını güçlendirmeyi hedefleyen önemli bir husus olarak yerini korumaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010). Güven neredeyse herkesçe anlaşıldığı düşünülen ama net olarak izah edilmesi ya da tanımının yapılması güç olan kavramlardandır (Taylor, 1989). Güven, insanların psikolojik olarak bir arada olmalarını sağlayan, onlara emniyet içinde oldukları duygusunu veren ve bütün insani ilişkilerin özünde bulunması geren önemli bir etkendir. Güven kelimesi, herhangi bir kişinin, durumun ve uygulamanın mantıki çerçevede kabul edilmesi, tutarlılığı ve olumlu tesirinin bireysel inanca yansımasıdır (Demirel, 2008).

Güven fert ve örgüt seviyesinde oluşmaktadır. Birey seviyesinde oluşan bireye güven ile örgüt seviyesinde meydana gelen örgüte güven birbirinden farklı terimlerdir (Doney ve Cannon, 1997). Bireye güven, bireylerarası farklılıklara bağlıdır ve bireye özgüdür. Örgütsel güven de bireylerden daha ziyade örgütlere odaklanır ve örgütün kimliğine olan güveni temsil eder. Bu doğrultuda, 'lider' ile 'örgüte güven'; örgüt temelli güveni oluşturan, kendi aralarında bağlantılı fakat özde farklı olan iki önemli güçtür (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Örgütsel güven, çok boyutludur, kültür temellidir, iletişime dayalıdır ve dinamik bir süreçtir (Mishra, 1996). Örgütsel güven bir işgörenin; örgütün sağladığı desteklerle ilgili algılarıyla liderin doğru sözlü olacağı konusundaki inancını da kapsar (Mishra ve Morrissey, 1990). Örgütteki üyelerce paylaşılmakta olan vizyon, kültür, değerler, iklim ve inançlar geniş tabanlı bir örgütsel güven yapısının varlığında ortaya çıkar. Örgütlerde güven temelli ilişkilerin kurulması, işgörenlerin lider ve örgüt paydasında bütünsel şekilde kendilerini emniyette hissetmeleri sonucunda gönülden bağlılık yaşayan, örgütleriyle özdeşleşebilen, yaptıkları görevlerinden doyum alan ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyen insan kaynağı kazanılabilir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bireyler gösterdikleri çabalar sonucunda elde edilecek örgütsel çıktıların kendileri ve tüm örgüt için fayda sağlayacağına gönülden inanırlar (Gilbert ve Tang, 1998). Sonuç olarak, örgüt ve lider tarafından uygulanan adil davranış, muamele ve desteğin algılanması sonucu

oluşturulan güven, örgütsel bağlılığı da önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Neves ve Caetano, 2006).

2.2.3.2.4. Örgüt İklimi

Örgütsel iklim kavramı, örgüt kuramında ve yönetim alan yazınında 1950'li senelerin sonundan itibaren kullanılan, toplum bilimciler tarafından iş yaşamıyla alakalı gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda filizlenen, bilim olarak meterolojiden, psikolojik incelemelere, toplumsal çalışmalara vb. alanlara transfer edilen kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Deniz ve Çoban, 2016). Örgütsel iklimin, iletişim, örgütsel tasarım, takım çalışması, karar verme, iş tatmini ve motivasyon gibi unsurları içeren çok boyutlu bir kavram olduğu üzerinde genel bir kabul vardır (Noordin vd., 2010). Örgütsel iklim, işlerin gerçekleştirildiği ortamın şartlarını yansıtmaktadır (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002). Bu doğrultuda, örgütsel iklim; örgütlerin, ferdi ve çevresel özellikleri ile beraber örgütteki insanların davranışlarıyla ilişkilerinin yarattığı ortamdır (Yüceler, 2009). Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütün karakterini ifade eden, işgörenlerin davranışlarını etkileyen, örgütün diğer örgütlerden farklı olmasını sağlayan, örgütte hakim olan, örgütü betimleyen, örgütteki iç çevrenin önemli ölçüde kararlı, değişmez, devamlı niteliklere sahip ve örgütteki kişilerin davranışları üzerinde etkili olan ve bu davranışlardan etkilenen, gözle görülüp elle tutulamayan fakat örgütteki bireyler tarafından hissedilerek idrak edilebilen ve bunun yanı sıra, söz konusu niteliklerin tamamını içeren psikolojik temelli kavram olarak belirtilir (Deniz ve Çoban, 2016). Her örgütün kendine özgü bir iklimi, ortamı ve kendisi ile özdeşleşmiş kimliği bulunmaktadır. Bir işyeri gezildiğinde hissedilen hava şeklinde tanımlanabilecek örgüt iklimi, pek çok örgütsel etkenden etkilenip bireylerle ilgili olarak pozitif veya negatif bir ortam oluşturmaktadır. Bunun için, motivasyon, verimlilik, iş doyumu, yaratıcılık, performans, kararlara katılmak ve örgütsel bağlılık vb. pek çok davranışı önemli ölçüde etkilemektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2000).

Örgütsel iklimin temelinde, üyeler tarafından hissedilen ve örgüt iç çevresinin sahip olduğu, süreklilik arz eden nitelikler bulunur. Hissedilen bu ortamın ve niteliklerin üyeler tarafından benimsenmesi örgüt için önemli bir yer teşkil etmektedir (Armstrong, 2003). Örgüt iklimi, örgütlerin dinamik değişken çevre koşullarına adapte olmalarında, rekabet üstünlüğü sağlamalarında, konusunda uzman işgörenlerce tercih edilmelerinde ve uzun vadede mevcudiyetlerini sürüdürebilmelerinde önemli bir role sahiptir (James ve

Jones, 1974). Bu çerçevede örgütsel iklim, kişinin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleştirilmesi, örgütün geliştirilmesi, örgütsel kültürün kabul ettirilmesi, yaşanabilecek çatışmalı durumların yönetilmesi, kişinin örgüte katkısının artırılması konularında mühim etkiye sahiptir (Yüceler, 2009). Çalışanlar hissettikleri örgüt iklimini kendilerine ne denli yakın görürler ise kendilerini örgütleriyle o derece bütünleştirebilirler. Örgütsel iklim, örgütteki personel için pozitif bir atmosfer oluşturarak, personelin duygularını ve moralini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, bireylerin örgütsel bağlılık duygularının geliştirilmesinde ve güçlendirilmesinde örgüt içi iklimin belirleyici rolü bulunmaktadır (Ekvall, 1996). Şeffaflık, inanırlık, güvenirlik, paylaşımcılık, içtenlik, açıklık, yardımseverlik ve katılımcılık seviyelerinin yoğun olduğu örgüt iklimini ideal iklim şeklinde nitelendirmek olanaklıdır (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012).

2.2.3.2.5. Ücret Düzeyi

Ücret, bir örgütte belli bir zaman dilimi içerisinde, çalışanın bedeni ve zihni emeklerinin karşılığı olarak alınan para ya da parayla ölçülebilen bütün maddi menfaatlerdir (Düzgün ve Marşap, 2018). Esas ücret, performans primi, ürün satışlarından elde edilen ekstra primler gibi değişken yapıya sahip ödemeler, ek fayda ve toplumsal haklar ücreti oluşturan bileşenler şeklinde belirtilebilir. Maaş şeklinde de nitelendirilebilen temel ücret; örgütün yapmış olduğu bütçesi doğrultusunda kişiye belli bir zaman dilimi için garantiye alınmış ve yapılan işlerin örgütteki değeri çerçevesinde saptanmış bir kök ücrettir. Özendirici olarak bireylerin performansları, elde ettikleri başarıları ve kuruma yaptıkları pozitif katkılatı esas alınıp temel ücret dışında verilmiş olan ilave ödemeler, değişken ücret olarak adlandırılır (Torrington, Hall ve Taylor, 2008).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan en mühim etkenlerden birisi de bireylerin aldıkları ücret düzeydir. Kâr amacına sahip olmayan örgütler haricinde, neredeyse örgütlerin tümünde çalışanlar belli bir ücretin karşılığı alıştıklarından dolayı, işi bırakıp bırakmama kararının verilmesinde en öne çıkan etmenlerden birisinin ücret olduğu ifade edilmektedir. Bundan dolayı, işgörenlerin yaptıkları görev ve donanım seviyeleri kapsamında çevresindeki diğer çalışma arkadaşlarını ve kurumları gözlemlemeleri neticesinde kendilerinin almış olduğu ödemelerin eşitlik ilkesi içerisinde bulunduğunu hissetmeleri (Byington ve Johnston, 1991), bağlılık seviyelerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. İşgören örgüt yönetiminin ücret belirleme politikasının adaletli ve dengeli

olduğuna inanırsa örgütü için hissettiği bağlılık yüksek olacaktır (Johnson ve Johnson, 1991; Çöl ve Gül, 2005).

Örgütler ücreti, belirledikleri amaçlarına ulaşabilmek üzere gereksinim hissettikleri iş gücünü örgüte çekmek, örgüt içinde tutmak, işgörenlerin iş tatminini ve motivasyonunu sağlamak üzere kullanırlar. Bundan dolayı ücret, örgütlerin bütçelerinde yer alan kritik bir maliyet unsurudur. Örgüt stratejilerinin pratiğe dökülmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve rakabetçi üstünlüğün temin edilmesi işgörenlerin kuruma bağlılıklarına, bilgilerine, becerilerine, donanımlarına ve kabiliyetlerine bağlıdır. Bu şekilde nitelikli işgörenlerin örgüte kazandırılması ve onları tatmin edecek ücretlerin verilmesi, örgüt stratejilerinin yerine getirilmesi için önemli bir rol oynamaktadır (Düzgün ve Marşap, 2018).

2.2.3.2.6. Örgütsel Ödüller

Ödül, örgüt içerisinde işgörene yaptığı işin karşılığında değer verildiğinin ve işgörenin yaptığı işin beğenildiğinin, takdir edildiğinin, önemsendiğinin göstergesidir (Gümüş ve Sezgin, 2012). Ödüller içsel veya dışsal şekilde olabilmektedir. Ödüller bazı durumlarda, performans primi, hediye kartı, tatil, ikramiye ve hediye şeklinde olabileceği gibi; bazı durumlarda da sözlü övgü, onurlandırma, teşekkür ve takdir şeklinde de gerçekleşebilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Ödüllerde dikkate alınması gereken en önemli noktalardan biri çalışanın ödülü hak edip etmediği ve ödülün kişinin yaptığı işin karşılığı olup olmadığı hususudur. Başka bir ifadeyle, ödül hak çerçevesinde ve adil bir şekilde verilmelidir (Yücekaya, 2019).

İçsel ve dışsal ödüllerin etkin bir şekilde yönetimi işgörenlerin birçok davranışını ve tutumunu etkilemekte olup, örgütsel bağlılık da etkilenen bu unsurlardan biridir. Örgütlerde diğer insan kaynakları uygulamalarıyla bütünleşen ve etkin bir şekilde yönetilen ödül sistemi, bireylerin performanslarını, verimliliklerini, motivasyonunu, kararlara katılımlarını, gelişimlerini ve örgütsel bağlılıklarını sağlamak için temel bir yapı oluşturur (Ooi ve Arumugam, 2006).

2.2.3.2.7. Liderlik Biçimi

Liderlik, bir örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli derecede etkisi olan faktörlerden biridir. Liderlik, ortak amaç ya da amaçların başarılmasına yönelik olarak insanları etkileyebilme, ikna edebilme ve güdeleme kabiliyetidir (Leblebici, 2008).

Liderler, belli bir zaman dilimi içerisinde, belirli şartlar ve çevre altında, bireyler ve gruplar aracılığıyla örgüt içindeki insan kaynağına nüfuz edip, kişisel ve örgütsel temelde amaçların başarılmasını temin etmeye çalışan bireylerdir (Bennett, 2019). Liderlerin amacı, bireylerin mevcut kapasitelerini ortaya çıkarmalarına yardmcı olmak, onları cesaretlendirmek, onlara rehberlik etmek, yol göstermek, onlarla başarılı ilişkiler kurmak, bu ilişkileri güçlendirmek ve gelecek için vizyon oluşturmaktır (Selimoğlu, 2004).

Liderlik alanında yapılan araştırmalarda, uluslararası boyutta son 50'li yılda ciddi bir artış gözlemlenmektedir. Bu durum, örgütlerin başarısı için liderliğin yaşamsal bir öneme sahip olması ile yakından ilişkilidir (Yahaya ve Ebrahim, 2016). Stratejik ve etkili liderlik olmaksızın, örgütlerin üretkenliği, karlılığı ve rekabet avantajını sürdürmeleri olanaksızdır (Lussier ve Achua, 2007). Liderlik biçimleri, son senelerde yönetim sahasında yapılan araştırmalarda önemli bir konu haline gelmiştir ve birçok araştırmacı liderlik tarzlarının örgüt üyelerinin etkinlikleri, verimlilikleri, performansları ve bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu belirtmektedir (Wu ve Shiu, 2009). Anlaşılır ve net bir vizyonu olan, bireylere işlerini yaparken yetki verebilen, onlara özgür bir şekilde hareket edebilecekleri çalışma ortamı sağlayan liderlik biçiminin personelin örgütsel bağlılığını pozitif olarak etkilediği belirtilmektedir (Iverson ve Roy, 1994).

Katılımcı yönetim yaklaşımı sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerde, personelin iş doyumu ile örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Kim, 2002). Bireyler kendileriyle aynı değerleri paylaşan, kendi gereksinimlerine önem veren örgütlere bağlılık duygusu beslerken, değerleri kendi değerleri ile uyuşmayan ve bireysel gereksinimlerine önem vermeyen örgütlerden mümkün olan en kısa sürede ayrılma isteğinde bulunurlar. Bundan dolayı, liderin sahip olduğu değerler işgörenlerce benimsenen değerler olursa bireyler söz konusu liderin yer aldığı örgüte bağlılık göstereceklerdir (Bakan, 2018). Yetenekleri örgütsel amaçlara doğru yönlendiren, katılımcı, kolaylaştırıcı, astlarını bir araya getiren, yönetimi örgütün her düzeyine yayan, başarı ve paylaşım iklimi oluşturan, ileri görüşlü, vizyon sahibi, çalışanlarının marjinal katkılarının yüksek performans düzeyine ulaşmada ve bu seviyeyi korumada önemli olduğunu hissettiren liderlik biçiminin örgütsel bağlılık da dahil olmak üzere örgüt için hayati öneme sahip çıktılar üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Iles, Mabey ve Robertson, 1990).

2.2.3.2.8. Görevin ve Rolün Özellikleri

İşgörenin kendine delege edilen görevi üzerinde sahip olduğu karar verebilme özgürlüğü, iş ile ilgili geri dönüt alması, grup arkadaşları ile olan sağlıklı iletişim ve çalışma ortamı, yaptığı işin örgüt içerisindeki diğer işler ile yüksek seviyede olan bağlantı ve etkileşim düzeyi, yapılan görevin açıklığı, netliği ve bireyin hissettiği özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılık sağlamaktadır (Gürdoğan, 2018). Eğer bir iş, kişinin değerlerine uyum sağlıyorsa ve onun gereksinimlere yanıt verebiliyorsa, bu iş kişi için büyük öneme sahip olacaktır ve bireyin duygusal bağlılığını pozitif olarak etkiler. Bundan dolayı, kişi ile yapılan iş arasında sağlanan uyum, örgütler açısından çok önemlidir (Sabuncuoğlu, 2007).

2.2.3.2.9. İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütün gerçekleştirmiş olduğu insan kaynakları uygulamaları, işgörenlerin bağlılıklarını kontrol etmelerini ve yönetebilmelerini sağlayan en temel araçlardan birisidir. Etkin bir şekilde yapılan insan kaynakları uygulamalarının verimlilik, performans, işgücü devir hızı, motivasyon vb. önemli çıktılar üzerinde önemli etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Gürdoğan, 2018). Örgütler, performans pirimleri, ikramiyeler, olumlu düzeyde temel ücretler, terfi imkanları, eğitim ve kariyer olanakları gibi uygulamalar vasıtasıyla işgörenlerin bağlılıklarını artırabilirler ve işten ayrılma niyetini belirgin şekilde azaltabilirler (Sabuncuoğlu, 2007).

2.2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramı, yalnızca bireysel ve örgütsel faktörlere dayanmaz. Örgütsel ve bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel bağlılık üzerinde örgüt dışı faktörlerinde etkisi bulunmaktadır. Alanyazında örgüt dışı faktörlere yönelik çeşitli gruplamalar yapılmış olup, bunlar arasında alternatif iş imkanları, profesyonellik ve sosyoekonomik öğeler bu grubun genel kabul görmüş etkenleri olarak belirtilmektedir (Brown, 1996).

İşgörenin içerisinde bulunduğu mevcut ortamda alternatif iş imkanlarına sahip olmaması kişiyi örgütsel bağlılık sergilemeye yönlendirmektedir. Ancak, memnun olmadığı halde örgüt üyeliğini bir mecburiyet şeklinde sürdüren kişi, gönüllü şekilde fazladan gayret göstermez ve örgütle kimlik bütünleşmesi sağlayamaz. Alternatif imkanlar, bireyin içinde bulunduğu toplumla yakın bağlantı içerisindedir. Üretimin ve ekonomik gelişmişliğin

yüksek olduğu toplumlarda iş olanaklarının fazlalılığı neticesinde işgörenlerin daha fazla seçme şanslarının bulunması dolayısıyla bağlılıkları zayıflayabilmektedir. Alternatif iş imkanlarının örgütsel bağlılık üzerindeki bu olumsuzluğunu ortadan kaldırabilmek için örgüt kültürünün yaygınlaştırılması, pozitif örgüt ikliminin sağlanması ve geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Bilgiç, 2017). Bazı durumlarda, alternatif iş fırsatlarının mevcudiyetine karşın örgütsel ortamda mutsuzluk yaşayan kişi, örgüt ile direkt bağlantılı olmayan sebeplerden kaynaklı olarak örgüt içinde kalmayı sürdürebilir (Benkhoff, 1997).

Örgüt dışı faktörler arasında yer alan profesyonellik genel olarak, meslek sahibi bir bireyin çalışma hayatında, uzmanlaştığı bir mesleğini kazanç sağlamak amacıyla uygularken gösterdiği davranışlar olarak belirtilmektedir. Bu durum, bireyin mesleği ile özdeşleşmesini ve mesleğini içselleştirmesini ifade eder. Tanımsal çerçevede incelendiğinde profesyonelleri, kendilerine özgü çalışma standartları belirleyen, söz konusu standartların uygulanabilirliğini içselleştiren, toplumsal bilinç içinde ve özgürlük temayülünde olan, genel olarak bireysel uzmanlıklarıyla alakalı farklı oluşumların birlikteliğinde bir araya gelen bireyler şeklinde tanımlamak olanaklıdır (İnce ve Gül, 2005). Profesyonellerin genel olarak mesleklerine karşı sergilemiş oldukları bağlılıktan dolayı, çalıştıkları kurumlarda kendilerinden istenen davranış kalıplarının profesyonelin davranış biçimine ters düşmesinin örgütsel bağlılığa olumsuz etki ettiği çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir (Baugh ve Roberts, 1994). Profesyonel olarak faaliyetlerini sürdüren kişiler duygusal bağlılığa dayalı olarak hareket etmez. Bu durumun neticesinde, kendileri için daha uygun bir iş fırsatı buldukları zaman örgütsel bağlılık göstermeksizin kurumlarından ayrılırlar.

İçinde yaşanılan toplumun sosyokültürel yapısının işgören davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çalışan davranışlarını ve fikirlerini pozitif olarak yönlendiren iş etiğiyle ilgili ilkeleri kişinin sorumluluklarının ve kendine atanan görevlerin yerine getirilmesinde büyük katkı sağlamaktadır. Sosyal öğelere yönelik ilkeler, bireyin daha verimli, bağlı ve sadık olarak çalışmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, faaliyet gösterilen sektörün içerisinde bulunduğu ekonomik durum da örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasındadır. Örneğin, ekonomik kriz sebebiyle işine son verilen kişilerin müteakip dönemlerde çalıştıkları kurumlara, aynı dönemde işlerine devam eden işgörenlere göre daha düşük seviyede örgütsel bağlılık ortaya koydukları belirlenmiştir (Ergeneli ve Arı, 2005). Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen örgüt dışı etkenlerden birisi de milli kültürdür. İşgörenlerin davranış, tutum ve performansları kültürel farklılıklara bağlı olarak değişkenlik gösterebilecektir (Martin, 2008). Ulusal

kültürdeki farklılıklar örgütlerin düzeni, yapısı ve yönetimi üzerinde etkisini hissettirebilmektedir. Örneğin, bazı örgütlerde yüksek güç mesafesi, merkezi karar verme ve bürokratik işleyiş hakimken, bazı örgütlerde işgörenlerin daha fazla kararlara katılma durumu, daha az bürokrasi, bilgi ve deneyimlere bağlı terfi imkanları hakimdir (Lok ve Crawford, 2004).

2.2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

İnsan kaynağının üyesi olarak bulunduğu örgütüne olan bağlılığını temele alarak gerçekleştirilen araştırmalarda, kavramın tanımlanmasında karşılaşılan zorluk, söz konusu kavramın sınıflandırılmasında da kendini göstermiştir (Zheng, Sharan ve Wei, 2010). Bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda; bireyin üyesi olduğu örgüte duyduğu bağlılığın temelinde bulunan nedenlerin ortaya çıkarılması, sürdürülebilirliğin sağlanması, bağlılık hissinin bireyde oluşmasını sağlayacak faktörlerin tespiti ve bu faktörlerin etkilerinin gözlemlenmesi gibi hususlar üzerinde durulmaktadır. Alanyazın incelendiğinde, farklı araştırmacıların farklı yaklaşımları temel alarak sınıflandırmalar yaptıkları görülmektedir (İnce ve Gül, 2005). Yapılan sınıflandırmaların genel olarak bireyin davranışlarıyla ya da psikolojik değerlendirmeleriyle ilişkili olan davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımları merkezinde toplandığı görülmektedir (Gül, 2002). Ayrıca, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarının yanı sıra çoklu bağlılık yaklaşımlarına da yer verilebilmektedir.

2.2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Bireyin davranışlarına ve eylemlerine yön veren temayül tutum olarak adlandırılmaktadır. Birey, bir olaya, duruma veya bireye ilişkin tutum oluşturarak hareket eder (Uygur, 2015). Bir insanın toplumsal hareketlerinin devam ettirilmesinde tutumlar temel rol üstlenirler (Bakan, 2018). Benzer şekilde, kişinin bir örgüte ilişkin inancının onun tutumuyla bunun sonucu olarak davranışını etkileyeceği belirtilmiştir (Uygur, 2015). Tutumsal bağlılık, bireyin üyesi olduğu örgütle özdeşleşmesini, üyeliğini sürdürme isteği içinde olmasını, örgütün amaç ve değerlerine inanmasını, örgüt faaliyetlerine aktif katılımını ve bağlılık duygusunu kapsamına alan pozitif bir yönelimi ortaya koymaktadır (Mottaz, 1989). Tutumsal bağlılık, kişinin örgüt amaçlarını benimsemesi doğrultusunda bu amaçların başarılabilmesi için çaba göstermeye istekli olmasıyla kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi şeklinde de ifade edilmektedir

(Mowday ve Mcdade, 1979). Bundan dolayı, tutumsal bağlılıkta kişinin gönüllü ve istekli şekilde örgüte sadakati söz konusudur (Martin, 2008).

Tutumsal bağlılık ile ilgili olarak alanyazında farklı yaklaşımlar bulunmakta olup, bunlar aşağıda açıklanmıştır.

2.2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968)'e göre bağlılık; işgörenin tüm gayretini, çabasını, enerjisini, özverisini başarılması işaret edilen amaçları gerçekleştirmeye yönlendirmesi, örgütün amaçlarının yanında kişisel hayallerine, beklentilerine ve amaçlarına ulaşabilmek üzere de örgüt içeirisindeki toplumsal oluşumlarla şahsiyetini özdeşleştirmesi, içselleştirmesi ve bütünleştirmesidir (Bakan, 2018). Örgütler sosyal sistemin bir parçası olarak, belirli gereksinim, istek ve beklentiye sahiptirler. Bu beklentiler ve istekler, bireylerin örgüte karşı sevgi, sadakat, uyum ve aidiyet göstermeleriyle sağlanabilir (Kanter, 1968). Söz konusu yaklaşımın çatısı altında bağlılığın üç sacayağından biri devama dönük bağlılık iken diğerleri kenetlenme ile kontrol bağlılığı olarak incelenmektedir (Wilson ve Laschinger, 1994).

Devama yönelik bağlılık, genel olarak kişinin sosyal sistemdeki rolüne bağlılık göstermesi olarak açıklanabilir. Devam bağlılığı, işgörenin, örgütten ayrılmanın bedelinin yüksek olacağının farkında olması sonucu örgüt içinde kalmanın kendisi için daha yararlı olacağına inanmak suretiyle örgütün bir üyesi olarak çalışmayı sürdürmesi, örgüt için fedakârlık göstermeye istekli olması, örgütün sürekliliğine kendini adaması olarak tanımlanabilir (Bakan, 2018). Söz konusu sadakati ortaya koyan kişi, örgüt üyeliğini devam ettirerek örgütte kalmaktadır. Birey, örgüt üyeliğini sürdürmenin kendisi için faydalı olacağına inanırsa ve söz konusu faydayı örgütteki pozisyonuyla sağlayabileceğini düşünür ise bulunduğu role bağlılık gösterecektir (Uygur, 2015). Devama dönük bağlanmayı oluşturan ve güçlendiren iki unsurdan biri özveri iken diğeri yatırımdır. Özveri, kişinin örgütün üyesi olabilmek üzere değerli ve memnun edici bazı imkanlardan vazgeçmesidir. Bu kapsamda örgütün aktif bir üyesi olunabilmesi amacıyla kolay bir şekilde feragat edilemeyen ve maliyet unsurunu barındıran faktör özveridir. Bu sayede, bireyin örgüte üyeliği anlam kazanır ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda motivasyon güçlenerek örgüte bağlılık artar. Yatırım ise, bireyin emeklilik ücreti, ikramiye vb. maddi ve emek, vakit, bilgi vb. maddi olmayan mevcut ve potansiyel kaynaklarını kuruma bağlaması sonucu örgüt ile bir menfaat ilişkisi oluşturmasıdır.

İşgörenin sağladığı yatırımlar örgüt ekonomisinin bir parçası haline gelir ve beklenti duyduğu kazançları elde edebilmek amacıyla kişinin örgütle bütünleşmesi artarak örgüt üyeliğini sürdürme isteği güçlenir (Kanter, 1968).

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ya da grupta bulunan kişi veya ilişkilere bağlılığı olarak tanımlanabilir. Bu bağlılık biçimi, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri kapsar. Kişinin gruptaki üyelerle yakın toplumsal ilişkiler kurması, grupla özdeşleşmesi, başarılardan mutluluk duyması ve katılımı duygusal bakımdan bir doyum oluşturacaktır. Bunun sonucunda, birey gruba bağlılık gösterecektir ve grup üyeleri arasında sadakat oluşacaktır. Bu tür gruplarda, birlik ve beraberlik bilinci artarak grup içi çekişmeler, anlaşmazlıklar ve kıskançlıklar en aza inecektir. Grup içinde biz bilinci oluşacak ve grubun varlığını tehdit eden unsurlara karşı güçlü bir direnç oluşturulacaktır. Bu bağlılığı güçlendirebilmek için, oryantasyon eğitimi programlarının uygulanması, örgüt üyelerinin herkese tanıtılması, üyelerin sorunlarına çözüm üretilmesi, ödüllerin adil şekilde dağıtılması, görev tanımlarının anlaşılır şekilde yapılması ve grubu tanıtacak sembollerin kullanılması önemlidir (Kanter, 1968).

Kontrol bağlılığı ise, bireyin örgüt normlarına bağlanması ve örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi şeklinde ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005). Bu bağlılık türünde kişi, örgüt içine yayılmış bulunan ve örgütçe uyulması istenilen davranış kalıplarını etik olarak görür. Bu durumun nedeni, söz konusu davranış kalıplarının kişisel normlara ve değer yargılarına uyum göstermesidir. Bu sayede birey, örgütsel isteklere, beklentilere ve taleplere uymanın gerektiğini düşünmektedir (Uygur, 2015).

Söz konusu bağlılık biçimleri birbirinden değişik neticeler oluşturmasına rağmen, birbirleri ile çatışma içinde olmayıp, tamamlayıcı ve bütünleştirici özelliktedir. Başarılı örgütler üye bağlılığını geliştirmek ve güçlendirmek için çoğu zaman her üç bağlılık şeklini birlikte kullanırlar (Kanter, 1968).

2.2.4.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşım çerçevesinde bağlılık; bireyin örgütüne karşı duyduğu psikolojik bağlanmadır. Bu bağlılık, örgütün bakış açısının ve karakteristiklerinin birey tarafından ne dereceye kadar içselleştirildiğini ve benimsendiğini gösterir (Klein ve Park, 2015). Bireyin örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağ; özdeşleşme, uyum gösterme ve benimseme şeklinde farklı boyutlarda incelenebilir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum boyutunda, birey örgütü tüm içtenliğiyle değil yüzeysel olarak destekler (Bakan, 2018). Temel amaç, maddi ödüllerin kazanılabilmesi amacıyla örgütün bir araç olarak görülmesidir. Bundan dolayı, bireyler belirli dışsal ödülleri elde edebilmek veya cezalardan korunabilmek amacıyla tutum ve davranışlarını sergilerler (Cramer, 1996). Uyum her zaman bir mecburiyet durumunu göstermektedir ve kişi, yapmakta olduğu görevini severek ve içtenlikle değil yapmak mecburiyetinde olduğundan yapmaktadır (Bakan, 2018).

Özdeşleşme, bireyin örgütte kalma isteğini yansıtır (İnce ve Gül, 2005). Birey örgüt üyeleri ile yakın ilişkiler kurar, örgüte üye olmaktan mutluluk duymaktadır, grubun amaçlarına ve değerlerine inanmaktadır (Uygur, 2015). İşgören, örgütteki diğer üyelerle yakın ilişkiler kurarak özdeşleşmenin temelini oluşturmak ister (Balay, 2000).

Benimseme, içselleştirme olarak da adlandırılabilmektedir. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında gerçek bir uyuşma söz konusu olduğunda bu boyut kendini gösterir. Kişinin söz konusu bağlılıkla ilgili tutumları ve davranışları, örgüt içindeki arkadaşlarının değer sistemi ile uyumlu olduğu zaman gerçekleşmektedir (Uygur, 2015). İşgören, örgütün değerlerini benimsenmesinin ardından örgütün amaçlarıyla beklentilerini karşılayacak davranışları gayretli bir biçimde uzun müddet ortaya koyma eğiliminde olur.

2.2.4.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni tarafından yapılan çalışma, örgütsel bağlılık sınıflandırmasına yönelik yapılan ilk çalışmalar arasındadaır. Etzioni, örgütlerdeki uyum sistemleriyle kişilerin söz konusu sistemlere yönelme biçimlerini araştırma konusu yapmıştır. Kişinin örgüt içindeki uyum sistemine eğilimini örgüte katılım şeklinde isimlendirilmiştir. Söz konusu yönelimin seviyesi yüksek veya düşük, yönüyse pozitif veya negatif olabilmektedir.

Etzioni (1975), pozitif katılımı bağlılık, negatif katılımı da yabancılaşma şeklinde belirtmiştir (Uygur, 2015). Bu yaklaşım temelinde örgütsel bağlılık; yabancılaştırıcı katılım, çıkarcı katılım ve ahlaki katılım olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Yabancılaştırıcı katılım, kişinin örgütü cezalandırıcı ya da zararlı gördüğü durumlarda ortaya çıkar. Örgüte karşı yüksek seviyede negatif yönelmeyi içerir (İnce ve Gül, 2005). Çıkarcı katılım, bireyin örgüte karşı en düşük seviyede ortaya koyduğu pozitif veya negatif davranışlardır. Çıkara dayalı yakınlaşmada daha az örgütsel ilişkiler görülür. Bu tip katılım, işgörenlerle örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayanır. Bu ilişki, çalışanların

örgüte farklı katkılarda bulunmaları ve söz konusu katkılarının karşılığı olarak ödüllendirilmeleridir. Ahlaki katılım, çalışanın örgütü ile özdeşleştiği, örgütün değerlerini içselleştirdiği ve beklenti gözetmeksizin örgüt yararı için çalıştığı durumlarda ortaya çıkar. Ahlaki katılım, örgüte yüksek seviyede olumlu yönelmeyi içerir (Uygur, 2015).

2.2.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni tarafından öne sürülen örgütsel katılım modelini temel alan bu yaklaşım bağlılığı; ahlaksal, menfaatçi ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde farklı boyutlarda incelemiştir (Bakan, 2018).

Ahlaksal bağlılık, kişinin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını benimsemesi ve onlar ile özdeşleşmesinin bir neticesi olarak kendisini örgüte adaması, örgütün başarıya ulaşabilmesine yönelik olarak sorumluluk hissi içierinde gayretli bir şekilde çalışması ve örgütü gönüllülük temelinde desteklemesi olarak ifade edilebilir (Bakan, 2018).

Çıkarcı veya menfaatçi bağlılık, işgörenlerin örgüte yapmış oldukları katkılar karşılığında ödül kazanmalarına dayanmaktadır. Söz konusu bağlılık çeşitinde örgüt, bireyin hedeflediği ödüllere ulaşabilmesine olanak sağlayan bir vasıta olarak görülür (Uygur, 2015). Çıkarcı bağlılık, karşılıklı bir alışveriş gibidir. Birey hedeflediği maddi veya manevi ödüllere ulaşabilmek amacıyla kendini mümkün olduğu kadar iyi ve başarılı göstermeye çalışır.

Kişinin örgütsel iç çevre ve örgütü kapsamına alan dış çevre değişkenleri üzerinde herhangi bir yönlendirme gücünün olmadığı yönündeki algılarının, fikirlerinin ve düşüncelerinin bir sonucu olarak ortayan çıkan bağlılık boyutu yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde ifade edilir (Bussing, 2002). Yabancılaştırıcı bağlılık boyutunda kişi, örgüt tarafından verilmiş olan ödüllerle cezaların belli bir niteliğe ve niceliğe dayanmadığı, bunların tamamiyle rastlantılara dayalı olduğu düşüncesindedir. Bu da işgörenin örgütün iç çevresinde kontrol sahibi olmadığını gösterir. Öte yandan, alternatif bir işin veya örgütün olmaması da işgörenin örgütün dış çevresi üstünde bir denetimi olmadığının göstergesidir. Kişinin, örgütün iç ve dış çevresi üstünde kontrol sahibi olamaması neticesinde, örgütle birey arasında olumsuz bir bağ oluşmaktadır (Uygur, 2015).

2.2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, uzun müddettir üstünde bilimsel araştırmalarda bulunan ve ilgi odağı konumunu koruyan bir husustur. Bağlılık, başta bir işgörenin bir örgüt ile olan duygusal ilgisi veya örgütten ayrılmanın neden olacağı maliyetler kapsamında tek boyutlu bir kuramsal yapı şeklinde tanımlanmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar ilerledikçe, örgütsel bağlılığın duygu veya maliyet vb. tek boyutunu ele almaktansa farklı fikirlerin birbirlerine yakınsamasıyla yeni ve çok boyutlu; farklı ama birbirleri ile ilgili üç ayrı bağlılık çeşidini içeren, çok boyutlu bir kuramsal çerçeve ortaya çıkmıştır. Söz konusu gelişmede, daha yeni bir kavram olarak bağlılık tipolojisine eklenen normatif bağlılık üçüncü boyut olarak ele alınmıştır. Bunun sonucu olarak, alanyazına; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık biçiminde çok boyutlu yapı yerleşmiştir (Doğan, 2013). Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışma, örgütsel bağlılık literatüründe çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk çalışmalara kadar uzanarak, bu çalışmaların güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak geliştirilmiştir (Cohen, 2007).

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle arasında duygusal bir bağ hissederek onu içselleştirmesi, kendisini onunla tanımlaması, örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı, örgütün faaliyetleri ve sorunlarıyla yakından ilgilenmesi olarak ifade edilebilir. Duygusal bağlanma hissi yaşayan işgörenler kendilerini örgütle özdeşleşmiş olarak görürler ve üyesi oldukları örgüte çok önemli ve değerli anlamlar yüklerler (O'Driscoll ve Randal, 1999). Örgütlerine bu türden bağlılık duyan bireyler, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini içselleştirirler, örgütün varlığını sürdürmesi, belirlediği amaçları ve hedefleri başarabilmesi için azami gayret gösterirler ve örgütün bir parçası olarak kalmayı isterler (Gürdoğan, 2018). Duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler, ihtiyaç hissettiklerinden dolayı değil, bunu kendileri istediklerinden örgütte kalmayı ve çalışmayı sürdürürler (Allen ve Meyer, 1990). Örgüt için hissedilen duygusal bağlılığı etkileyen üç faktör; ferdi özellikler, iş özellikleri ile iş tecrübesi olarak ifade edilebilir. Duygusal bağlılık, işgören performansını, çalışanın işte kalma veya ayrılma niyetini, devamsızlığı, personel devir hızını etkilemektedir (Eisenberger, Fasolo ve Davis Lamastro, 1990). Bununla birlikte, duygusal bağlılığın iş doyumu, iletişim, katılım, güvenilirlik, işe bağlılıkla örgütsel iklim üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirtilmektedir (McElroy, Morrow ve Wardlow, 1999).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin bilincinde olmayı belirtir (Doğan, 2013). Devam bağlılığın nedeni, işgörenin mevcut ilişkiler ağında kalma zorunluluğudur (Gürdoğan, 2018). Devam bağlılığı, işgörenlerin örgüt içinde çalıştığı zaman dilimi içinde harcadığı emekle, zamanla ve çabayla kazandığı konum, kariyer ve para vb. kazanımlarını örgütten ayrılması sonucu yitireceği düşüncesi ile oluşan bağlılık şeklinde de belirtilebilir (Meyer ve Allen, 1991; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Devam bağlılığı, hesapçı bağlılık olarak da adlandırılabilmektedir. Çünkü birey, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu düşündüğünde örgüt üyeliğini devam ettirmek isteyecektir. Örneğin, değişik bir örgüt ortamına uyum sağlama, yaşadığı yerden farklı bir yere taşınma veya işsiz kalma olasılığı söz konusu maliyetlerin birkaçıdır (Uygur, 2015). Devam bağlılığı gösteren çalışanlardan bazıları örgütten ayrılmaları durumunda daha az alternatife sahip olacağı düşüncesine sahipken, bazıları ise örgütte kalmanın sonucu olarak elde edeceği, sağlık desteği, ikramiye, emeklilik yardımı, mesken yardımı, kreş desteği vb. kazanımların zorlayıcı etkisi altındadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Örgüte duyduğu asıl bağı devam bağlılığı özelliğini taşıyan işgörenler, buna gereksinim hissettiklerinden dolayı örgütte kalırlar (Suliman ve Iles, 2000).

Normatif bağlılık, bir personelin görev duygusu, sadakat veya ahlaksal mecburiyet temeline dayalı örgütte kalma isteğini içermektedir (Uygur, 2015). Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgüt içinde kalmaları gerektiği duygusunu hissederler (Fullerton, 2014). Bu bağlılık, ahlaki değerleri, inançları içerir ve sadakatin önemli olduğunu vurgular, örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasını temel alır. Örgütü terk etmenin getireceği maliyeti dikkate almamasından ve örgütle ilgili çıkarlara dayanmamasından dolayı devam bağlılığından farklılık gösterir (Clugston, Howell ve Dorfman, 2000). Bu bağlılık türünün derecesini ileri seviyede yaşayan işgörenler, örgüt için çalışmayı zorunluluk olarak hissederler, örgütte kalmanın kuşku bırakmayacak ölçüde yerinde bir karar olduğu inancını taşırlar. Normatif bağlılık, kişinin şahsiyetinden, bireysel ve ailesel yaşantısından ve toplumsallaşma yönelimlerinden etkilenir (Gürdoğan, 2018). Kişinin ailesi, içinde bulunduğu toplum ile örgüt ona bağlılığın bir erdem olduğunu vurgulamıştır veya etrafında uzun müddet bir örgütte çalışmış insanlar bulunmuş olabilir. Bundan dolayı, birey sadakatin doğru, ahlaki olduğuna inanır ve örgütte kalma yönünde zorunluluk hisseder (Akar ve Yıldırım, 2008).

Bu üç bağlılık türü örgütsel bağlılığın farklı boyutlarıdır çünkü işgörenlerin bir örgüt ile olan ilişkileri bu üçünü farklı düzeylerde yansıtabilmektedir. (Meyer ve Allen, 1991; McElroy, Morrow ve Wardlow, 1999).

2.2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlanma örgütsel davranışla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılarca kullanılır iken, davranışsal bağlılık sosyal psikologlarca bağlılığın dışavurumu şeklinde incelenmektedir (İnce ve Gül, 2005). Davranışsal bağlılık, bireyin göstermiş olduğu bağlılığı davranış merkezli olarak ele alır. İşgörenin bir örgütte sergilediği bağlılığın kişinin eylemlerinin bir neticesi olarak oluşan uygulamalar bütünü olduğunu ve bu davranışların psikolojik bağlılık durumuna ulaşma koşullarını oluşturduğunu vurgular (Mercurio, 2015). Davranışsal bağlılık, işgörenin geçmiş davranışları neticesinde bir örgüte sadakat hissetmesini ve uyum sağlamasını ortaya koyan süreç ile bağlantılıdır. Bu bağlılıkla alakalı olarak yapılan kimi tanımlarda; bu tip bağlılığın kişinin davranışsal etkilere bağlanmasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Uygur, 2015). Birey belli bir faaliyeti yapmak için kendisini zorunlu hissetmektedir ve o faaliyetin yerine getirilmesi amacıyla davranış sergilemektedir. Kişinin göstermiş olduğu davranış, faaliyete olan sadakatin bir neticesidir. Örgütte kalmayı isteyen bir işgören örgüte yönelik olumlu bakış açısı geliştirir ve örgüt ile bir uyuşmazlık yaşamamak üzere bu tür davranışlar gösterir.

Davranışsal bağlılıkta, işgören örgüt üyeliğini devam ettirebilmek amacıyla kendi isteklerini, amaçlarını ve beklentilerini ikinci plana atarak, kurumun kendisinden istediği davranışları yineler (Bakan, 2018). Davranışsal bağlılığa yönelik yapılan bazı tanımlarda ise; işgörenin bilgi, zaman, çaba vb. yaptığı yatırımlar ve statü, kıdem, emeklilik birikimi vb. sağladığı kazançlardan dolayı kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissettiği, örgüte bağlılık duyduğu ve örgütü terk etmek yerine daha önce göstermiş olduğu davranışları sürdürdüğü belirtilir. Bu durumda işgören örgütten ayrılırsa, mevcut değerli yatırımlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaktır ve bundan dolayı, örgüt üyeliğini sürdürme eğilimiyle sonuçlanan bir davranış sergileyecektir (Uygur, 2015). Alanyazın incelendiğinde, davranışsal bağlılıkla ilgili Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı dikkat çekmektedir.

2.2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'ın geliştirdiği yan bahis yaklaşımı, Meyer ve Allen'in geliştirdiği kuram da dahil olmak üzere mevcut birçok popüler kuramla uyum içerisindedir ve etkisini sürdürmektedir (Powell ve Meyer, 2004). Becker (1960) bağlılığı, işgörenin kimi yan bahisler doğrultusunda davranışlarda bulunması ve söz konusu eylemleri doğrudan alakalı olmayan çıkarlarıyla birleştirmesi şeklinde tanımlamıştır (Uygur, 2015). Birey,

faaliyet gösterdiği örgütte ortaya koyduğu önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve söz konusu davranışlarda tutarlı olmak amacıyla kendisi için mühim ama davranışlarıyla direkt alakalı olmayan şeylerle ilgili olarak bahse girer (Bakan, 2018). Tutarlı davranışlar, kişinin belli bir zaman dilimi içinde ortaya koyduğu ve değişik faaliyetleri içerseler de, aynı amaca hizmet ettiği düşünülen davranışlarıdır (Uygur, 2015). Birey, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsediği ve onları içselleştirdiği için davranışlarını sürdürme ihtiyacı duymaz, bunun aksine kişisel olarak belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşma konusunda gidilebilecek yollardan en ideal olanını bulmuş olduğunun inancını taşıması nedeniyle tutarlılık gösteren davranışlarını devam ettirme ihtiyacı duymaktadır (Bakan, 2018).

Bireyi tutarlı davranışlara götüren neden; kişinin yan bahislere girmesidir. Yan bahis, bireyin kurumu terk etmesi halinde kaybedilecek olan ve bireyin değerli gördüğü bilgi, kıdem, statü, çaba, deneyim, zaman ve yan gelirler gibi yatırımlar için bahse girmesidir (Cohen ve Lowenberg, 1990). İşgörenin davranışı önceki davranışlarıyla tutarlı ve uyumlu olmazsa bahsi kaybetmesi söz konusu olacaktır ve bu durum, işgören için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamını taşır (Becker, 1960). Bu yaklaşıma göre işgören, çalıştığı örgüte duygusal bağlılık hissetmemekte ve örgütten ayrıldığı durumda kaybedeceği yatırımlarının endişesi ile örgütte çalışmayı sürdürmektedir (İnce ve Gül, 2005). Dolayısıyla, bu yaklaşımda devam bağlılığı kavramı esas alınmaktadır (Shore vd., 2000).

Birey yan bahislere bilinçli olarak veya bilmeden katılmış olabilir. Her iki durum için de yan bahislerin kaybedilmesi durumunda oluşacak maliyet üstlenilmeyecek düzeyde ise birey bahsi kaybetme riskini taşımak istemeyecek ve davranışlarını tutarlı bir biçimde sürdürme gereksinimi hissederek davranışsal bağlılığını pekiştirecektir (Bakan, 2018). Kişinin bilinci haricinde gelişen ve bağlılığa yol açan çeşitli yan bahis kaynakları mevcuttur. Bunlar; sosyal beklentiler, kurumdaki bürokratik düzenlemeler, toplumsal pozisyona uyum ve toplumsal etkileşimlerdir (Uygur, 2015).

Sosyal beklentiler: Birey ait olduğu toplumun beklentilerini karşılamak veya oluşabilecek toplumsal baskıdan kaçınabilmek amacıyla davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir (Drummond ve Chell, 2001). Örnek olarak, devamlı olarak işini değiştiren bir kişinin güvenilir olmadığı düşüncesine sahip olan bir toplumda, kişi lehine yapılmış olan bir iş teklifinin sağlayacağı faydalara karşın, güvenilir bir kişi olduğunu kanıtlamak üzere kişi bu işi kabul etmeyecektir (Uygur, 2015).

Örgütteki bürokratik düzenlemeler: İşgörenin uzun süre kurumda çalışmasını sağlamaya yönelik örgütler tarafından uygulanan kural ve politikalar olarak belirtilmektedir (Jesus ve Rowe, 2017). Bireyin işten ayrılması durumunda, o güne kadar elde etmiş olduğu belirli kazanımları alamaması nedeniyle kendini kısıtlamasıdır. Örneğin, her ay maaşından emekli aylığı için kesinti yapılan çalışan, işini bırakmayı düşündüğü zaman maaşından her ay kesilen tutarın kümülatif olarak ciddi düzeye ulaştığını gözlemleyecektir. Emekli olduğunda hak kazanabileceği ödeme konusundaki söz konusu düzenleme çalışanı bir yan bahisle karşı karşıya bırakmıştır. İşgören eğer görevini bırakarak işten ayrılırsa hakkı olan birikimi kaybedecek ve emekli maaşını alamayacaktır (Uygur, 2015).

Sosyal pozisyona uyum: Bireyin içinde bulunduğu pozisyona sağladığı uyum kaynaklı olarak davranışlarında gerçekleştirdiği değişiklikler şeklinde ifade edilmektedir. Birey sahip olduğu bu pozisyonun sağladığı faydaların ve getirilerin kaybedilmemesi amacıyla örgütten ayrılmamak için çaba gösterir (Becker, 1960).

Sosyal etkileşimler: Birey örgüt üyeleri ile etkileşim içerisindeyken örgüt üyelerinin kendisi hakkında edindikleri izlenimin ve kanaatin bozulmaması için önceki davranışlarıyla tutarlı davranışlar sergiler (Aranya ve Jacobson, 1975).

2.2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik tarafından yapılan çalışmada bağlılık, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesi, tutumlarıyla davranışları arasında düzen ve ahenk oluşturması şeklinde ifade edilmektedir. Birey, tecrübe ve deneyimlerine bağlılık göstererek bunlarla uyumlu davranışlar sergiler (Bakan, 2018). Kişinin kuruma sadakatini karakterize eden en temel öğelerden birisi, kişinin daha evvel göstermiş olduğu davranışlarına olan bağlılığın kuvvetidir (Glisson ve Durick, 1988). Salancik'in geliştirmiş olduğu yaklaşım, bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyumu esas almakta olup, bu uyumun sağlanması durumunda bağlılığın meydana geleceği belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bunun tam tersi olarak, kişinin tutum ve davranışları arasında meydana gelebilecek uyumsuzluk durumunda ise, birey üzerinde içsel olarak stres, baskı ve gerilim oluşacaktır (Salancik, 1977).

Tüm davranışlara aynı biçimde sadakat gösterilemeyecek olup, davranışa yansıyan bağlılık üzerinde etkili olan bazı nitelikler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, davranışın açık, net ve kesin olmasıdır. Davranışın açıklık, netlik ve kesinlik derecesi ne

kadar fazla olursa, söz konusu duruma yönelik bağlılık derecesi de benzer ölçüde yüksek seviyede oluşacaktır. (Uygur, 2015). Telafisi olanaksız bir davranış durumu, diğer ifadeyle vazgeçilemez bir eylemin varlığı davranışa bağlılığı etkileyen unsurlardan biridir. Bundan dolayı, bir defa sergilenmesinin ardından iptal edilmesiyle vazgeçilmesi olanaklı olmayan davranışlara duyulan bağlılık kuvvetlidir (Bakan, 2018). Bireyin göstermiş olduğu davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi, davranışa bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer özelliktir. Kişinin sergilediği davranış, çevresi tarafından fark ediliyor veya gözlemlenebiliyorsa, birey bu davranışlarının sorumluluğunu görmezlikten gelemeyecektir (O'Reiily ve Caldwell, 1981). Davranışın bireyin kontrolünde, gönüllü olarak ve istenerek yapılması da davranışa bağlılığı etkileyen unsurlardandır. Gönüllük esasına göre sergilenen davranışlar, herhangi bir dışsal nedene bağlanmazlar ve bireye davranışlarının sonuçları hakkında sorumluluk duygusu yüklerler. Bunun sonucu olarak birey, göstermiş olduğu davranışı sürdürme isteği içinde olur ve söz konusu davranışa olan bağlılık artar (Uygur, 2015).

2.2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte yönelik olarak üç temel sonucu vardır. Bunlar; yüksek, ılımlı ve düşük örgütsel bağlılık şeklinde belirtilebilir.

Bireylerin güçlü örgütsel bağlılığa sahip olmaları örgüte olan aitlik ve güvenlik duygularını arttırmaktadır. Birey, örgüte faydalı olabileceği düşüncesi ile çalışmalarını sürdürür (Gürdoğan, 2018). Bu işgörenler, yaptıkları işlerden, üstlendikleri görevlerden, örgütteki geleceklerinden, çalışma arkadaşlarından, kazandıkları gelirden ve genel anlamıyla örgütün işleyişinden memnundurlar ve mutluluk duygusu taşırlar. Yüksek düzeyde bağlılığa sahip bireyler, başkalarını benimseme, hataları telafi edebilme, değişime uyum sağlayabilme, sorun çözme yöntemleri geliştirebilme, kararlara katılım gösterme, kendi gelişimleri yönünde çaba gösterme, çözüm odaklı olma gibi davranış biçimleri sergilerler (Uygur, 2015). İşgörenin göstermiş olduğu yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, içinde bulunduğu örgüte güven verir ve bu güven aracılığıyla örgütte kararlı işgücünün oluşumuna katkıda bulunur. Örgütün sahip olduğu, kararlı ve güven verici işgörenler, örgüt amaçlarını gönüllü olarak kabul ederler, stresin neden olduğu olumsuz sonuçlardan kendilerini korurlar ve örgüt lehine en verimli sonucun ortaya çıkması için gayret gösterirler (Yavuz ve Tokmak, 2009). İşgörenlerin varlıklarıyla farklılık oluşturdukları bir örgütün parçası olmaları, onların bağlılıklarını pozitif yönde

etkiler. Örgüte bağlı olan işgörenler, kurumun amaçları doğrultusunda motive olmuşlardır ve yüksek bağlılık ile net hedefler örgütün geleceğini korumak amacıyla uyum içinde hareket ederler (Doğan, 2013). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, maddi açıdan istedikleri gelir düzeyine ulaşamasalar bile, başka bir örgüte gitmeyi istemeyeceklerdir. Alternatif iş imkanlarını ve kariyer yönünden ilerleme fırsatlarını geri çevirebileceklerdir. Bu durum, yüksek işgören devir oranının neden olacağı maliyetleri asgari seviyeye düşürecektir (Uygur, 2015). Örgütsel bağlılığı güçlü çalışanların göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek olacaktır. Bu çalışanların kurum içinde ve dışında oluşturdukları pozitif etki müşteri menuniyetini arttıracaktır, verimlilik artışı sağlayacaktır, ürün kalitesinde artışa katkıda bulunacaktır, örgüt içerisinde olumlu iletişim havası oluşturacaktır ve işgören sadakatini yükseltecektir (Randall, 1987). Bununla birlikte, yüksek düzeyde örgütsel sadakatin bazı negatif neticeleri de olabilmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek işgörenler, aile bağları ve arkadaşlık ilişkilerine nazaran işlerine daha fazla ağırlık verebilirler, kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşayabilirler. Örgüte olan bağlılık ile aile ve arkadaşlara gösterilen sosyal bağlılık uyumsuzluk içinde olabilir. Bundan dolayı, aile ve yakın çevre ile olan bağlar geliştirilememekte ve bu durum, strese neden olabilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009). Ayrıca, örgütsel esnekliğin azalması, geçmiş uygulamalara aşırı bağlılık, geleneksel uygulamaların yerleşmesi, dinamik ve esnek olmayan bir yapının oluşması gibi sonuçlar da meydana gelebilir (Uygur, 2015).

Örgütsel bağlılık bazı durumlarda ılımlı düzeyde gerçekleşebilmektedir. Ilımlı şekilde oluşan örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı, örgütün bazı değerlerini kabul etme yönünde eğilim gösterdiği bağlılık olarak ifade edilebilir. İşgören, örgütle bütünleşerek örgütün beklentilerini karşılamaya çalışırken, diğer taraftan kişisel değerlerini de koruma gayreti içerisindedir (Uygur, 2015). Bu bağlılık düzeyinde olan işgören, örgütün bütün değerleri yerine bazı değerlerini benimseyerek, örgütün bireysel olarak kendisine tamamiyle şekil vermesine izin vermez (Yavuz ve Tokmak, 2009). Ilımlı düzeyde oluşan bağlılık, işgörene dengeli inisiyatif ve bireysel tercih olanağı sağlar. Bunun sonucunda ise, dengeli bir sadakat seviyesi oluşur. Ilımlı örgütsel bağlılığın bazı negatif neticeleri de olabilmektedir. Örneğin, ılımlı bağlılığa sahip işgörenler üst yönetime yeteri kadar önem vermezlerse, yükselme hallerinde uzlaşı güçlüğü çekebilirler. Bu işgörenler, toplumsal sorumlulukla kurumsal bağlılık arasında denge kurmada zorluk çekebilirler. Bunun sonucu olarak da karasızlık ve örgütsel verimsizlik durumlarının ortaya çıkmasına neden olabilirler (Uygur, 2015).

Örgüte düşük seviyede bağlılık gösteren işgörenler, kendisini kurumun bir parçası şeklinde görmezler (Meyer ve Allen, 1997). Bu tür işgörenler, bireysel görevleriyle bağlantılı gayretlerde geri kaldıkları gibi grup bağlılığının oluşmasında da minimum gayreti gösterirler. Bireysel görev performanslarının düşüklüğü örgütsel performansı olumsuz yönde etkiler. Bu işgörenler, yöneticilerin tercih etmedikleri davranışlar sergilediklerinden dolayı terfi olanaklarına sahip olamazlar. Düşük örgütsel bağlılık, itiraz, söylenti ve şikâyet gibi olumsuz durumlara neden olduğundan dolayı, örgütün adına zarar getirir, örgüt imajını zedeler, örgüte duyulan güvenin zedelenmesine yol açabilir, yeni durumlara uyumu zorlaştırabilir ve gelir kayıplarına sebebiyet verebilir (Gürdoğan, 2018). Düşük bağlılık genel olarak, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, yetersiz gayret, geç kalma, devamsızlık ve yüksek işgören devir oranı gibi olumsuz durumlar ile ilişkilidir (Uygur, 2015). Örgütsel bağlılığın düşük olması, işgören devamsızlığını ve devir oranını artırır. Devamsızlık yapan işgörenler mevcut işlerin aksamasına, işten ayrılan işgörenler ise yerlerine alınacak yeni çalışanların eğitim ve gelişim programları nedeniyle örgütsel maliyetlerin artmasına neden olurlar. İşten ayrılan işgörenler bilgili, donanımlı, tecrübeli ve uzmanlık düzeyine sahiplerse, bunların yerlerine alınacak bireylere aynı özelliklerin kazandırılması örgüt için hem zaman kaybı hem de yüksek maliyet anlamına gelmektedir. Ayrıca, örgütün üst kademelerinde görülebilecek düşük örgütsel bağlılık, alt seviyelerdeki çalışanların moral, motivasyon ve performanslarını olumsuz yönde etkileyerek, tüm örgüt için tehlikeli bir durum oluşturabilecektir (Bakan, 2011). Bununla birlikte, düşük seviyede sadakat örgütsel düzeyde fonksiyonel olabilir. Çünkü yüksek çalışan devir oranı, düşük düzeyde performans ortaya koyan, motivasyon düşürücü ve yıkıcı işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Birey açısandan ise, düşük düzeyde örgütsel bağlılık kimi hallerde yararlı neticeler ortaya çıkarabilir. Bu bakımdan bakıldığında kişi üyesi olduğu kurumdan ayrılmak suretiyle psikolojik ve fiziksel anlamda bir özgürlüğe kavuşur. Birey, bulunduğu kurumdan ayrılıp farklı bir örgütün üyesi olmayı kendisi için bir hak şeklinde düşünebilir (Uygur, 2015).

2.2.4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Meyer vd., (1989), tarafından yapılan çalışmada yiyecek hizmetleri alanında faaliyet gösteren büyük bir şirket bünyesinde çalışan ilk kademe yöneticilerinin performansları ile duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve iş tatmini arasındaki ilişki

incelenmiştir. Performans ölçümü için işgörenlerin hiyerarşik olarak hemen bir üst seviyesinde bulunan yöneticilerden alınan üç performans göstergesinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, duygusal bağlılık performansın tüm göstergeleriyle pozitif yönde ilişkili olurken, devam bağlılığı tüm perfromans göstergeleriyle negatif bağlantılı bir yapı göstermiştir. Yazarlar istek temelli bağlılık ile ihtiyaç temelli bağlılık arasındaki farkın anlaşılmasının önemli olduğunu ve örgütler tarafından işgörenlerin duygusal bağlılıklarını geliştirecek yönde çaba gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Allen (1992), iletişim, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. Araştırma kapsamında, 244 üniversite çalışanından anketler vasıtasıyla veri toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesi neticesinde, üst yönetimin göstermiş olduğu iletişimin ve yönetici-işgören iletişiminin niteliğinin örgütsel bağlılıkla güçlü bir biçimde bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin üst yönetim-işgören iletişiminden ve çalışma arkadaşlarından etkilendiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin çalışma arkadaşları iletişimi ile bağlılık arasında aracı rol oynadığı ifade edilmektedir.

Iverson (1996), örgütsel değişikliğin işgören açısından benimsenmesinde örgütsel bağlılığın rolünü araştırmıştır. Avustralya'nın Victoria eyaletinde büyük bir kamu hastanesinde çalışan 761 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmanının sonuçlarına göre; örgütsel değişikliğin işgörenler tarafından benimsenmesi, örgütsel bağlılık, uygun bir örgüt iklimi, eğitim, motivasyon, iş tatmini ve iş güvenliği unsurlarının varlığında artış göstermektedir. Bununla birlikte, rol çatışmasının ve belirsizliğin negatif etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, değişim sürecinde hem belirleyici hem de aracı rol oynamıştır.

Tansky ve Cohen (2001), örgütsel destek, işgören gelişimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda, değişkenler arasında önemli ölçüde bağlantı bulunmuştur. Örgütlerin yöneticilerini geliştirmek için gösterdikleri çaba neticesinde yöneticilerin ve ayrıca, söz konusu yöneticilere bağlı olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artacağı ifade edilmektedir.

McMurray, Scott ve Pace (2004), tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada yer alan katılımcılar Avustralya'da faaliyet gösteren üç büyük otomotiv şirketinden seçilmiştir. Araştırmada kullanılan ve yanıtlanan anketlerin 1382 tanesi analiz edilebilir olacak şekilde bulunmuştur. Çalışmanın neticesinde, örgütsel bağlılıkla örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

De Clercq ve Rius (2007), Meksika'da bulunan kobi ölçeğindeki şirketlerde işgörenlerin bağlılıkla ilgili rollerini analiz etmişlerdir. Çalışma kapsamında 863 firmada çalışan işgörenlerden veri toplanmıştır. Verilerin incelenmesi neticesinde, bireylerin işlerindeki konumları, görev süreleri, ruhsal güvenlik ve anlamlılık algılarıyla şirketin girişimci oryantasyonlu yapısı ile kurumsal bağlılık arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Ayrıca, işgören tarafından gösterilen gayret ile örgütsel düzeydeki bağlılığın olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Boezeman ve Ellemers (2008), gönüllü katılımcılardan oluşan örgütlerde, örgüt içindeki saygı ve gurur ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır. Gönüllülerden oluşan örgütlerde örgütsel bağlılığın anahtar konumda bir motivasyon etkeni olduğu görüşü ile konuya odaklanmışlardır. Araştırmanın sonucunda, gönüllü çalışanlardan oluşan örgütlerde işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgüt içindeki saygı ve gurur arasında doğrudan ve olumlu yönlü bir ilişkiye rastlanılmıştır.

Aslan (2008), örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüte ve mesleğe bağlılık tarafından etkilenme durumunu inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, duygusal anlamda yaşanılan bağlılık durumunun örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve olumlu olarak etkili olduğu belirlenmiştir. Mesleğe olan ve normatif anlamda hissedilen bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Örgüte ve mesleğe yönelik devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışının üstünde anlamlı bir tesirinin bulunmadığı ifade edilmiştir.

Demirel (2008), örgütsel bağlılığın örgütsel güven tarafından etkilenme durumunu inceleyen ve tekstil sektörü işgörenlerine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, örgütle yöneticiye duyulan güvenin duygusal bağlılıkla devam bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu, aralarında olumlu ve orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilirken, örgütle yöneticiye duyulan güvenle normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı neticesine varılmıştır.

Song vd., (2009), öğrenen örgüt yapısının kişilerarası anlamda hissedilen güven ile örgütsel seviyede oluşan bağlılık arasındaki ilişki üzerine etkilerini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında, Kore'de bulunan iki büyük holding bünyesinde çalışan 321 işgörenden anket vasıtasıyla veri toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesi sonucunda, öğrenen örgüt yapısının kişilerarası anlamda hissedilen güven ile örgütsel seviyede oluşan bağlılık arasındaki ilişki üzerine aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Bakhshi, Kumar ve Rani (2009), örgütsel düzeyde işgörenler tarafından algılanan adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele almak için bir araştırma yapmıştır. Çalışma kapsamında tıp fakültesinde çalışan 128 kişiden veri toplanmıştır. Çalışma neticesinde dağıtımsal ve prosedürel adaletin örgütsel bağlılıkla önemli düzeyde bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, dağıtımsal adaletin iş tatmini ile önemli ölçüde bağlantılı olduğu bulunurken, prosedürel adaletin iş tatmini ile güçlü bir bağlantısının bulunmadığı ifade edilmiştir.

Taşkın ve Dilek (2010), örgüt içinde mevcut güvenin, bağlılığın üstündeki tesirini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada, örgütsel güvenle duygusal anlamda hissedilen bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel güvenle normatif anlamda hissedilen bağlılık arasında güçlü olmayan bir ilişkiye rastlanırken, örgütsel güvenle devam bağlılığı arasında da bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, cinsiyet, evlilik durumu, çalışma süresi ve yaş gruplarıyla örgütsel bağlılığın boyutları arasında manidar bir ilişkiye rastlanmamıştır. İşgörenlerin eğitim durumlarıyla duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ilişkiye rastlanmıştır. Bu kapsamda, doktora eğitimi alan işgörenlerin anket içindeki duygusal bağlılıkla ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama puanları, master eğitimi alan işgörenlere nazaran daha yüsek olurken, master mezunu işgörenlerin anket içinde devam bağlılığını ölçen sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama puanları, doktora mezunu işgörenlere nazaran daha yüksek çıkmıştır.

Loi, Lai ve Lam (2012), yaptıkları çalışmada işi ile bütünleşmiş bir işveren emrindeki amirlerin ve astların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Amirlerin örgüte duygusal bağlılıklarının astlarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olabileceği tahmin edilmiştir. Çalışma sonucunda, amirlerin örgüte yönelik duygusal anlamda bağlılıklarının astların benzer şekilde duygusal anlamda bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ve ayrıca, astların göreve yönelik başarı düzeyleri ve görev tanımları haricinde örgütsel başarıya yönelik gösterdikleri performanslarıyla duygusal anlamdaki bağlılıklarının olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Van Dierendonck ve Jacobs (2012), araştırmalarında örgütün küçülme işleminden sonra iş akdi feshedilen ve görevinde kalan işgörenler bağlamında tarafsız olmanın örgütsel bağlılık üstüne tesirini ele alan bir meta analiz görüş önermiştir. Araştırmada örgütsel küçülmeden sonra geride kalan ve işten çıkarılan işgörenlerle ilgili yansızlık ve duygusal yönlü bağlılık arasında olumlu bir ilişkiye rastlanmıştır. Ayrıca, küçülme operasyonunu takip eden kritik dönemde, küçülme müddetince tarafsızlığın açık bir

biçimde vurgulanmasının devam bağlılığının yaşamsal bir motivasyonu olduğu neticesine ulaşılmıştır.

Panaccio ve Vandenberghe (2012), araştırmalarında olumlu ve olumsuz duygusal hallerin arabulucuk rollerini ve örgütsel bağlılıkla beş faktörlü kişilik yaklaşımını ele almıştır. Dışa dönüklükle hoşnutluğun, gelişmiş olumlu etki üstünden duygusal, normatif ve devam-özveri bağlılıklarıyla olumlu ilişkili olduğunu saptamışlardır. Hoşnutluğun ayrıca olumsuz etkiyi azaltmada duygusal bağlılık ile olumlu ilişkili ve devam-alternatif bağlılığıyla olumsuz ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Evhamlı olmanın olumsuz etkileri artırmada, duygusal bağlıklıkla olumsuz ilişkili olduğu ve devam-alternatif bağlılığıyla olumlu ilşkili olduğu ifade edilmiştir.

Batool (2013), örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerde örgütsel boyutta hissedilen bağlılığın aracı rolünü belirlemeye dönük bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında, Pakistan'ın Peşaver şehrinde bulunan 17 bankada çalışan 134 işgörenden anket yoluyla veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel boyutta hissedilen bağlılığın olumlu ve anlamlı yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Buna ilave olarak, örgütsel bağlılığın örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerde aracı rolünün bulunduğu belirtilmiştir.

Albdour ve Altarawneh (2014), Ürdün bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada, işgören katılımının iki boyutunu oluşturan iş katılımı ve örgütsel katılım ile örgütsel anlamda bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif temelli bağlılıklar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, Ürdün'de bulunan bankalarda çalışan 336 işgörenden anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, yüksek derecede iş katılımı ve örgütsel katılım gösteren işgörenlerin yüksek seviyede duygusal bağlılığa ve devam bağlılığına sahip olacağı belirtilmiştir. Diğer taraftan, çalışan iş katılımının yüksek olmasının devam bağlılığını anlamlı bir şekilde etkileyebileceği ifade edilmiştir.

Singh ve Gupta (2015), Hindistan'da yerleşik birbirinden farklı 13 sektörü ve 477 tam zamanlı çalışanı kapsayan araştırmalarında iş katılımı, örgütsel bağlılık, takım bağlılığı ve profesyonel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca, bu değişkenler için nesiller arası farklılıkları da değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Katılımcılar nesiller olarak dört grup altında toplanmıştır. Çalışmada kullanılan anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, profesyonel bağlılığın iş katılımı, takım bağlılığı, duygusal ve normatif temelli bağlılıklar ile negatif yönlü ilişki içinde

olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, iş katılımı, takım bağlılığı, duygusal ve normatif temelli bağlılıklar arasında olumlu yönlü bağlantı olduğu ifade edilmektedir. İş katılımı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, profesyonel bağlılık ve takım bağlılığı konularında nesiller arası farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin, Y kuşağının üst seviyede profesyonel bağlılık gösterdiği bulunmuştur. Genç kuşaklarda ise duygusal bağlılığın, normatif bağlılığın ve iş katılımının daha az olduğu belirtilmektedir. Yazarlar, örgütlerin insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını oluştururken bu farklılıkları dikkate almaları gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Bahrami vd., (2016), İran'da bulunan iki eğitim hastanesinde çalışan 90 hemşireyi kapsayan ve örgüt iklimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele alan bir çalışma yapmışlardır. Veriler, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi anketleri aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın neticesinde, örgütsel iklimin ve bağlılığın birbirleri ile olumlu ve anlamlı ilişki içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bhatti vd., (2016), Pakistan bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada iş stresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 3 farklı bankada çalışan orta seviyedeki 30 yöneticiden anket vasıtasıyla veri toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesi neticesinde, iş stresiyle örgütsel bağlılık arasında olumsuz yönde önemli bir ilişkiye rastlanmıştır. Ayrıca, iş stresinin çalışan bağlılığını azaltan büyük bir neden olduğu ifade edilmiştir.

Nikpour (2017), örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolünü araştırmıştır. Veriler eğitim sektöründe çalışan 190 kişiden, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans anketleri vasıtasıyla toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün bulunduğu ve söz konusu dolaylı etkinin örgüt kültürünün örgütsel performansa olan doğrudan etkisinden önemli derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ünlü (2019), bankacılık sektöründe terfi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Veri analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre; kurum içi yükselme ve kariyer basamakları düzenlemeleri konusuna yönelik işgören algısının duygusal, devam ve normatif yönlü bağlılıklar ile anlamlı şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çerçevede, örgütte yükselme uygulamalarının düzgün biçimde gerçekleştirildiğiyle ilgili algının artması duygusal bağlılıkla normatif anlamda hissedilen bağlılığı olumlu yönlü etkilerken, devam yönlü bağlılığa da olumsuz yönlü etki yapmaktadır.

Aranki, Suifan ve Sweis (2019), Ürdün'de bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışmada, anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Anketler 24 bilgi teknolojileri firmasında çalışan toplam 342 kişiye uygulanmıştır. Analizlerin sonuçları çerçevesinde, örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü ve önemli ölçüde ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Çalışma bulgularını temel alarak araştırmacılar tarafından; Ürdün'de bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren firmaların yüksek seviyede örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için iyi bir örgüt kültürü inşa etmeleri önerilmektedir. Ayrıca, gelecek çalışmalarda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerde iş doyumunun aracı değişken olarak bağlantısının da incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Yolaç ve Omuz (2020), örgütsel yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üstündeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma kapsamında, bankacılık sektöründe çalışan toplamda 387 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerin neticesinde; örgütsel yalnızlığın boyutlarından biri olan duygusal yoksunluğun, örgütsel bağlılığın boyutlarından ikisi olan duygusal ve normatif temelli bağlılıklar üstünde anlamlı ancak olumsuz etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

2.3. İş-Yaşam Dengesi

Çalışmanın bu bölümünde 'denge' kavramı, 'iş-yaşam dengesi' kavramı, iş-yaşam dengesini konu alan kuramlar ile yaklaşımlar ele alınarak, literatürde iş-yaşam dengesi ile ilgili yapılan araştımalara yer verilmektedir.

2.3.1. Denge Kavramı

Denge, bir nesne ya da bireyin devrilmeden durma durumu, zihni, psikolojik ve duygusal adaptasyonu, istikrar şeklinde tanımlanabilmektedir. Denge bir eylem olarak incelendiğinde; "karşılaştırmak; eşitlemek ya da tarafsızlaştırmak, eşit bir duruma getirmek" şeklinde ifade edilebilir. Bireyle ilgili olarak değerlendirildiğindeyse, bozulan uyumu yönetmek üzere somut bir adım şeklinde belirtilebilir (Apaydın, 2020).

Denge kavramı, bir kişinin en temelde bireysel yeterlilikleri, amaçları ve değerleri yaşayabilmek, içsel ihtiyaçlarını ve taleplerini uyumlaştırabilmek amacıyla yaşamını nasıl yönlendireceği ve yapılandıracağı hakkındaki seçimlerini ve kararlarını ihtiyaçları ve değerleri ile uyumlu düzeye getirebilecek enerji ve zamanı bulabilmesi olarak ifade

edilebilir (Kofodimos, 1993). Denge, doğal olarak kendiliğinden oluşan bir değer olmayıp, bireye memnuniyet veren bir durumu ifade etmektedir (Topgül, 2017). Bu durum, bireysel olarak anlamlandırılan durumsal bir perspektif olarak belirtilmektedir (Reiter, 2007).

Denge, iş ortamında doyum, iyi işlevsellik ve ayrıca, ev ortamında en düşük düzeyde rol çatışması olarak tanımlanabilmektedir (Clark, 2000). İş ve yaşamın eşit iki alana bölünmesi çok zordur ve denge olarak, ruhsal ve bedensel kararlılık hali anlaşılmalıdır (Guest, 2002). Bu durum, uygulama açısından zamanı ve rol performansını temel almaktadır. Bütün bunlar dikkate alındığında; denge kelimesinin kişinin iş ve iş haricindeki hayatının mutlak şekilde eşit şekilde dağılması anlamını taşıyamayacağı belirtilebilir. Denge, kişinin ruhi anlamda duygusal ve akademik yönde zekâsı ile yeteneğinin belli bir ahenk içerisinde iyi olması, fiziki anlamda sıhhatli olması durumu biçiminde tanımlanabilir (Apaydın, 2020).

2.3.2. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

"İş", genel olarak bir değer yaratan emeği ifade ederken; "denge", duygusal ve zihinsel uyum ya da ahenk ve istikrar olarak tanımlanmaktadır (Akın, Ulukök ve Arar, 2017). Farklı bir tanıma göre iş, ücretli istihdam olarak; yaşam, iş dışı aktiviteler, çalışılmayan zaman, aile sorumlulukları ve aileyle geçirilen zaman şeklinde ifade edilebilmektedir (Tuğsal, 2018). İş-yaşam dengesi bakımından iş, kariyer ve bireysel çabaları belirtirken; yaşamsa, sağlılık, mutluluk, aile ile boş vakti özetler (Lewis, Gambles ve Rapoport, 2007).

İş-aile çalışmaları, önemli sayıda kadın işgücünün istihdama katılımıyla birlikte, çalışan kadınlara bilhassa da çalışan annelere odaklanmaya başladığında filolojik değişime uğramış ve iş-yaşam dengesi araştırmaları olarak çalışmalar yapılmıştır (Sharma ve Nayak, 2016). Söz konusu dengeye yönelik yapılan programların başlangıcının 1930'lu yıllara kadar uzandığı ifade edilmesine rağmen kavramın ilk kez 1970'li yılların sonlarına doğru kullanıldığı ve bu kavramın ilk ortaya çıkış nedeninin, aileye ayrılan zamanı kullanır iken işyerindeki taleplerini görmezden gelememe ve bu iki olguyu entegre etme çabaları olduğu belirtilmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014; Kaliannan, Perumal ve Dorasamy, 2016). Bununla birlikte, iş yaşamının aile yaşamını olumsuz yönde etkilemesinin insanların dikkatini daha çok çekmeye başlaması

sonucunda, 1980'li yılların ortalarından itibaren iş-yaşam dengesi konulu çalışmalar alanyazında yoğun olarak işlenmeye başlamıştır (Sharma ve Nayak, 2016).

Geçmişten günümüze farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken iş yaşam dengesini konu alan çalışmalar her geçen gün artış göstermektedir. İş-yaşam dengesi kavramı özellikle zaman konusunda yaşanan ve sosyal yönden hissedilen kısıtlılığı ifade etmektedir. İkilem iş ve iş dışı yaşamın özellikle aile yaşamının yönetimi ile ilgilidir (Topgül, 2017). İş-yaşam dengesinin geçmişten günümüze geçirdiği değişim süreci Tablo 4'te açıklanmıştır.

Tablo 4.

İş-Yaşam Dengesinin Değişim Süreci

Zaman Periyodu	**İş-Yaşam Dengesinin Değişimi**
Sosyal hayatın ilk seneleri	Yaşamak için çalışmak
Endüstri devriminden evvel	Aile hayatı ve işyerinin kısmen ayrışması
Endüstri devrimi 1800'lü yılların ortası	İşyeri ile aile yaşamının birbirinden ayrışması ve erkeklerin iş yaşamında baskın olması
XVIII. asrın sonları ile XIX. asrın başları arası	Çalışma kavramından dolayı iş ve ailenin güçlü şekilde birbirinden ayrımı
XIX. asrın başlarıyla 1950 arasındaki dönem	İşgücünün teknolojiye bağlı olması ile işyerinde erkek çalışan sayısının baskınlığının sürmesi
1950'li yıllarla 1980'li yılların başları arasındaki dönem	Teknolojiden dolayı toplumsal cinsiyet ayrımının tersine dönmesi ve iş-yaşam dengesini kolaylaştırma olanakları
1980'lerle 2008 arasındaki dönem	Global işgücü içinde daha fazla kadının ve özellikle annenin yer alması nedeniyle iş-yaşam dengesini kolaylaştırmanın öneminin artması
2008'den günümüze	İşle ve aile ile alakalı araştırmalarda artış, iş-aile bağlantılı değişimlerin artması ve buna dayalı olarak iş-yaşam dengesi imkanlarında azalmanın görülmesi

Kaynak: Naithani, 2010.

Tablo 3'te geçmişten günümüze kadar olan süreçte iş-yaşam dengesinin değişim süreci özetlenmiştir. Bu süreç içerisinde sosyal hayatın ilk dönemlerinde, yaşamak için çalışmak gerektiğinden dolayı çalışma kavramının ilk kez aileye girdiği görülmektedir. Sanayi devrimi öncesine kadar olan süreçte ise aile yaşamı ile işyerinin kısmen ayrılması söz konusudur. 1800'lü yılların ortalarında, sanayi devrimi sürecinde kitlesel üretim için makineleşmenin artması fabrikaların evden uzak yerlere kurulmasını gerekli kılmıştır. Fabrikalarda çalışan iş gücünün büyük bölümünü erkekler oluşturuken, ev işleri genellikle kadınlar tarafından yapılmaktaydı (Vaydanoff, 2005). Sanayi devriminden önce üretim aileler tarafından kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamlarını sürdürebilmek için yapılır iken, endüstri devrimiyle başlayan zaman içerisinde işyerleri evle aileden uzaklaşmıştır ve imalat bunların haricindeki örgütlerde yapılmaya başlanmıştır. Sanayi devriminden önce kişilerin işi ve aileyi odak noktası yapan pozisyonlarında farklılık bulunmazken, sanayi devriminden sonra işi ve aileyi odağına alan etkinlikler farklı insan gruplarıyla, farklı yerlerde ve zamanlarda, farklı davranışsal kurallarla yapılmaya başlamıştır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014). Bununla birlikte, işyeri ve aile yaşamının güçlü şekilde birbirinden ayrıldığı da bu dönemde görülmektedir (Topgül, 2017). 18.yüzyılın sonları ile 19.yüzyılın başları arasındaki dönemde değişime uğrayan çalışma kavramından dolayı iş ve aile ayrımı daha belirgin hale gelmiştir. 19.yüzyılın başları ile 1950'li yıllar arasında iş gücü teknolojiye bağlı durumdadır, işyerlerinde kadın iş gücü sayısı artmaya başlamıştır fakat yapılan işlerin hala fiziksel gücü önemli ölçüde gerekli kılmasından dolayı erkek iş gücü baskınlığı sürmektedir (Snooks, 1996). 1950'li yıllar ile 1980'li yılların başları arasındaki dönemde ise, teknolojinin gelişiminden ve fabrikalardaki fiziksel güce bağımlılığı azaltan bilgisayarlı otomasyondan dolayı toplumsal cinsiyet ayrımı tersine dönmüştür, kadın istihdam sayısı artış göstermiştir ve iş-yaşam dengesini kolaylaştırma çalışmaları başlatılmıştır (Naithani, 2010). Bu kapsamda 1970'li ve 1980'li yıllarda iş-yaşam dengesi kavramı, toplumsal cinsiyet çizgileri ve çalışan ebeveyn ile hayatın geri kalanıyla ilgilenen yani evde kalan ebeveynin tanımlanmış ilişkisi açısından değerlendirilmektedir (Yester, 2019). Küresel iş gücü içerisinde istihdam edilen kadınların sayısı arttığı için, 1980'li ve 1990'lı yıllar örgütlerin kadınları ve özellikle çalışan anneleri desteklemek amacıyla iş-yaşam programları geliştirmelerine tanık olmuştur (Lockwood, 2003). 1980'li yıllardan 21.yüzyılın ilk yıllarına kadar olan süreçte işgörenlerin kişisel ve iş yaşamını önemli ölçüde etkileyen birçok sosyoekonomik faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, aile ve kişisel yaşam, iş ve diğer faktörler olarak belirtilebilir. Aile ve kişisel yaşamla ilgili faktörler arasında, iş gücü

içerisinde artan sayıda kadın ve özellikle çocuk sahibi kadın istihdamı, çift kariyerli eşlerin artan sayısı, sağlık ve mutlulukla ilgili düşünceler gösterilebilir. İş ile ilgili faktörler arasında, uzun çalışma saatleri, ücretsiz mesailer, iş yoğunluğu ve stres, değişen iş zamanları ve yarı zamanlı çalışan sayısındaki artış bulunmaktadır. Diğer faktörler başlığı altında ise, yaşlanan nüfus, hizmet sektörü endüstrilerindeki artış, işin teknolojik karmaşıklığı, yetenek eksikliği, küreselleşme ve iş gücünün demografik değişimi gösterilebilir (Naithani ve Jha, 2009). 2008'den günümüze olan süreç incelendiğinde, iş-yaşam dengesini sağlayıcı politikaların yetersiz olması, iş-aile ile bağlantılı değişimlerin ve iş-aile çatışmasının artışını beraberinde getirmiştir. Bu duruma dayalı olarak iş-yaşam dengesi imkanlarında azalma görülmektedir (Topgül, 2017). Çağımızda iş-yaşam programları daha az cinsiyet ayrımında bulunan, yalnızca aileyi değil aynı zamanda değişik sahaları da kapsayan programlar şeklindedir (Lockwood, 2003).

İş-yaşam dengesinin değişim sürecini anlatan tabloda da görüldüğü üzere iş ve aile yaşamının birbirinden ayrılması sanayi devrimi ile gerçekleşirken, iş-yaşam dengesi kavramı 1950'li yılların sonundan itibaren kadınların iş gücü içinde yoğun şekilde istihdam edilmesiyle daha belirgin hale gelmiştir. Bunun nedeni olarak, kadınların iş yerinde üstlendikleri rolleri dışında ev içi geleneksel rollerini de sürdürmeleri sonucu iş-aile çatışmasının ortaya çıkması ve çatışma yerine dengenin sağlanmasına yönelik iş-yaşam dengesi kavramının önem kazanması belirtilmektedir (Topgül, 2017). 1990'lar sonrasında iş-aile uygulamaları ve aile dostu politikalar kadınları, özellikle anneleri, odak noktalarına almışlardır ve daha kapsamlı bir kavram olan iş-yaşam dengesi şeklinde ifade edilmişlerdir (Lewis, Gambles ve Rapoport, 2007).

Teknolojinin hızlı şekilde ilerlemesi, bilginin sürekli olarak kendini yenilemesi, değişen çevre koşulları, taleplere hızlı ve doğru şekilde yanıt verebilme, müşterilere sunulan hizmet kalitesinin önemi, değişimlere uyum sağlama, çalışma hayatında sürekli planlama yapma gereksinimi gibi bazı etkenler birey üzerinde baskı oluşturabilmektedir. İşgörenlerin gün içerisindeki zamanlarının büyük çoğunluğunu çalışıyor olarak geçirmeleri ve yaptıkları işin talepleri yaşama baskın hale gelmeye başlamış, iş-aile sınırları belirsizleşmiş ve iş-yaşam dengesizliği durumu gündeme gelmiştir (Guest, 2002). İşgörenlerin bireysel hayatları ve işleri arasında bir uyum şeklinde belirtilebilecek, özde kişinin kendi mutluluğunu da dikkate alması olan durum ön plana çıkmıştır. Sanayileşmeyle teknolojik ilerleme sonucunda bilhassa Avrupa dünyasında kadının iş hayatında yer alması, aileye ayrılan vaktin giderek azalması, ailedeki büyüklerin bakımının sağlanması iş-yaşam dengesi terimini gündeme taşımaktadır. Kurumların,

işgörenlerinin söz konusu ihtiyaç ve beklentilerini nasıl karşılayacakları ile ilgili tartışmalar, çözüm önerileri ve değerlendirmeler ile ilgilendiği anlaşılmaktadır (Apaydın, 2020).

İş-yaşam dengesi ile ilgili olarak farklı alanlardan farklı araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmış olup, bu tanımlardan bazıları tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5.

İş-Yaşam Dengesi Tanımları

Tanım	**Kaynak**
İş-yaşam dengesi; iş ve aile yaşamının çatışma halinden uzak olmasıdır.	Friedman, Christensen ve Degroot (1998)
İş-yaşam dengesi; kişilerin iş ve özel hayatlarında deneyimledikleri minumum rol çatışmasıyla bu hayatlarında doyuma ulaşmalarıdır.	Clark (2000)
İş-yaşam dengesi; kişilerin hangi yerde, hangi zamanda ve hangi yöntemle çalıştıklarına yönelik kontrollü olmalarıdır.	Allen (2001)
İş-yaşam dengesi; iş yaşamındaki ve özel hayattaki sahalarla, örgütsel ve kültürel hayatta geçirilmiş olan zamanlar arasında mevcut olan ilişkidir.	Felstead vd. (2002)
İş-yaşam dengesi; kişinin işi ve bireysel yaşamı ile alakalı taleplerinin dengeli olması durumudur.	Lockwood (2003)
İş-yaşam dengesi; hangi yerde, hangi zamanda ve hangi yöntemle çalıştıklarıyla alakalı olarak bireylerin kendi kriterlerini belirleyebildiği bir kontroldür. Bu kontrol onlara maksimum bir iş-yaşam dengesi kurma fırsatı vermektedir. Bireyin iş ve özel yaşamının, kişiyi ve işi kapsayacak şekilde bir bütün olarak toplumun müşterek faydası şeklinde benimsenmesi ve değer görmesi durumunda iş-yaşam dengesi sağlanmış olacaktır.	McIntosh (2003)
İş-yaşam dengesi kişinin kendini fiziki ve ruhi bakımdan iyi hissetme durumu şeklinde ifade edilebilir. Kişinin vaktini nasıl algıladığı önem teşkil etmektedir. Kişinin içerisinde olduğu ortamda algıladığı ve baskı içerisinde bulunduğu zamanın birbirlerinden farklı olmasıdır.	Arthur (2004)

(Tablo 5 devamı)

İş-yaşam dengesi; kişinin hayatının tümünde üstlendiği roller arasındaki uyumdur.	Clark, Koch ve Hill (2004)
İş-yaşam dengesi; iş, sağlık, aile ve arkadaşların yanı sıra kişinin ruhsal durumu olarak hayatın 5 temel sahasını aynı anda dengeli tutma yeteneğidir. Bu kapsamda, dengeli bir hayat için söz konusu sahaların birbirlerine negatif etkisinin bulunmaması lazımdır.	Byrne (2005)
İş-yaşam dengesi; iş ile alakalı sorumluluklarla özel yaşamda üstlenilen sorumluluklar arasında bir denge oluşturabilmektir.	De Cieri vd. (2005)
İş-yaşam dengesi; iş, aile ve bireyin kişisel alanına ait taleplerden herhangi birinin diğer alanın gerektirdiği talepleri yerine getirmeyi engellemediği ve diğer alana ayrılan zamandan kısıntı yapmanın zorunlu olmadığı durumdur. Bu durum, 3 boyutlu denge şeklinde belirtilebilir.	Aycan, Eskin ve Yavuz (2007)
İş-yaşam dengesi, bireylerin işlerine, ailelerine ve kendilerine yeterince vakit ayırmasıdır.	Smith (2010)
İş-yaşam dengesi; kişilerin çalışma hayatlarındaki faaliyetlerinin yanında ailenin içinde üstlendikleri sorumluluklarıyla hayatın değişik sahalarındaki rolleri şeklinde belirtilebilir.	Delecta (2011)
İş-yaşam dengesi; kişinin iş yaşamı, iş dışı yaşamı ve bunun yanı sıra aile hayatında üstlendiği birden çok rolün en iyi biçimde yönetilebilmesidir.	Maiya (2015)
İş-yaşam dengesi, işgörenlerin yaşam kalitesinin ve işlerinden duydukları memnuniyetin önemli bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Bu dengeden her bir alana ayrılan zamanın ve bu zaman ile enerji arasındaki oranların ne olduğu dikkate alınmaksızın, bireylerin çalışma hayatlarını, yaşamlarındaki diğer tüm alanlarla ve üstlendikleri rollerle entegre etme kabiliyetinden memnun olma olarak belirtilebilir.	Apaydın (2020)

İş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik farklı ifadeler bulunmakta olup, bu ifadeler farklı tanımlamaları ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda bazı temel kavramlar aşağıda belirtilmektedir (Topgül, 2017):

- **İş-Aile:** İş-aile dengesi sınırların genişlemesi ile yerini iş-yaşam kavramına bırakmış olup, iş-yaşam kavramı da esnek çalışmayı içeren alternetif çalışma listelerini, iş-yaşam dengesi programlarını, aile dostu politikaları vb. uygulamaları ifade etmektedir.
- **İş-Aile Çatışması:** İş ile aile alanındaki rollerle sorumlulukların değişen ağırlıklarını belirtmektedir.
- **İşgörenler Açısından İş-Yaşam Dengesi:** Bireyin üstlendiği işin gerektirdiği rol ve sorumlulukların, kişisel ve aile hayatı arasındaki dengesini ortaya koymaktadır.
- **İşveren Açısından İş-Yaşam Dengesi:** İşgörenlerin yaşadıkları çatışmayı azaltmak, işlerinde verimliliklerini ve performanslarını artırabilmek amacıyla uygulanan aile dostu politikaları ifade etmektedir.
- **Aile Destek Fırsatları:** Bireyin işi, kişisel alanı ve ailesi arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik olarak örgütler tarafından sunulan fırsatları kapsamaktadır.
- **İş-Yaşam Programları:** İşverenin işgörenlerden en yüksek verimi sağlamasına, çalışanların iş tatminlerinin ve bağlılıklarının artırılmasına yönelik olarak uygulanan programlardır.
- **İş-Yaşam Girişimleri:** Örgütlerin esnekliği temel alan uygulamaları ile işgörenlerin iş, aile ve kişisel alanlarında dengeyi sağlamalarına dayanmaktadır.
- **İş-Aile Kültürü:** Örgütlerin uyguladıkları politikalarla işgörenlerin iş-aile alanlarını dengelemesi ve aynı zamanda örgüt kültürünün de işgörenin aile alanı sorumluluklarını desteklemesi ve buna yönelik ihtiyaçları düzenlemesidir.

Lockwood (2003), iş yaşamı ile iş dışı yaşam dengesinin çok boyutlu yapı özelliğine sahip olduğunu, söz konusu özelliklerin değişken anlamlar taşıyabildiğini, dengeye yönelik anlamın genel olarak konunun çerçevesini, kişinin perspektifini vb. durumları temel alarak değişebildiğini, iş yaşamı ile iş dışı yaşam dengesine yönelik tanımlamaların bazılarının birbirleriyle örtüşürken, bazılarının da gelişmeyi sürdürdüğünü belirtmektedir. İş-yaşam kavramı ile beraber yaşam kalitesi, yaşam dengesi ve esnek çalışma olanakları vb. kavramların bir arada değerlendirildiğini, iş-yaşam dengesinin işverenle işgören bakımından ayrı ayrı tanımlara sahip olduğunu

vurgulamaktadır. İşveren bakımından söz konusu denge; çalışanların görevlerine yoğun şekilde odaklanmasını temin edebilecek güçlendirici örgütsel kültür oluşturma gayretini betimler. İşgören bakımından iş-yaşam dengesi; işin gerekliliklerileyle bireysel ve aile hayatı arasındaki ikilemin farkına varmaktır (Apaydın, 2020).

Aile dostu çalışma kültürünün 3 özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler esnek çalışma programı, operasyonel fonksiyonellik ile örgüt liderinin ailenin ihtiyaçlarının öneminin farkına varacak destekleyici bir yönetim şuuru içinde bulunmasıdır. Bu konu hakkında detaylı olarak yapılmış yeterli sayıda çalışmanın bulunmadığı ve söz konusu kavramların özelliklerini tanımlamak üzere daha çok çaba gösterilmesi gerektiği belirtilmektedir (Clark, 2001).

Hill vd., (1998), iş ile iş dışı yaşam arasındaki denge kavramının, iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki çatışma ya da iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki denge teriminin eş anlamlısı olarak kullanıldığını fakat bu durumu destekleyecek bir kanıtın bulunmadığını ifade etmektedir. Bilhassa denge'nin ne anlama geldiği konusunun yanıltıcılık içerebileceği, bundan dolayı iş ile iş dışı yaşamın sanki bir bütünü oluşturan ikiz parçalar gibi yorumlanabileceği düşüncesi vurgulanmaktadır.

Antonoff ve Brown (2015), iş-yaşam dengesini iş, aile, boş vakit vb. hayat sahalarına dahil olmak üzere kişilerin mantıki fırsatlar sağlamasına yönelik talep edilen bir denge şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Yazar, birbirinden farklı iki çeşit zaman dilimini vurgulamakta olup, bunlar sözleşme zamanı ile adanma zamanı şeklinde ifade edilmektedir. Sözleşme zamanı, işgörenin maddi ihtiyaçlarını karşılayabilmesine yönelik olarak belli bir örgütte belli sınırlar ile ortaya konulan bir zaman dilimidir. Adanma zamanıysa, kişinin çocuk bakımı, gönüllü faaliyetler, aile büyüklerine bakım gibi iş dışı etkinlikler için ayrılan zaman dilimidir.

Casner-Lotto ve Hickey (1998), iş ile iş dışı yaşam arasındaki dengeyi açıklama konusunda hem iş yeri sahiplerini hem de işgörenleri ilgilendiren birçok konunun varlığından söz etmektedirler. Yazarlara göre, iş ile iş dışı yaşam arasındaki dengenin oluşabilmesinde personelin demografik değişimleri, iş ile alakalı stresin artması ve ayrıca, işgörenlerin değişen değerleri etkili olmaktadır. Demografik değişimlere örnek olarak, çift gelirli ailelerin işgücünde çoğunluğu oluşturması, yaşlanan işgücü, tek ebeveynli ailelerin işgücü içindeki oranının hızla büyümesi, kadınların çalışan nüfus içinde önemli bir orana ulaşmış ve çocuklarının bakıma ihtiyacı olması gibi konular gösterilebilir. Artan küresel ekonomi ve rekabet sonucunda işverenlerin yüksek performans talepleri, sürekli iyileştirme ve geliştirme baskıları işgören üzerinde ağır bir iş yüküne ve strese neden

olmaktadır. Bununla birlikte, bireyler yaşam kalitelerini daha iyi seviyelere çıkarmak istemektedirler. İş ve bireysel hayatlarına yönelik olarak hissedilen yüksek düzeyli denge, aileyle birlikte geçirilen zamanda artış olması, rutinleşmiş görev düzenlemelerinde esnekliğin sağlanabilmesine yönelik yapılandırma, gönüllü aktivitelere, boş vakit etkinliklerine ve hobilere daha çok zaman ayırma gibi istekler bireylerin zaman içerisinde değişen taleplerine ve değerlerine örnek olarak gösterilebilir.

İş-yaşam dengesi terimi personel, yönetici, araştırmacı ve kurumlar açısından kritik bir insan kaynakları uygulamasıdır. İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde personelin işe sadakatlerini sağlama ve onları örgüt içinde tutma stratejilerinin kritik bileşenlerinden biridir. Yapılan çalışmalar, kurumların personelinin gereksinimlerinin farkına varmaları gerektiğini ve personelini, yetişmiş işgücünü kaybetmemek üzere esnek iş-yaşam dengesi iyileştirme uygulamalarının önemli olduğunu vurgulamaktadır (Bruck, Allen ve Spector, 2002). İşgücü pazarına katılımdaki değişmeler, iş saatlerinin yapısındaki değişiklikler, çalışma deneyimindeki çeşitlilikler ve iş dışı hayat tarzlarındaki farklılıklar iş-yaşam dengesinin öneminin artmasında etkilidir (Shamir, 1983). Yarı zamanlı çalışma, geçici çalışma, işin paylaşılması, bilgisayar vasıtasıyla uzaktan erişimle çalışma, değişken çalışma saatleri ve işin bir başkasına delege edilerek gerçekleştirilmesi vb. politikalarla ve uygulamalarla düzenlenen esnek çalışma iş-yaşam dengesinin anahtarı şeklinde gösterilmektedir (Maxwell ve McDougall, 2004; Smith, 2010).

2.3.3. İş-Yaşam Dengesi Teorileri

İş ile iş dışı yaşam arasındaki dengeyi açıklamak için çeşitli varsayımlar ve teoriler geliştirilmiştir. İş-yaşam dengesine yönelik beş temel varsayım bulunmaktadır. Bu teoriler etkisizlik, etkileşim, ikame, pekiştirme ve çalışma varsayımlarıdır (Topgül, 2017).

Etkisizlik varsayımı; iş ve iş dışı alan ile bu alanlardaki davranışların birbirinden bağımsız olduğunu varsaymaktadır.

Etkileşim varsayımı; iş ve iş dışındaki zamanların yaşamla davranış şekilleri açısından karşılıklı olarak birbirlerini etkilediğini varsaymaktadır.

İkame varsayımı; iş ve iş dışındaki hayatta karşılığını bulamayan ihtiyaçların farklı alana yönelmesini açıklamaktadır.

Pekiştirme varsayımı; iş ve iş dışındaki hayatta kabul gören değerlerin, tutum ve davranışların pekiştirildiğini ve güçlendirildiğini varsaymaktadır.

Çakışma varsayımı; iş ve iş dışı alandaki yaşamın ve davranışların birbirini etkilemekten ziyade üçüncü bir değişkenin varlığı nedeniyle çakışma göstermesini ifade etmektedir.

Varsayımlar iş ve iş dışı alan arasındaki ilişkiyi dengelemek amacıyla birbirinden ayrı ya da birbiri ile etkileşim halinde olan alanlar temelindeki görüşlere dayanmaktadır. İş alanı, bireyin çalışan rolü ile üretime katıldığı ve ücret karşılığı çalıştığı bir alandır. Bireyin iş alanı içerisinde üstlendiği roller, bu konum için uzun yıllar eğitim alınmış ve emek harcanmış olması nedeniyle bireyin yaşamında önemli bir yer teşkil etmektedirler. Diğer taraftan iş dışı alan ise, bireyin içinde bulunduğu aile, arkadaşlar, akraba vb. sosyal ilişkiler ağından oluşmaktadır. İş ve iş dışı alan ilişkisine yönelik olarak üç farklı varsayım bulunmaktadır. Bunlar, araçsal yönelim, bürokratik yönelim ve dayanışmacı yönelim olarak belirtilebilir. Bu yönelimler şu şekilde açıklanabilir (Savcı, 1999):

Araçsal yönelim; işgörenlerin yaşamlarının iş alanı ve iş dışı alan olarak net biçimde ayrıldığını belirtir. İş, çalışanların temel ilgilerinin bir parçası olarak değerlendirilmediği gibi tecrübe, deneyim ve sosyal ilişkiler iş dışı yaşama taşınmamalıdır. İş alanı işgören için sadece gelir sağlama alanıdır. Bundan dolayı, yaşamın bütünleyici parçası olarak görülmemektedir.

Bürokratik yönelim; iş alanının sadece gelir elde etme alanı olmadığını, aynı zamanda kariyer ve statü sağlayan bir alan olduğunu açıklar. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, iş alanı ve iş dışı alan birbirinden ayrı düşünülemez. İşgörenlerin iş alanında edindikleri benlik, iş dışı etkinliklere ve ilişkilere taşınmaktadır.

Dayanışmacı yönelim; iş alanının ekonomik anlamı olan bir etkinlik olarak değerlendirildiğini ve bir zorunluluk olmadığını belirtmektedir. Bu yönelime göre, iş alanı ve iş dışı alan birbiri ile çok yakın ilişki içerisindedir. İş alanında kazanılan deneyimler ve ilişkiler, iş dışı alanın sosyal varlığının temelini şekillendirmektedir. İş alanında paylaşılan etkinlik ve sosyal ilişkiler, duygusal olarak ödüllendirici bir rol oynamaktadır ve iş alanı ile iş dışı alan bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

İş-yaşam dengesinin önemi arttıkça bu alanda geliştirilen çok sayıda varsayımdan sonra farklı değişkenlerle iş ve iş dışı alana yönelik denge modellerin yanı sıra kuramlar da oluşturulmuştur. İş yaşamı ile iş dışı yaşam dengesi teorileri aile biriminden ziyade bireye odaklanır. Teoriler genellikle iş hayatının kişinin kendisiyle ailesi üstünde etkisinin olduğunu, ayrıca önemli düzeyde olmasa da ailenin iş hayatı üzerinde etkisinin bulunduğunu varsaymaktadır. Söz konusu kuramlar; rol, yayılma, telafi, bölünme, araçsallık, çatışma, genişleme, uygunluk, ekolojik sistem ve iş-aile sınır kuramı olarak belirtilebilir.

2.3.3.1. Rol Teorisi

Bireyden beklenen ve bireye uygun olan davranışlar şeklinde ifade edilebilen rol (Shamir, 1983), bireyin mevcut konum, mevki yetkileri kapsamında neleri yapabileceği ve yapamayacağı biçiminde saptanmış davranışlarının toplamı şeklinde tanımlanabilir (Biddle, 1986). Rol, bireyin sahip olduğu statünün dinamik yönünü temsil eden bir bileşendir. Her rol, kişinin yerine getirmesi gereken birtakım görevler, normlar, beklentiler, haklar ve davranışlar içerir (Cain, Busser ve Kang, 2018). Teori ilk olarak 1950'lerde gündeme getirilmiştir. Bu teori çerçevesinde örgütler rol sistemleri olarak tanımlanmaktadır ve rol ekseninde bir model oluşturulmaktadır. Bu modelde, örgütlerin yapısı standart rol davranışlarından meydana gelmektedir. Model temelinde, insanların öngörülebilir bir şekilde davrandıkları ve bir kişinin davranışının sosyal konumuna ve diğer bazı faktörlere dayalı olduğu vurgulanmaktadır (Biddle, 1986). Örgütteki birey, toplumsal olarak kendisi için atanmış rolleri yerine getirmektedir. Bundan dolayı, kişiliğini ortaya koyacak biçimde rolünü yerine getirme özgürlüğü sınırlıdır. Örgütsel rol süreci içerisinde, bireyin rolünün nasıl gerçekleştiği, rol çatışması ve rol belirsizliğinin nasıl oluştuğu konusunda bir model geliştirilmiştir. Buna göre model, bireylerin rolleri hakkında nasıl bilgi edindiklerini ve davranış geliştirdiklerini göstermektedir (Topgül, 2017).

2.3.3.2. Yayılma Teorisi

Yayılma teorisi, bireyin iş ve yaşam alanlarının sınırlarının belirgin olmadığı ve geçirgen bir yapıya sahip olduğu temeline dayanmaktadır. Bireyin sahip olduğu iş alanı ve iş dışı alana ait tecrübeler, diğer alandaki tutum ve davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir (Ernst Kossek ve Ozeki, 1998). Bu teoriye göre, iş ile aile mikro sistemleri

arasında şartlar olumlu ya da olumsuz dağılım göstermektedir (Apaydın, 2020). İki alandan birinde yaşanan beklentiler, deneyimler ve ilişkiler diğer alandaki deneyimleri aynı şekilde etkileyebilmektedir. Eğer 2 sahadan birisinde yaşanan olusuzlukla ilgili algı öteki sahayı negatif etkiliyor ise negatif yayılma durumu söz konusudur. Buna karşın, pozitif tecrübelerin öteki hayat sahasına pozitif etkisinin olması ise olumlu yayılma olarak belirtilebilir. Yayılma çift taraflı olarak iş yaşamından ev yaşamına ya da ev yaşamından iş yaşamına doğru gerçekleşmektedir (Savcı, 1999). İş-aile etkileşimi katı bir şekilde yapılandırılmış ise enerji, zaman ve davranış bakımından olumsuz bir dağılma durumu vardır. Esnek çalışma düşüncesi kişilerin bütünleşmesini sağlama konusunda yayılmayı pozitif olarak etkilemektedir, iş yükümlülükleri ile aile sorumluluklarının bütünleşmesine imkân sağlamaktadır, kişinin sağlam temelli bir iş ve aile yaşamları dengesinin oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Söz konusu teori çerçevesinde, iş hayatındaki mutluluk ev hayatında da mutluluğu getirir. İş hayatındaki tutumlarla beklentiler kendisini aile ortamında da yinelemektedir (Zedeck ve Moiser, 1990). Kişinin yalnızca iş deneyimleri değil aynı zamanda kurumdaki davranış şekilleri de ev hayatına taşınır (Kando ve Summers, 1971). Dolayısıyla, iş tatmininin yaşam tatminini artırabileceği, işte yaşanan huzursuzluğun ise genel huzura zarar verebileceği vurgulanmaktadır (Payton-Miyazaki ve Brayfield, 1976). Bu kapsamda Staines (1980), yayılma kuramının özünü, benzerlik, genişleme, aynılık, genelleme, devamlılık, eş biçimlilik ile ahenk bileşenlerinin oluşturduğunu ifade etmektedir.

2.3.3.3. Telafi Teorisi

Bu teori çerçevesinde iş hayatı ile aile hayatının birbirleriyle zıt yönlü bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Kişiler söz konusu yaşam sahalarının her ikisinde de birbirinden farklı yatırımlar yapmaktadır. Bu durumda, alanların birinde oluşan eksiklik öteki sahadaki farklı bir şey ile karşılanmaya çalışılmaktadırlar (Apaydın, 2020). İş yaşamında beklentilerini karşılayamayan bireyler, iş dışı alanlarında aile, akraba, arkadaş ilişkilerini daha fazla geliştirerek çalışma hayatının dışındaki bu alandan tatmin olmaktadırlar. Örneğin, iş tatmini düşük işgörenlerin ya da iş alanında olumsuz tutumları bulunan babaların iş dışı alanlarda, ailelerinde daha aktif oldukları gözlemlenmiştir. Diğer taraftan aile alanında problemler ya da olumsuzluklar yaşayan kişi, iş hayatından duyduğu tatmin seviyesini artırabilmek üzere gayret göstermektedir. İş-yaşam dengesi kişinin iş ve iş dışı alanındaki zaman ve psikolojik kaynaklarını etkin, verimli ve doğru kullanması sonucu

ortaya çıkmaktadır (Topgül, 2017). Edwards ve Rothbard (2000), telafi teorisini 2 boyutta incelemektedirler. Birinci boyut çerçevesinde, kişinin tatminsizlik yaşadığı alana olan bağlılığı azalmaktadır ve tatmin sağladığı alana olan bağlılığı artış eğilimi göstermektedir. İkinci boyut çerçevesinde, birey belli bir hayat sahasından alınan ödüllerin yeterli olmadığını düşünüyorsa, öteki hayat sahasında söz konusu ödülleri aramaya yönelecektir. Ödüllendirme kavramı, kişinin arzuladığı ya da tatmin sağladığı tecrübeler manasında kullanılır.

2.3.3.4 Bölünme Teorisi

Bölünme teori çerçevesinde iş ve yaşam, birisinin ötekini etkilemeden kişinin başarı sağlayabileceği farklı sahalardır (Evans ve Bartolome, 1984). İş alanı ve iş dışı alan, yan yana olan ama bütün uygulama amaçları birbirlerinden farklılık gösteren, kesin çizgilerle ayrılmış iki alandır (Bulger, Matthews ve Hoffman, 2007). Zaman, alan ve işlev bağlamında ayrılma, bireye yaşamını bölümlendirme ve düzenli parçalara ayırma imkânı verir. Aile, duygusallığın, bağlılığın, sadakatin ve önemli olarak gösterilen ilişkilerin merkezi olurken, iş yaşamındaki ilişkilerde rekabet ön plana çıkar ve iş yaşamı daha ziyade belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla araçsal bir yapı olarak atfedilir (Zedeck ve Moiser, 1990). Bununla birlikte, iş alanı ve iş dışı alan ayrı alanlar olarak incelense de, iki alan da bireyin yaşam doyumuna etki etmektedir (Savcı, 1999).

2.3.3.5 Araçsallık Teorisi

Bu teori, bir sahadaki faaliyetin öteki sahadaki başarıları kolaylaştırdığını belirten teoridir. Bir sahadaki fonksiyonların gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak öteki alan bir araç şeklinde görülür. Kişinin bir alana öncelik vermesi diğer alandan istediği başarıya ve hedeflenen sonuçlara ulaşmasında kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır (Barling 1990). Örneğin, iş yaşamından elde edilen çıktılar, iyi bir aile yaşamının sağlanması ve yaşamdan mutlu olunmasına yönelik olarak gerekli görülür (Zedeck ve Moiser, 1990).

2.3.3.6 Çatışma Teorisi

İş alanında ve iş dışı alanda üstlenilen rollerden birinin diğeri üzerinde yarattığı baskıdan kaynaklanan çatışma durumunu ifade etmektedir (Savcı, 1999). Bir sahadaki doyum ve mutluluğun öteki sahadan yapılacak fedakarlıklara bağlı olduğu belirtilmektedir. İki alan birbirlerinden farklı rol ve gereksinimlere sahip olmalarından

dolayı birbirleriyle rekabet içinde değildirler. Çatışma kuramı çerçevesinde, kişilerin iş veya aile hayatında üzerine aldığı rol tek başına çatışmaya neden olmamaktadır. Bununla birlikte, üstlenilen sorumluluklarla yükümlülüklerin birey üstünde birbiri ile uyumsuz talepler oluşturması çatışmaya neden olmaktadır. Mesela, kişi fazla mesai sonucu iş atmosferinde kendini baskıda hissederken, eş veya aile bireyleri onun eve vaktinde gelmesini talep ettiklerinde kişi rol çatışması yaşar (Apaydın, 2020).

Çatışma durumunda uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık olmak üzere üç kavram bulunmaktadır. Bireyin iş ve iş dışı alanında sahip olduğu roller arasında uyumsuzluk, zıtlık ya da çelişki olması durumunda çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır (Bartos ve Wehr, 2002). Vaydanoff (2005), iş yaşamından aileye doğru olan uyumsuzluk ile aileden iş yaşamına doğru olan uyumsuzluk olarak iki taraflı çatışmadan söz etmektedir. Bireyin iş alanında üstlendiği sorumlulukların, aile alanından kaynaklanan taleplerin karşılanmasını engellenmesi sonucu meydana gelen çatışma iş-aile çatışması şeklinde adlandırılmaktadır (Hennessy, 2005). Greenhaus ve Beutell (1985), iş yaşamından aileye doğru olan uyumsuzluğu, söz konusu sahalardan kaynaklı rol gereksinimlerinin birbirleriyle uyuşmama hali şeklinde açıklamaktadır. Belirtilen bu çatışma durumu, iş yaşamının gerektirdiği rol gereksinimleriyle aile hayatının gerektirdiği rol gereksinimlerinin aynı zamanda oluşması sonucu gözlemlenen uyumsuzluktur (Parasuraman ve Simmers, 2001). Söz konusu çatışma durumunun zaman, gerginlik ve davranış temelli uyumsuzluk şeklinde 3 çeşidi vardır. Zaman esaslı çatışmada, bir role ilişkin zaman baskıları diğer rolün beklentilerinin gerçekleşirilmesini zorlaştırmaktadır. Gerginlik esaslı çatışmada, iş ya da aile alanlarından birinde yoğun stres altında kalınarak hissedilen bitkinlik, yorgunluk, gerilim ve sinirlilik gibi olumsuz durumların diğer alanan yansıtılması ve bireyin performansının olumsuz etkilenmesi durumu söz konusudur. Gerginlik esaslı çatışma daha çok iş alanında yaşanan gerginliğin eve yansıtılması şeklinde gerçekleşmesine rağmen, evdeki gerginliğin işe yansıtılması durumu da söz konusu olabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985; Bartos ve Wehr, 2002). Yaşanılan bu uyumsuzluk durumu, psikolojik çatışma olarak da ifade edilmektedir (Bacharac, Bamberger ve Conley, 1991). Davranış esaslı çatışmada ise, bir alandaki rolün gerektirdiği davranış ile diğer alandaki rolün gerektirdiği davranışın birbiriyle uyumsuz olması durumu söz konusudur. Bireylerin rol ve sorumlulukların artması sonucu zaman zaman rol ve sorumlulukların birbirine karışmasına bağlı olarak ortaya çıkan çatışma türüdür (Carlson ve Kacmar, 2000). Örneğin işinde otoriter rol üstlenen bir babanın evde eşine ve çocuklarına aynı davranışı göstermesi durumunda sorun yaşanabilmesi

mümkündür (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009). Vaydonoff (2005)'in açıkladığı diğer boyut olan aile-iş yaşamı çatışması ise, aile alanında üstlenilen rollerin ve sahip olunan sorumlulukların bazı durumlarda iş yaşamına yansıyabilmesi sonucu oluşan çatışma şeklinde tanımlanmaktadır. Aile alanındaki olumsuz ilişkilerin iş alanına taşınması, bireyin iş alanında başarısızlıklar yaşamasına neden olabilmektedir (Topgül, 2017).

2.3.3.7. Genişleme Teorisi

Genişleme teorisi, birden fazla rol gereksinimleri temelinde kişilerin iş yaşamlarında ve bu yaşamları dışında kalan özel yaşam alanlarında edindikleri ve üstlendikleri görevleri gerçekleştirmesine bağlı olarak fiziki anlamda, psikolojik anlamda ve ilişkilerinde başarılı olması ile ilişkilendirilir. Teori çerçevesinde, bir role kuvvetli bağlılık öteki rollerin gerçekleştirilmesini önler, fedakarlıklara gerek yoktur ve çoklu roller kişiye zarar vermez. Bu teorinin birinci ilkesine göre, çoklu rol üstlenmek bireylerin zihinsel, fiziki ve iletişimsel sağlığıyla ilgili olarak faydalı olmaktadır. Kadının iş hayatında kendisini göstererek önemli katkılarda bulunması; aynı biçimde erkeğin evle ilgili hayata katkıda bulunması tarafların her ikisine de fayda sağlamaktadır. Rollerden birine olan kuvvetli bağlanma, öteki role kuvvetli bağlanmayı engeller. İkinci ilke çerçevesinde, yapılması gerekli görevler arasında dengeleyici işlevde bulunma, ilave kazanç, toplumsal destekleme, başarılara ulaşma imkânı, büyük çapta kaynak gösterilme durumu, tecrübelerin benzerliği vb. durumları içerisine alan birkaç uygulama da çoklu rollerin temin ettiği yararlara katkı vermektedir. Üçüncü prensip olarak, çoklu rollerin yarar sağladığı belli durumlar vardır. Kültür normları yeterliklerle rol kalitesinin nesnelliği üstünde etkilidir. Kültür normları değişiyorsa, söz konusu prensiplerin de değişmesi lazımdır. Buradan da anlaşıldığı gibi terorinin ilk 3 prensibi cinsiyet, iş ve aile üzerine inşa edilmişken, dördüncü prensibi çoklu rol üstlenilmesiyle varsayımlar çıkarılmasına yardım edecek kadınla erkeğin tabiatı üstüne kurulur (Apaydın, 2020).

2.3.3.8. Uygunluk Teorisi

Uygunluk teorisi, iş ve iş dışı alanın olumlu etkileşimini ifade eden bir teori olarak açıklanabilir. Uygunluk teorisi yayılma teorisine benzemekle birlikte, yayılımı etkileyen unsurların kişilik ve genetik özellikleri gibi bir değişken tarafından etklendiğini savunmaktadır. Örneğin, iş alanından iş dışı alana ya da iş dışı alandan iş alanına

gerçekleşen olumsuz yayılma sadece bir alanda yaşanan deneyimler ve tecrübelerin sonucuna değil, aynı zamanda bireyin kaygılı bir kişilik özelliğine de sahip olmasına bağlanmaktadır (Topgül, 2017).

2.3.3.9. Ekolojik Sistem Teorisi

Ekolojik sistem teorisi, iş-aile deneyimlerini kişilerin, durumların ve zaman özelliklerinin birleştirme işlevi olan bir süreç olarak açıklamaktadır. Tüm işlevler potansiyel olarak etkileşim halindedir ve bireyin iş-aile deneyimini etkilemektedir. İş ve aile mikro sistemleri birbirinden bağımsız iki sistemi temsil etmektedirler. Bunlar aile sistemleri ve çevresel sistemlerdir. İş ve aile mikro sistemleri genel olarak birbirlerinden bağımsız olmakla birlikte iş-aile çatışmasıyla bağlantılıdırlar. Özellikle iş veya aile baskısı yaşayan olumsuz çevre etkileşimi yüksek olan bireylerin iş-aile çatışmasını yoğun şekilde yaşadıkları, buna karşılık eş ya da aile desteği alan olumlu çevre etkileşimi yüksek düzeyde olan bireylerin iş ve aile arasındaki olumsuz yayılımı azalttıkları belirtilmektedir. Bununla birlikte, bu olumlu ya da olumsuz deneyimlerin aktarılmasında kişilerin karakter özelliklerinin de önemli olduğu ifade edilmektedir (Topgül, 2017). Yayılımın, işten aileye ve aileden işe olumsuz yayılım, işten aileye ve aileden işe yönelen olumlu yayılım olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Bu yayılım daha çok toplumsal cinsiyet temelinde farklılık göstermektedir. Ailevi faktörlerin iş-aile yayılımındaki etkisi kadınlarda daha yüksek olurken, iş faktörlerinin iş-aile yayılımındaki olumlu ya da olumsuz etkisi erkeklerde daha yüksek olmaktadır. İş ve aile arasındaki olumsuz yayılımın yüksek seviyede olması, ekolojik kaynakların az olması ile bağlantılıdır. Bu ekolojik kaynaklara örnek olarak, karar verme düzeyinin düşük olması, iş arkadaşları, yönetici, eş ya da aile desteğinin az olması gibi durumlar gösterilebilir. Söz konusu ekolojik kaynakların yeterli olmaması yüksek düzeyde olumsuz yayılım oluşturabilmektedir. Bunun tersi olarak olumsuz yayılımın düşük düzeyde olması ise, daha az hissedilen iş baskısı gibi ekolojik engellerin düşük düzeyde olması ile ilişkilendirilmektedir (Grzywacz ve Marks, 2000).

2.3.3.10. İş-Aile Sınır Teorisi

İş-aile sınır teorisi, Sue Campbell Clark tarafından geliştirilmiştir (Özen Kapız, 2002). Bu teoriye göre, iş ve aile alanı farklı davranışlar, düşünceler, değerler ve kurallardan oluşan iki farklı alanı temsil etmektedir. Çalışan bireyler bu iki farklı alandaki

sınır geçiciler olarak adlandırılmakta olup, geçtikleri her yeni alanın farklılıklarına göre kendilerini şekillendirmek ve uyumlaştırmak zorundadırlar. İş ve aile sistemleri arasında oluşan temel bağlantı duygusal anlamda değil, insani boyuttadır (Clark, 2000).

Kişiler iş yaşamı ile aile hayatını oluşturan alanlar arasında gündelik geçişler gerçekleştiren sınır geçiciler olarak belirtilir. Kişiler, bu sahalar arasında oluşan sınırları biçimlendirip, sınır geçicinin söz konusu saha ve bu sahanın üyeleriyle bağlantılarını saptayarak içinde yaşadıkları alanları şekillendirir. Kişiler sadece kendi çevrelerini şekillendirmekle kalmayıp, aynı zamanda o çevre tarafından etkilenme durumundadırlar. İş yaşamı ile ev hayatının bulunduğu çevreyi saptama ve karşılıklı biçimde bu çevrelerce etkilenme hali bir çelişki de oluşturmaktadır. Söz konusu çelişki, iş-aile dengesini iş ve aile araştırmalarında ön plana çıkarılan kavramlardan biri haline getirmektedir. İş-aile sınır kuramı, sınır geçiciler ile onların iş-aile hayatları arasındaki söz konusu kompleks etkileşimi açıklamakta olup, iş ve aile konusundaki önceki kuramların eleştirileriyle eksikliklerini gidermek üzere geliştirilmiştir. Söz konusu kuram, kişilerin dengeyi sağlayabilmek amacıyla iş ve aile arasındaki sınırları ne şekilde yönettiklerini ortaya koymaktadır. Sınır geçiciler olan kişiler, ilgi sahalarını, kişisel stillerini, amaçlarını geçtikleri her sahaya uyumlaştırmak amacıyla tüm geçişlerde yeniden biçimlendiriler. İş ve evin sahip olduğu birçok özellik nedeniyle söz konusu iki saha arasında tercih yapmak güçtür. Kişiler istenen dengeye ulaşabilmek üzere iş yaşamı alanı ile iş dışı yaşam içinde bulunan aile hayatı alanı yapılarını ve bunların arasındaki sınır çizgilerini belli seviyeye kadar biçimlendirilebilirler. Bu teoride denge, mümkün olan minimum rol çatışması ile iş ve evde tatmin ve iyi işlevleşme şeklinde ifade edilmektedir (Özen Kapız, 2002).

Sınır teorisinde, alanlar, sınırlar, sınır geçiciler ve sınır koruyucular bulunmaktadır. Alanlar; ev ve iş olarak ayrılan ve farklı dünyalardan oluşan temel alanları temsil etmektedir. İş ve aile, amaçlarla araçlar açısından farklılık göstermektedir. Kişiler işin, evvela gelir sağlamayla başarı duygusunu verme amacına, ev hayatının da bireysel mutlulukla yakın ilişkiler kurma amacına ulaşmak için çaba gösterirler. Bu iki alan zaman zaman aralarındaki amaç uyumsuzluğundan dolayı çatışma yaşayabilmektedir. Çalışma yaşamında yer alan bireyden beklenen sorumluluklar, iş sahasında sorumluluk sahibi ve kabiliyetli olmak şeklinde iken, evde sevgi dolu ve şefkatli olmak şeklindedir. Dengeyi kurabilmek için gereken temel nokta iki alan arasında sınırların varlığını kabul ederek alanları birbirinden ayırmaktır. Bu durum sinerji oluşturarak dengeye ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Sınırlar; alanlar arasındaki sınırları saptayan çizgiler olup, alan ile ilgili davranışların başladığı ve bittiği nokta şeklinde belirtilmektedir. Bu iki farklı dünyayı

oluşturan alanlarda üç farklı sınır bulunmaktadır. Bu sınırlar, fiziksel, zamana ait ve psikolojik sınırdır. Fiziksel anlamda belirtilen sınırlar, alan kapsamındaki davranışların meydana geldiği yerdir (Clark, 2000). Zamansal sınır, ailenin sorumluluklarının yapıldığı zamandan işin yapıldığı zamanın ayrılmasını belirtir. Psikolojik sınırlar, alan içinde kişilerin oluşturduğu duygu, düşünce ve davranış kalıpları şeklindeki kurallardır ve genellikle kendiliğinden oluşurlar. Sınırlar, geçirgenlik, esneklik, bütünleşme ve dayanıklılık özelliği taşırlar. Burada bahsedilen geçirgenlik, bir sahadaki unsurların öteki sahaya geçebilme derecesidir. Esneklik ise, bir alanda oluşan talep ve istek durumları temelinde sınırın küçülme veya büyüme derecesini açıklar. Sınırlar arasında ciddi derecede geçirgenlikle esneklik oluşursa kaynaşma durumu oluşur. Birey, bireysel ya da aile tecrübesini işinde kullandığında ya da aile hayatını zenginleştirebilmek için iş deneyiminden faydalandığı zaman psikolojik bütünleşme oluşabilir. Sınırın dayanıklılığını geçirgenlik, esneklik ve kaynaşma öğeleri belirlemektedir. Çok geçirgen ve esnek olmayan, bütünleşmeye müsaade etmeyen sınırlar güçlüdür. Bunun aksine, geçirgenliğe müsaade eden, yüksek esnekliğe sahip ve karışımın olduğu sınırlar zayıftır (Özen Kapız, 2002). Sınır teorisinde yer alan öğelerden bir diğeri de sınır geçicilerdir. Sınır geçiciler, tüm alanlarda bulunan merkezi ve çevresel katılımcılardır. Merkezi katılımcı alan sorumlulukları ile saptanmış kişilik özelliklerine sahip olurken, çevresel katılımcıların sahip olduğu kişilik özellikleri alan sorumluluklarından uzaktır. Mesela, evdeki merkezi katılımcının kadın olduğu varsayılırsa kadın evdeki sorumluluklarla saptanmış bir kişiliği temsil ederken, erkek çevresel katılımcı şeklinde söz konusu sorumluluklardan daha uzakta yer almaktadır. Sınır koruyucularsa, alan ve sınır tanımlama konusunda etkisi bulunan kimi alanların üyeleridir. Çalışma yaşamında yaygın sınır koyucular şefler veya amirler olurken, ev yaşamında yaygın olan sınır koyucularsa eşlerdir. Öteki alanların üyeleri, alanla sınırın tanımlanması konusunda etkili olabilmelerine rağmen sınır geçiciler üstünde yeterli kuvvete sahip değildir. Sınır koruyucuların sınırlarda önemli etkileri vardır. Örneğin, bireyin işyerinde masasının üzerinde duran aile resimleri, bireyin çalıştığı işe yönelik aile görüşleri ya da çalışma saatleri içinde evden gelen ani telefonlar bireyin diğer alana geçmesine neden olabilmektedir. Aile alanındaki sınırlar ise, işten gelen telefonlar, e-postalar veya eve getirilen işler vasıtasıyla bulanıklaşabilmektedir. İki alan arasındaki sınırları hızlı bir şekilde geçen bireyin uyumu ve diğer alana kaynaşması sınırları görünmez hale getirmektedir. Bu durum dengeyi sağlamayı zorlaştırmaktadır (Clark, 2000; Topgül, 2017).

Sınır kuramı, kişilerin iş ve aile hayatı dengesini sağlamalarına yönelik kaynak olabilecek bir yaklaşım sunar. Söz konusu kuram, daha önce geliştirilen iş-aile yaşamı teorilerinin bazı yönlerinden yararlanarak onların eksikliklerini gidermeye odaklanmıştır (Özen Kapız, 2002).

2.3.4. İş-Yaşam Dengesinin Önemi ve Faydaları

Sanayi devrimi sonrasında toplumsal yaşama geçiş süreciyle birlikte yeni toplumda deneyimlenen ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler iş hayatı bakımından da modern oluşumlarla yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Bu süreçte, işgörenin hayatında işin gittikçe daha fazla merkezileştiği ve aynı zamanda ailenin psikolojiksel işlevlerinin değerini pekiştirerek koruduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, iş ve iş dışı hayat alanlarının etkileşiminin boyutu değişir iken, iş-yaşam dengesiyle dengeyi temin edebilmenin önemi gittikçe artmaktadır (Özen Kapız, 2002).

İnsanın işi ve ailesi, yaşamında önemli olan iki unsur olarak yerini korumaktadır. Bireylerin kimi zaman ailelerini önem derecesinde ilk sıraya yerleştirmeleri işlerinde aksaklıklar yaşamalarına yol açarken, kimi zaman da işlerini hayatlarında en mühim öge şeklinde görmeleri aile içinde ve özel hayatlarında sorunlar yaşamalarına yol açmaktadır. Burada önemli olan iş ve iş dışı yaşam arasında denge oluşturabilmektedir (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009; Dhas, 2015).

İş yaşamı ile iş dışı yaşam arasında hissedilen denge durumu, iş-yaşam etkileşiminde çalışan bireylerle aile üyeleri için elde edilmesi istenen en mühim hedeftir. İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi, çalışanların yanı sıra içerisinde bulunulan örgüt ve toplum için de önemlidir (Auster, 1996). Endüstrileşmiş toplumlarda işgünün yapısında meydana gelen demografik değişimler iş-yaşam dengesine olan ilgiyi daha da artırmıştır. Özellikle çift gelirli ailelerin sayısının giderek artması, işgücü içinde kadınların ve çocuklu annelerin sayısındaki artış, tek ebeveynli aile yapılarının artış göstermesi, kadınların ve erkeklerin işgücü içindeki benzerliklerinin artması, işgörenlerin beklentilerindeki artış, kaliteli iş dışı yaşam telepleri vb. unsurlar iş-yaşam dengesi kavramını ön plana taşıyan önemli hususlar arasında yer almaktadır (Perry-Jenkins, Repetti ve Crouter, 2000).

Duxbury ve Higgins (2003), iş-yaşam dengesinin kuramsal çerçevesini oluştururken çeşitli faktörlerin önemine değinmişlerdir. Söz konusu etkenler arasında aşırı rol yükleri, rollerin iç içe girmesi, rollerin dağılımıyla bakım verme konusunda

zorlanmak gibi hususlar gösterilebilir. Bu rol dağılımlarında dengenin sağlanabilmesi iş taleplerine, iş dışı taleplere ve demografik özelliklere de bağlıdır. Örneğin, yapılan işin türü, iş yolculuklarının fazla olup olmaması ve işin stresi önemli etkenler olarak gösterilebilir. Diğer taraftan çocuk sahibi olma, ev işlerine ayrılan zaman, yaşlı ya da torun bakımı sorumluluğu gibi hususlar da önemli etkenler olarak yer almaktadır. Bireylerin yaşı, eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik düzeyi ve aile tipi gibi demografik özellikleri de iş-yaşam dengesini etkileyebilmektedir (Topgül, 2017).

İş-yaşam dengesi işgörenlerin iş ve kişisel sorumlulukları arasında denge sağlamaya olanak veren, işgören sadakati ve üretkenliği artırmayı amaçlayan destekleyici ve sağlıklı iş çevrelerinin yaratılması ve korunması ile ilgildir. Çalışan bireyler iş, çocuk, ev işleri, gönüllük esaslı işler ve yaşlı aile üyelerinin bakımı gibi birçok zorlayıcı sorumluluk üstlenmişlerdir (Reynolds, 1999). Uzun çalışma saatleri, yüksek derecede stresli işler, iş güvenliği konusundaki şüpheler, yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin yetersiz olması, aşırı iş talepleri ve iş yükleri, işle ilgili rol belirsizliği, iş tatminsizliği ve iş dışı zamanlarda dahi işle ilgili alanlarla zorunlu meşgul olma durumu gibi faktörler çalışan bireylerin iş ve yaşam arasında uyum sağlama yeteneğine zarar vermekte, iş alanı ve iş dışı alan arasındaki sınırı bulanıklaştırmakta ve dolayısıyla birçok sağlık risklerine neden olmaktadır. Bu durum bireyler, aileler ve sonuçta toplum üzerinde baskı ve stres oluşturabilmektedir. Bu doğrultuda iş-yaşam dengesizliği işgörenleri, işverenleri ve içinde yaşanılan toplumu etkileyen ciddi bir problemdir. Bu problem küreselleşme ve bunun sonucunda meydana gelen mikro ve makro değişimler vasıtasıyla giderek ciddi bir biçimde kendini göstermektedir (Dhas, 2015).

Bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarını dengeleyebilmeleri, toplumsal hayatta bireysel mutlulukla sosyal huzurun temin edilmesi bakımından önem teşkil etmektedir. Bu çerçevede, iş-yaşam dengesinin kişi, aile, örgüt ve toplum bakımından birçok faydası bulunmaktadır. İş-yaşam dengesini sağlayabilen bireyin yaşam kalitesi, fiziksel, duygusal ve ruhsal sağlılığı gelişir, aile bütünleşmesi pekişir, performansı, motivasyonu, üretkenliği ve verimliliği artar, işe devamsızlığı azalır, olumsuz stres düzeyi düşer, yaşam doyumu yükselir (Parris, Vickers ve Wilkes, 2008). Kendisini iyi hisseden bireylerin sahiplenme ile sorumluluk alma kabiliyetleri gelişim gösterir. İş-yaşam dengesinin sağlayacağı huzur ortamı, kişinin özel sorunlarını işe taşımasını ya da işyerinde yaşadığı sorunları iş dışı yaşamına yansıtmasını önleyecektir (Wiradendi Worol, 2020). Bireyin iş-yaşam dengesini sağlamış olmasının örgütsel faydaları da bulunmaktadır. İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılıktan çalışan devir hızına kadar geniş bir etki alanı

bulunmaktadır. İş-yaşam dengesi sağlamış bireyleri istihdam eden örgütlerde operasyonel ve üretim maliyetleri düşer, işe geç kalan işgören sayısında azalma görülür, işgören bağlılığı yükselir, örtgütsel sinerji sağlanarak toplam performansta artış yaşanır, takım ruhu ve katılımcılık artar, verimlilik yükselir, işgören devir hızı düşer, işten ayrılmalara bağlı hizmet içi eğitim maliyeti azalır, daha yetenekli ve bilgili işgörenler vasıtasıyla müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesi yükselir (Yu, 2014). Örgütsel faydaların olabilmesi için örgütün iş-yaşam dengesi kapsamında çeşitli uygulamalarının ve politikalarının olması gerekmektedir. Bu politika ve uygulamalara örnek olarak, esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, uzaktan erişim ile çalışabilme, yarı zamanlı çalışma, ücretli doğum izni, çocuk bakımı için kreş yardımı, okul tatillerinde çocuk bakım programları, taşınma yardımı, hasta aile üyelerinin bakımı için ücretli izin, sağlıklı yaşamı destekleyen spor ve beslenme programı gibi uygulamalar gösterilebilir. İş-yaşam dengesini sağlayan bireylerin toplumsal düzeyde etkileri ise, sağlık bakım maliyetleri, topluma dahil ve etkin bir yurttaş olma bakımından değerlendirilebilir (Apaydın, 2020).

Küreselleşme, artan rekabet, teknoloji ve bilginin kendini yenileyerek sürekli gelişim göstermesi, işgücünün yapısında yaşanan demografik değişimler ve bunlara dayalı olarak bireylerin iş ve iş dışındaki hayatlarında oluşan değişimler iş-yaşam dengesini ve dengeyi sağlamaya yönelik uygulamaların katkısını ön plana çıkarmaktadır.

2.3.5. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler

İş yaşamı ile iş dışı yaşam arasında oluşturulan denge, bireylerin yaşamlarını nasıl anlamlandırdıklarına ve hayattan beklentilerine göre değişiklik göstermektedir. Kişilerin iş ve iş dışındaki hayat sahalarını birbirinden ayırabilmeleri ile bu sahalar arasında olabilecek çatışmayı en az seviyeye indirgeyerek belli bir dengeyi sağlayabilmeleri bazı faktörler tarafından etkilenebilmektedir. Söz konusu unsurlar, bireysel ve örgütsel etmenler şeklinde iki farklı grupta detaylandırılabilir. Kişisel unsurlar, bireye özgü olan, kişiden kişiye farklılık gösterebilen ve bireyin iş dışında kalan özel yaşamı ile ilgili olan etmenleri ifade ederken, örgütsel faktörler bireyin iş yaşamı ile ilgili olan dinamikleri belirtir (Keklik, Başol ve Yalçın, 2020).

İş-yaşam dengesi üzerinde etkisi bulunan bireysel etkenler arasında; cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sahibi olma, eğitim durumuyla kariyer beklentisi gibi unsurlar gösterilebilir. Bu bağlamda, bireysel faktörlerin iş-yaşam dengesi üzerinde etkili olduğu konusunda alanyazında birçok araştırma bulunmaktadır (Tausig ve Fenwick, 2001).

İşgörenler gün içerisinde zamanlarının büyük bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Bundan dolayı, kişinin hem uzun saatler çalışması hem de iyi bir iş dışı özel yaşamının olması, iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi ile mümkündür. Bireylerin iş-yaşam dengesini etkileyen etmenlerden bir diğeri ise örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler arasında; çalışma koşulları, yöneticilerin liderlik tarzları, iş yükü, çalışanların kararlara katılım derecesi, görev tanımları, esnek çalışma düzenlemeleri, örgüt iklimi ve kültürü, işgörenlere sağlanan sosyal aktiviteler ve destekler gibi özellikler gösterilebilir (White vd., 2003; Parida, 2017).

2.3.6. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Politikalar, Düzenlemeler ve Uygulamalar

İş yaşamı ile iş dışı yaşam arasındaki dengeyi sağlayabilmenin önemi ve faydaları örgütlerin odak noktası haline geldikçe iş hayatı ile iş dışı alanların uyumlaştırılabilmesi için çeşitli politikalar, düzenlemeler ve uygulamalar oluşturulmaya başlanmıştır. İş-yaşam dengesini temin etmeye dönük uygulamalar; iş yaşamı ile iş dışı hayat arasında denge kurmayı amaç edinen, iş alanı ile iş dışı alan arasındaki uyumsuzluğu; iş organizasyonu, iş süreçleri, işyeri uygulamaları ve örgüt kültüründe değişiklik yapıp çözmeye gayret eden programlar ve düzenlemeler olarak adlandırılmaktadır (Kablay ve Elma, 2018). Çeşitli kaynaklarda iş yaşamı ile iş dışı yaşam arasındaki dengenin oluşturulabilmesini temel alan uygulamaların değişik sınıflandırmalar altında incelenebildiği görülebilmektedir. Bununla birlikte, bu sınıflandırmayı genel olarak izin haklarıyla ilgili düzenlemeler, bakım hizmetleriyle ilgili düzenlemelerle finans desteği araçları olarak belirtebiliriz.

2.3.6.1. İzin Haklarına İlişkin Düzenlemeler

İzin hakları konusundaki düzenlemeler doğum/analık ve babalık izni ile esnek çalışma olarak üç başlıkta farklı kategorilerde incelenmektedir.

Doğum/analık izni; doğum yapan kadınlara, doğumdan önceki ve sonraki dönemi içerecek biçimde belirli bir zaman süresince çocuklarının bakımlarını sağlayabilmeleri, onlarla ilgilenmeleri ve tekrar sağlıklarına kavuşabilmeleri amacıyla verilen izindir (Berger ve Waldfogel, 2004).

Babalık izni; eşinin doğum yapması halinde babanın eşi ve bebeği ile vakit geçirebilmesi ve aynı zamanda yeni doğan çocuğunun bakımı ile ilgili olarak annenin

üstlenmiş olduğu sorumluluğun paylaştırılabilmesi ve hafifletilebilmesi amacıyla erkek işgörene verilen ücretli izindir (Petts ve Knoester, 2018).

Esnek çalışma; klasik çalışma düzeninden ayrılmayı, çalışma sürelerinin kesin başlangıç ve bitişlerinin olmamasını, işgören ve işveren tarafından istek ve amaçlar doğrultusunda değişik şekilde düzenlenebilmesini ifade etmektedir (Joyce vd., 2010). Günümüzde artan küreselleşme ve teknolojik gelişmeler yeni istihdam oluşturabilme konusunda esnek çalışma biçimlerinin önemini artırmıştır. Esnek çalışma uygulamalarına örnek olarak, yoğunlaştırılmış iş haftası, tele çalışma, iş paylaşımı, kısmi zamanlı çalışma ve evden çalışma verilebilir.

2.3.6.2. Bakım Hizmetlerine İlişkin Düzenlemeler

Bakım hizmetlerini konu alan düzenlemeler kapsamında çocuklara ve yaşlılara yönelik bakım uygulamaları bulunmaktadır. Çocuk bakımına ilişkin düzenlemeler; çocuğun yaşamının ilk dönemlerinde ağırlıklı olarak yaşamsal anlamda asli ihtiyaçlarının temin edilebilmesi kapsamındaki bakım düzenlemelerini ve bu yılları takip eden dönemlerde ise eğitim faaliyetlerini de kapsayan uygulamalardır. Yaşlı bakımı düzenlemeleri; çalışan kişilerin bakmakla yükümlü oldukları yaşlı aile bireylerinin ihtiyaç duydukları sağlık ve öz bakım hizmetlerini de kapsayan, günlük hayatlarını sürdürmek için gerekli olan hizmetleri içeren sistemlerdir.

2.3.6.3. Finansal Destek Mekanizmaları

Finansal destek mekanizmaları, bireylerin analık, babalık veya ebeveyn izni kullandıkları dönemde kendilerine yapılan finansal ödemelerdir. Doğum yardımı, emzirme ödeneği, yarım gün çalışma yardımı, çocuk yardımları ve aile yardımı şeklinde yapılan birçok ödemeyi kapsamaktadır.

2.3.7. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasına İlişkin Bazı Örnekler

İş-yaşam dengesini sağlayabilen bireylerin kendilerine, içinde bulundukları organizasyonlara ve yaşadıkları topluma sağladıkları faydaların önemini her geçen gün artırması, söz konusu dengeyi sağlamaya yönelik ülke ve şirket düzeyinde birçok uygulamayı ve düzenlemeyi de beraberinde getirmiştir.

2.3.7.1. Ülke Düzeyinde Uygulama Örnekleri

İş-yaşam dengesinin temin edilmesine dönük hususlar farklı devletlerin kurumsal düzenlemeleri içinde bulunmaktadır fakat söz konusu düzenlemelere gereksinim hissetme sebepleri ve bunların uygulanma seviyeleri farklılık gösterebilmektedir. Bu da devletlerin gelişme düzeyleri, kültürel ve sosyal özellikler, iş gücü pazarının yapısı gibi birçok faktöre göre değişiklik gösterebilmektedir (Crompton ve Lynonette, 2006). Örnek olarak; Hindistanın, 1991 senesinde açık ekonomi uygulamalarını başlatmasıyla kadınların iş hayatına aktif olarak katılımı artış göstermiştir. Ancak ülkede egemen olan geleneksel aile yapıları nedeniyle yaşlı aile üyelerinin bakımı ile ilgili olarak bazı kanuni düzenlemelere gereksinim hissedilmektedir. Japonya'da ülke nüfusu içinde yaşlıların oranının fazla olması, istihdam politikalarında düzenlemelere olan ihtiyacı artırmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Almanya'da iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik ilk düzenlemeler kadınların iş hayatına etkin katılımıyla erkeklerin ev içinde daha çok sorumluluk alması sonucu gerçekleşmiştir. İzin süreleriyle çocuk bakımıyla alakalı öncelikleri ele alan kanuni düzenlemeler 1990'da başlamıştır ve 2001'de belli süreler ile çalışma şeklinde düzenlenmiştir. 2007'deki reformla başlayan ve 2015'te daha geniş biçimde tanzim edilen yasa ile aile izni eşler arasında dengeyi sağlayacak biçimde dağıtılmaya başlanmıştır. Böylece aile içinde daha eşit bir anne baba ilişkisi kurulur iken öteki aile üyeleriyle geçirilecek vaktin artırılması amaçlanmıştır. Almanya'da aile izni çocuk 3 yaşına gelene dek kullanılabilmektedir. Federal Günlük Bakımının Yaygınlaştırılması Yasasıyla bakım konusu örgütsel çatı altında toplanmış ve yaygınlaştırılmak suretiyle çözülmeye başlamıştır. 2007'deki düzenleme sonucu doğumu izleyen 12 ay boyunca aile izninin kullanılabilmesi sağlanmış ve bu izne babanın da dahil olduğu hallerde sürenin 14 aya dek uzatılabilmesine imkân tanınmıştır. Bu dönem içeirisinde gelirin yüzde 67'si ödenebilmektedir. Ayrıca, bir yaşından itibaren okula başlayana dek tüm çocukların günlük bakım yuvalarından faydalanabilmesine yönelik olarak destek ödemeleri sağlanmaktadır. Annelik izni 14 hafta ve tam ücret ödemeli olarak uygulanmaktadır. Çalışmayan fakat dışarıdan gönüllü olarak sigorta ödemelerini yapan kadınlar hastalık yardımı oranında annelik yardımı alabilmektedirler. Çocukların hastalanması ile bakacak birinin olmaması halinde ebeveynler belirli sürelerle izin kullanabilmektedirler. Almanya'nın iş-yaşam dengesini sağlaması ve çocuk bakımı hususunda gereken altyapıyı teşkil etmesinde Avrupa Sosyal Fonunun etkisi bulunmaktadır. Bu fon vasıtasıyla çocuk

bakımına destek sağlayan firmaların ve gündüz bakım merkezlerinin arttığı görülmektedir (Sarıca ve Çağlı, 2018).

İngiltere, Yeni Zelenda ve Avustralya vb. kimi devletler, işverenlerin gönüllü olarak firmalarında iş-yaşam dengesinin geliştirilmesine yoğunlaşan kampanyalara destek vermektedir. Hollanda, Danimarka ve İsveç vb. bazı ülkelerse işgörenlerin dengeyi sağlamalarına yönelik kanuni düzenlemeler geliştirmeye yoğunlaşmaktadır. İş-yaşam dengesiyle ilgili uygulamalar ve düzenlemeler Danimarka'da 1960'lı senelerde yürürlüğe girmiştir. Bu düzenlemelerin amacı çocuğun gelişimine odaklanmak, cinsiyet eşitliğini sağlamak ve iş gücüne katılımda niteliği ve niceliği artırmaktır. Amerika'da iş-yaşam dengesi, uygulama alanında devletin çok fazla müdahelede bulunmadığı, daha çok firmaların inisiyatifine ve kararına bırakılmış olan düzenlemelerdir. Avrupa Birliği'nin gündeminde mühim bir yeri bulunan çalışma süreleriyle iş-yaşam dengesi uygulamalarında, esnek çalışma biçimi hem işletmelere hem de milli ekonomilere rekabet edebilme gücü kazandıran ve bunu pekiştiren bir kuvvet şeklinde değerlendirilir. İş güvencesinin çatısı altında gerçekleştirilen esnek sürelerle çalışabilme düzenlemelerinin, bireylerin terfi imkanlarının artmasında, aile, iş ve eğitim yaşamı üçgeninin sağlam ve sıhhatli bir yapıda kurulmasında ve aynı zamanda kişisel yaşamlarına ilişkin daha çok yükümlülük üstlenebilmelerinin temin edilmesinde birçok seçenek sunduğu ifade edilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

McIntosh (2003), iş-yaşam dengesi teriminin Birleşik Krallık tarafından 1970'li yıllarda incelenmeye başladığını ve bilhassa kadınların iş gücüne katılmasıyla önemini artırdığını belirtmektedir. Yazara göre, işgörenler fazla mesai yapmalarına karşın ödenmeyen ücretlerin karşılanması ve iş dışı hayatlarının iyileştirilmesine doğru bir algılama içerisine girmişti. Bu şekilde, endüstri dünyasında işin manası değişmeye, kişilerin iş dışındaki hayatları ile çocuk bakımı vb. terimler ön plana çıkmaya başlamış ve bunun sonucunda iş-yaşam dengesi kavramı gündeme gelmiştir (Apaydın, 2020).

İsveç, kanuni ve uygulamalı seviyede iş-yaşam dengesi pratiklerinin başarılı şekilde işlediği devletlerin arasındadır. Bu durum, toplumsal cinsiyet eşitliğini kapsayan girişimlerin, çocuk bakımı hizmetleriyle aile izinlerinin etkin bir şekilde düzenlemiş olmasıyla yakından ilgilidir. Çocuk bakımıyla ilgili verilmiş olan aile izin sürelerinin yeterliliği, çocuk bakımının kamusal hizmet kapsamında değerlendirilmesi, yarı zamanlı çalışma şartlarının ücret ve eşit istihdam etrafında kanuni güvenceye alınması gibi konulara önem verilmektedir.

Türkiye'de iş-yaşam dengesine yönelik değerlendirilecek uygulamaların kapsamı genellikle kadın çalışanlara yöneliktir. Bu uygulamalar; doğum izni, doğum izni sonrası kullanılabilecek ücretsiz izin, kısmi süreli veya yarı zamanlı çalışma, yarım çalışma ödeneği, doğum yardımı, mazeret izni ve süt izni vb. uygulamalardır. Erkek çalışanlar ise eşinin doğum yapması halinde mazeret izninden ve kısmi süreli çalışma hakkından faydalanabilmektedirler. Ayrıca, belirli sayıda personeli olan kurumlar personeline çocuk bakımıyla süt izni için yer vermek mecburiyetindedir. İşveren, çalışanların çocukları için belirlenen niteliklerine sahip olan ve toplam masrafın bir kısmını üstlendiği bir kreşle de anlaşma sağlayabilmektedir (Kablay ve Elma, 2018).

2.3.7.2. Şirket Düzeyinde Uygulama Örnekleri

İş-yaşam dengesinin sağlanmasıyla ilgili birtakım düzenlemeler, tatbikler, uygulamalarla çalışma şekilleri geliştiren ve bunları başarılı bir şekilde uygulayan birçok işletme bulunmaktadır. İş-yaşam dengesine yönelik aktif hareketlerden biri İkinci Dünya Harbinden evvel, W.K. Kellogg firmasının klasikleşen 3 tane sekiz saatlik vardiya sisteminden 4 tane 6 saatlik vardiya sistemine geçişi ve böylece çalışanların etkinliğini, verimliliğini ve motivasyonunu artırmayı başarmasıdır (Apaydın, 2020). Bir başka örnekse Unilever plc.'dir. Bu şirkette bütün işgörenler için esnek çalışma şıkları bulunmaktadır. Kısmi zamanlı çalışma, uzaktan çalışma, iş paylaşımı, esnek saat uygulaması vb. düzenlemeler, doğum izni, babalık izniyle kariyer geliştirme planları vb. uygulamaları bulunmaktadır. İşveren destek düzenlemeleri çerçevesinde, çocuk bakımı destekleri, iş yerinde spor salonu, mesleksel sağlıkla diş sağlığı hizmetleri de bulunmaktadır. Öteki firma, Happy Computers Ltd.'dir. IT alanında faaliyet gösteren şirket, iş-yaşam dengesi yaklaşımını kullanan Londra'daki ilk firmadır. Bu şirkette, işgörenler cumartesi günü veya akşamları da mesai yapabilmektedirler. Müşterilerine hafta sonları ve akşamları da hizmet vermektedirler. Bu kapsamda, belirli saatten fazla çalışan işgörenler tüm hafta izne çıkma imkanına sahiplerdir. Şirket, 2003 yılı Aile Dostu İşveren ödülünü kazanmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Bir başka örnek ise, Avrupa'nın en büyük bankaları arasında yer alan Lloyds Bankası'dır. Banka bünyesinde kadın çalışanların oranı erkek çalışanlardan daha fazladır. Söz konusu banka 1999 senesinde "Çalışma Seçenekleri" adıyla bir program uygulamaya almıştır. Söz konusu programın amacı, personelin özel yaşamları ile uyumlu bir iş düzeni oluşturabilmektir ve örgütteki tüm işgörenler için geçerlidir. Uygulamaya alınan bu

programın neticesinde çalışanların %32'si esnek çalışma sistemine geçmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; örgütte devamsızlık oranının azaldığı, fazla mesai ücretlerinin düşüş gösterdiği ve işgören talepleriyle kurumun talepleri arasında bir uyum yakalandığı belirtilmiştir (McIntosh, 2003).

İş-yaşam dengesi düzenlemelerini önceliklendiren şirketlerden bir diğeri de İngiltere'de telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren British Telecom'dur. Şirket esnekliği mümkün kılmak için uygulamalarında, tutumlarında ve süreçlerinde değişikliğe gitmiştir. Esnek çalışma vasıtasıyla devamsızlık oranını ülke ortalamasının altına düşürmüştür. Bu şirkette doğum izninden sonra işe geri dönen kadın personelin oranı oldukça yüksek seviyededir.

The Royal Bank of Scotland da örnek verilebilecek şirketler arasındadır. Birleşik Krallık merkezli banka, 1727 yılında kurulmuştur ve yaklaşık 80.000 çalışanı bulunmaktadır. Banka bünyesinde iş-yaşam dengesi uygulamaları için önerilerle alınan kararlar bütün personelin bilgilendirilmesiyle toplantılar yapılması vasıtasıyla teşkil edilmiştir. İş gücü içinde kadın çalışanların oranı daha yüksektir. İşgörenlerin yaklaşık %25'i esnek çalışma programlarındadır. Esnek çalışma programları iş alanındaki ve iş dışı alandaki zaman şeklinde bir ayrıma tabi tutulmuştur (Doğrul ve Tekeli, 2010).

San Francisco merkezli bir Amerikan yazılım şirketi olan Slack Technologies, iş-yaşam dengesine odaklanan şirketlerden bir diğeridir. Şirket ofis tasarımını oldukça sade tutmuştur. Normal mesai saatleri içinde işlere odaklanılmasını ve mesai bitimi sonrası gecikmeden herkesin iş dışı özel yaşam alanına geçmesini, iş alanını ve iş dışı alanı birbirinden ayrı tutmayı amaçlamıştır. Teksas merkezli olan ve vergi hizmetleri alanında faaliyet gösteren Ryan LLC de iş-yaşam dengesine önem veren şirketler arasındadır. Şirket, çalışan performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarının nasıl yapılması ile ilgili olarak işgörenlerin de görüşlerine başvurmaktadır. Firma bünyesinde uygulamaya alınacak tüm düzenlemelerin, işgörenlerin sadece iş yaşamlarına değil aynı zamanda iş dışı yaşamlarına da faydalı olması için çaba gösterilmektedir. Tüm kariyer basamaklarındaki işgörenlere gerekli eğitimler verilmektedir.

İngiltere merkezli Northern Gas and Power şirketi, işgören motivasyonunu ve mutluluğunu artırabilmek için çeşitli uygulamalar yapmaktadır. Özellikle aralık ayı boyunca işlerini erken tamamlayan işgörenlerin mesai bitiminden önce çıkmalarına izin verilmektedir. Şirket yönetimi, iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi aşamasında atılan küçük adımların bile pozitif yönde büyük katkılarının olduğunu, yoğun çalışan takımların ulaştıkları başarıların paylaşılması ve ödüllendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İş-

yaşam dengesi sonucu oluşan örgütsel bağlılığın önemli olduğu ve donanımlı personelin işe alımında fayda sağladığı belirtilmektedir. Şirket, çalışmak için en iyi yerlerden biri olarak gösterilmektedir.

Sağlık danışmanlığı alanında faaliyet gösteren Vynamic ise, iş-yaşam dengesi uygulamaları kapsamında çalışma saatleri dışında iş ile ilgili e-postaların gönderilmesini engellemektedir. Şirket bünyesinde, paylaşılan değerler vasıtasıyla gelişebilmek için takım üyelerinin güçlendirilmesine ve eğitimine önem verilir. İşgörenlerin hem iş yerinde hem de evlerinde rahat olmaları sonucunda işgören devir hızının düştüğü, üretkenliğin ve mutluluğun arttığı ifade edilmektedir.

Kanada'da en iyi 100 işverenden birisi olarak kabul edilen Canada Mortgage and housing Corporation, iş-yaşam dengesi programının etkili bir biçimde tatbik edildiği firmalardan birisi olarak gösterilmektedir. Şirket, donanımlı personeli istihdam edebilmek ve bünyesinde tutabilmek amacıyla, iş yerinde bir çocuk bakım merkezi bulundurmaktadır ve ayrıca, gerektiği zaman çocuk, eş ve yaşlı servislerini içeren acil bakım hizmeti de sunmaktadır. İşgörenler, acil bakım hizmeti kapsamında bir aile bireyine bakar iken 5 hafta süresince maaşlarının çok büyük bir bölümünü almaktadırlar. Şirketin yapmış olduğu bu tür uygulamalar, iş ilanları başvurusunda üstün yetenekli adayları çekebilmek ve uzun yıllar boyunca istihdam edebilmek için yardımcı olmaktadır (Wang ve Verma, 2012).

2.3.8. İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazında iş-yaşam dengesiyle alakalı çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ile iş-yaşam dengesi kavramının pek çok kavramla doğrudan veya dolaylı ilişkileri oldukları bulunmuştur. İlgili çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Kopelman, Greenhaus ve Connoly (1983), iş-yaşam çatışmasını sistematik olarak incelemişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda; iş çatışması, aile çatışması ve roller arası çatışma olarak 3 farklı rol çatışması değişkeni tespit etmişlerdir. İş çatışması, kişinin iş yaşamında kontrol altına alamadığı rol baskılarını ifade etmektedir. Aile çatışması, iş çatışmasına benzer şekilde aile ortamında başa çıkamadığı rol baskılarını belirtmektedir. Roller arası çatışmaysa, kişinin bir rolün baskısı altında öteki rolünde deneyimlediği uyumsuzluk durumudur. Yazarların yapmış olduğu bu çalışma söz konusu üç çatışma şekli için yapısal geçerlilik oluşturmuştur.

Frone, Russell ve Cooper (1992), iş ve aile sınırları ile ilgili olarak geçekleştirdikleri araştırmalarında; 278 erkek ve 353 kadın çalışan olmak üzere toplam 631 işgörenden veri toplamışlardır. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda; iş dışı yaşam içerisinde bulunan aile hayatından iş yaşamına olan etkinin tam tersi duruma göre nispeten daha az olduğunu, iş ve aile sınırlarının asimetrik geçirgenlik gösterdiğini, aile sınırlarının iş sınırlarından daha geçirgen yapıya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, iş ve aile sınırlarının dinamiklerinin kadın ve erkek işgörenler arasında benzer yapıya sahip olduğu, belirgin bir farklılık göstermediği vurgulanmıştır.

Casner-Lotto ve Hickey (1998), iş-yaşam dengesi stratejilerinin yenilikçi iş uygulamalarını destekleyeceğini ve bu durumun ise sadece işgörenlerin yaşamını değil aynı zamanda şirketin üretkenliğini ve ekonomik görünümünü iyileştireceğini belirtmektedir. Bu faydaların kazanılması aşamalarında işgörenlerin önemli zorluklarla karşılaştıkları ve iş ile iş dışı yaşam arasındaki dengeyi sağlayacak düzenlemelerin eksikliklerini hissettikleri ifade edilmektedir. Araştırmacılar, çalışan bireylerin sürekli olarak yaşam kalitelerini yükseltme duygusu içinde olduklarını, özellikle son dönemlerde bireylerin gönüllü işlere, aktivitelere ve ailelerine daha fazla zaman ayırmak istediklerini, kariyerleri için iş dışı yaşamlarından fedakârlık yapmak istemediklerini belirtmektedirler.

Duxbury ve Higgins (2003), iş-yaşam çatışması konusunda Kanada merkezli olarak gerçekleştirdikleri araştırmada; kamuda, özel sektörde ve kâr amacına sahip olmayan kurumların yanı sıra kobi niteliğine haiz örgütlerde görev yapan 31.571 birey katılım göstermiştir. Katılımcıların %55'ini kadın çalışanlar oluşturmaktdır. Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların %58'i aşırı rol yükü hissettiklerini, %25'i iş sorumlulukları ile aile sorumluluklarının birbirine nüfuz ettiğini belirtmektedir. Araştımacılar en iyi senaryoya göre orta ve büyük ölçekli kurumlarda çalışan işgörenlerden dörtte birinin iş yaşamı ile aile hayatı arasında yüksek seviyede uyumsuzluk hissi içinde olduğunu, en olumsuz durum öngörüsünde ise işgörenlerin %60'ının iş yaşamı ile aile hayatında oluşan gereksinimleri arasında dengeyi kuramadığını ifade etmektedirler.

Wise ve Bond (2003), örgüt kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Birleşik Krallık'ta finans hizmetleri alanında faaliyet gösteren dört kuruluş üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu kuruluşların iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik düzenlemelerini, uygulamalarını, politikalarını ve bunların hem işgörenlerin hem de örgütsel sonuçların üzerindeki gerçek etkilerini araştırmışlardır. Bu kapsamda, işgörenlerle yapılan görüşmelerde; söz konusu işletmeler nezdinde iş-yaşam dengesi

politikalarını destekleyici bir yaklaşım olduğu, bu olumlu ortamın bireylerin motivasyonlarını yükselttiğini, stresi ve işe devamsızlığını azalttığı bilgileri edinilmiştir. Ayrıca, politikaların deneyimlenmesinde kültürün önemli bir rol oynadığı belirtilerek örgüt içinde sağlanan iletişimin, iş-yaşam dengesi uygulamalarının örgüt kültürüne yerleştirilmesinde sağladığı öneme değinilmiştir.

Greenhaus, Collins ve Shaw (2003), kamudaki mali alan uzmanlarına yönelik olarak iş yaşamı ve iş dışı yaşam içinde bulunan aile hayatı dengesiyle hayat kalitesi arasında oluşabilecek ilişkileri ele alan bir araştırma yapmışlardır. İş-aile dengesinin üç bileşeni değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunlar; zaman dengesi, katılım dengesi ve memnuniyet dengesidir. Araştırma bulgularının incelenmesi neticesinde, ailesine işinden fazla vakit ayıranların daha fazla bir hayat kalitesine sahip olduğu, ailesine daha az zaman ayıranların ise daha düşük bir hayat kalitesi deneyimledikleri neticesine ulaşmışlardır. Araştırmacılar, katılım ve memnuniyet bileşenleri için de benzer sonuçlar bulmuşlardır.

Kovacheva ve Kabaivanov (2008), Bulgaristan'da yer alan ve ülke ekonomisi için önem taşıyan hizmet sektörü temelinde çalışanların iş-yaşam dengelerini inceleyebilmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar, işgörenlerin sadece birden fazla rolleri yönetebilmek amacıyla sahip oldukları psikolojik yetenekleri değil aynı zamanda iş yerindeki yapısal ve kültürel destekler ile kısıtlamalar bağlamındaki süreci de incelemişlerdir. İncelenen firmalar, sağlık, finans, perakende ve telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren kuruluşlardan seçilmiştir. Sağlık alanında bir üniversite hastanesi seçilirken, finans alanından bir özel banka, perakende alanından bir süpermarket ve telekomünikasyon alanından bir özel firma seçilmiştir. Seçilen bu firmaların en az 200 katılımcı sağlayabilmesi kriterine önem verilmiştir. Veriler anket vasıtasıyla toplanmış olup, toplamda analiz edilebilir 789 ankete ulaşılmıştır. Yapılan veri analizleri sonucunda; uygulanmakta olan esnek çalışma saatleri, mesai saatlerinin analiz edilen diğer kuruluşlara nazaran az olması, doğum ve çocuk bakımı izni vb. uygulamalar sonucu hastane çalışanlarına yönelik iş-yaşam dengesi düzenlemelerinin daha fazla olduğu tespit edilirken, incelenen kuruluşlar arasında iş-yaşam dengesi uygulamaları için en düşük imkanlarının bankacılık alanında olduğu bulunmuştur.

Beauregard ve Henry (2009), birçok örgütte uygulanan iş-yaşam dengesi politikalarının yetenekli işgörenleri istihdam edebilmek, işgörenler arasında iş-yaşam çatışmasını azaltarak örgütsel performansı artırmak üzerine odaklandığını belirtmektedir. İş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik yapılan düzenlemelerin, maliyet tasarrufu, işgören

devir hızındaki azalma ve artan üretkenlik gibi hususlar vasıtasıyla örgütsel performansı etkilediği ifade edilmektedir.

Chiang, Birtch ve Kwan (2010), iş stresi kaynakları, mücadele etme yolları ile iş stresi arasındaki ilşkiyi incelemişlerdir. Veriler, otel ve yicecek içecek hizmetleri alanında çalışan 255 işgörenden toplanmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, iş talebi, iş kontrolü ve iş-yaşam dengesini sağlama çabalarının iş stresi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek iş taleplerinin düşük iş kontrolü ve iş-yaşam dengesi çabaları ile birleşmesinin yüksek iş stresine neden olduğu belirtilmiştir.

Rani ve Mariappan'ın (2011) yaptığı bir araştırmada, kişilerin iş-yaşam dengesiyle iş tatminleri arasındaki ilişki, bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren bir örgütte yer alan 210 çalışanın katılımı ile araştırılmış olup, işgörenlerin iş yerinde üstlendikleri sorumlukları ve bunlara dair iş tatminleri arasında yüksek düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, iş-yaşam dengesinin bir aracı değişken görevi gördüğü anlaşılmıştır. Çalışma için kullanılan model, kariyer fırsatları, tanınma, iş sorumlulukları, ödemeler, faydalar, iş tatmini ve iş-yaşam dengesi gibi unsurları içermektedir.

Benligiray ve Sönmez (2012), doktorların ve hemşirelerin yaşadıkları iş-aile çatışmasıyla kurumsal bağlıklıkları arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Kurumsal bağlanma; duygusal, devam ve normatif yönlü bağlanma şeklinde 3 alt boyutta ele alınmıştır. Anket yöntemiyle, Ankara'da bulunan 7 devlet hastanesi ve 3 tıp fakültesinden 411 doktor ve 355 hemşire olmak üzere toplam 766 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel bağlılıkla iş-aile çatışması arasında zayıf ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yazarlar, doktorlarla hemşirelerin kurumsal bağlılıkları arttıkça, daha fazla iş-aile çatışması deneyimlediklerini belirtmektedirler. Bununla birlikte, çalışanların iş-aile dengelerini kurmalarına yönelik olarak verilecek desteklerin örgütlerine olan güçlü bağlılığı geliştireceği ifade edilmektedir.

Chimote ve Srivastava (2013), örgütler ve işgörenler açısından iş-yaşam dengesi uygulamalarının örgütsel ve bireysel faydalarını tespit etmek amacıyla Hindistan'da yer alan Gurgaon şehrinde 100 çağrı merkezi çalışanının katılımıyla bir çalışma yapmışlardır. Yapılan veri analizleri ve değerlendirmeler sonucunda; iş-yaşam dengesi politikalarının, uygulamalarının ve düzenlemelerinin iş devamsızlığını ve işgören devir hızını azalttığı, örgütsel verimliliği, iş tatminini, sadakati, bağlılığı, özerkliği ve örgüt imajını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, işgörenler açısından iş stresinde azalma, sağlık gelişimi, algılanan pozitif iş güvenliği gibi faydaların olabileceği de belirtilmiştir.

Demirbilek, Seçer ve Demirsat Köleoğlu (2013), öğretmenler üzerine gerçekleştirdikleri bir çalışmada, yönetsel sorumlulukları bulunan öğretmenlerin iş-yaşam bakımından dengeyi sağlamada diğer öğretmenlere göre daha yüksek oranda zorlandıklarını ifade etmektedirler. Benzer şekilde, Lewis, Gambles ve Rapoport (2007) yaptıkları çalışmada profesyonel meslek olarak belirtilen beyaz yakalı işgörenler için özellikle bireysel zamanı kontrol etmek şeklinde kişisel yaşam için zaman bulma problemi yaşandığını açıklamışlardır. Zaman kaygısı da dengenin iş tarafına doğru kaymasına neden olmaktadır (Topgül, 2017).

Zhao, Qu ve Liu (2014), Çin'de dört oteli ve 271 işgöreni kapsayan bir araştırma yapmışlardır. Veriler anket vasıtasıyla toplanmış olup, başlangıçta her bir otelden rastgele 100 işgören olmak üzere toplam 400 işgörene anket uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, işgörenlerinin iş ve aile rol çatışmasını azaltabilecek uygun boş zaman aktivitelerini destekleyen ve uygulayan örgütlerin önemli faydalar elde edeceği belirtilmektedir.

Süß ve Sayah (2013), sözleşmeli işçilerin iş-yaşam dengesi üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın bulguları farklı sonuçlara işaret etmektedir. Bunlardan biri, sözleşmeli işlerin uzun çalışma saatleri, seyahat durumundan ve değişen koşullardan dolayı ev ve işyerinden uzak kalma gibi hususların kişilerin iş-yaşam dengelerini olumsuz yönde etkileyebildiğidir. Diğer taraftan, bazı kişiler için zamana ve yere göre oluşan değişkenliklerin iş ve özel yaşamı uyumlaştırma imkânı tanıdığı da ifade edilmektedir. Bundan dolayı, sözleşmeli çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi aşamalarında, içinde bulunulan sektör, işgörenlerin demografik özellikleri ve çalışma koşulları gibi hususların dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Muema, Nzioki ve Kinyili (2018), Kenya'da faaliyet gösteren ticari bankalarda uygulanan zaman ile ilgili iş-yaşam dengesi düzenlemelerinin işgörenlerin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Veriler 16 bankada görev yapan 191 kişiden yapılandırılmış anketler vasıtasıyla toplanmıştır. Ankete katılan işgörenler bankalardaki her kariyer basamağını temsil edecek şekilde seçilmiştir. Verilerin analiz edilmesi neticesinde, zaman ile ilgili iş-yaşam dengesi uygulamalarının işgörenler açısından iş tatminini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bundan dolayı, yazarlar işgörenlerin iş tatmini destekleyebilmek amacıyla ticari bankaların esnek çalışma uygulamalarını geliştirmelerini tavsiye etmektedirler.

Palumbo, Manna ve Cavallone (2020), evden çalışmanın işgörenler üzerinde iş-yaşam dengesi bakımından oluşturduğu olumsuz etkileri inceleyen, Avrupa'da eğitim

sektöründe istihdam edilen 2.046 çalışanı ve ikincil verileri kapsayan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre; evden çalışma iş ve günlük yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırdığından dolayı, işten iş dışındaki hayata ve iş dışındaki hayattan iş yaşamına doğru problemleri tetikleyebilmektedir. Bundan dolayı, örgütsel anlamlılık ve işle bağlantılı mutluluğu artıracak düzenlemelerin evden çalışma ve iş-yaşam arasında oluşabilecek sorunları azaltabileceği belirtilmektedir.

Wong ve Chan (2021), iş-yaşam dengesi, bu dengenin belirleyicileri ve sonuçları ile ilgili olarak işgörenlerin bakış açılarını keşfetmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Çalışma kapsamında, Hong Kong'da bulunan 50 işgörenle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin ardından sağlanan veriler kelimesi kelimesine kaydedilmiş ve sosyoekolojik olarak beş çerçeveye aktarılmıştır. Bunlar; içsel düzey, kişilerarası düzey, örgütsel düzey, toplum ve devlet politikası şeklindedir. Çalışmanın sonucunda, iş-yaşam dengesinin ve kişisel bağlamın karşılıklı olarak birbirlerini etkilediği ve iş-yaşam dengesinin tek yönlü olarak çevresel bağlamdan etkilendiği bulunmuştur.

Novianti ve Fuadiputra (2021), Endonezya'nın Malang şehrinde bankacılık sektörü üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında, iş özerkliğinin, iş-yaşam dengesinin ve iş tatminin işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemişlerdir. Veriler, anket vasıtasıyla 100 işgörenden toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesi neticesinde, iş özerkliğinin iş tatminini, iş-yaşam dengesiyle işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği, iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyeti üstünde önemli tesirinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir. Aracılık etkisi bakımından ise, iş özerkliğinin işi bırakma düşüncesi üstündeki tesirinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün bulunduğu ifade edilmiştir.

2.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Kombinasyonlarına Yönelik Çalışmalar

Tayfun ve Çatır (2014), işgörenlerin iş-yaşam dengesiyle örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma çerçevesinde, Ankara ilindeki devlet hastanelerinde görev yapan 391 hemşireden anket yönetimiyle veri toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesi neticesinde, hemşirelerin iş-yaşam dengesiyle örgütsel bağlılığın duygusal bağlanma ve normatif bağlanma boyutları arasında olumlu, devam bağlılığı boyutuyla ise olumsuz yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sethi (2015), bankacılık sektöründe görevli kadın çalışanların iş-yaşam dengeleriyle örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yapmış olduğu araştırmada, Hindistan'da bulunan kamu ve özel sektör bankalarında görev yapan 250 kadın çalışandan anket yardımıyla veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, iş-yaşam dengesiyle kurumsal bağlılık arasında olumlu yönde ve manidar bir ilişki bulunmuştur.

Dhammika (2016), vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü araştıran bir çalışma yapmıştır. Araştırma kapsamında, Sri Lanka'da ticaret ve yönetim alanında yüksek lisans yapan 132'si erkek ve 68'i kadın olmak üzere topalm 200 katılımcıdan, vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşimi anketleri vasıtasıyla veri toplanmıştır. Katılımcılar kamu sektöründe ve özel sektörde çalışanlar arasından seçilmiş olup, katılımcıların yaklaşık yarısı 25 ile 35 yaşları arasındadır, %67'si orta düzey yönetici, %10'u üst düzey yönetici konumundadır. Çalışma sonucunda, vizyoner liderlikle örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, vizyoner liderlik ve örgütsel bağlanma arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimin önemli ölçüde dolaylı etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde oluşan doğrudan etkisinin, lider-üye etkileşimi vasıtasıyla oluşan dolaylı etkisinden daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Yıldırım (2017), okullarda en üst düzey yönetici olan müdürlerin liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin iş ve iş dışı yaşamlarına yönelik dengeleri arasında anlamlı ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın araştırma grubunu, Balıkesir ili merkez ve ilçelerinde bulunan 23 ilkokul, 19 ortaokul ve 15 lisede görevli toplam 776 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %34'ü 1-10 yıl arası kıdeme sahip olup, %83'ü evlidir ve %78'nin çocuğu vardır. Veriler liderlik uygulamaları ölçeği ve iş-yaşam dengesi ölçeği vasıtasıyla toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesi neticesinde, okullarda en üst düzey yönetici olan müdürlerin liderlik uygulamalarının öğretmenlerin iş ve iş dışı yaşamlarına yönelik dengeyi sağlamalarında çok düşük seviyede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, mesleksel kıdem çerçevesinde öğretmenlerin iş-yaşam dengesiyle ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu belirlenmiştir. 21 sene ve üzeri kıdemi bulunan öğretmenlerin daha az kıdemi bulunan öğretmenlere nazaran iş-yaşam dengesini kurma konusunda daha başarılı olduklarını düşündükleri ifade edilmektedir.

Talukder (2019), yönetici desteği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının, iş tatmininin ve iş-yaşam dengesinin rolünü araştıran bir çalışma yapmıştır. Çalışma kapsamında, Avustralya'da finans sektöründe çalışan 305 kişiden online olarak veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici desteğinin iş-aile çatışmasıyla negatif yönde ilişkisinin bulunduğu, iş-yaşam dengesinin ve iş tatmininin iş-aile çatışmasıyla olumsuz yönlü bağlantısının bulunduğu neticesine ulaşılmıştır. Ayrıca, iş-yaşam dengesi ve iş tatmininin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Caleb, Ogwuche ve Howell (2020), bankacıların iş-yaşam dengesinin ve öz yeterliliğinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma kapsamında, Nijerya'nın Benue eyaletinde bulunan bankalarda çalışan 296 kişiden iş-yaşam dengesi, öz yeterlilik ve örgütsel bağlılık anketleri vasıtasıyla veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, iş-yaşam dengesinin kurumsal bağlılık üstünde önemli bir etkisinin olmadığı bulunurken, öz yeterliliğin örgütsel bağlılık üstünde önemli düzeyde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, iş-yaşam dengesi ve öz yeterliliğin birlikte değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kesumayani vd., (2020), Endonezya'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren bir şirkette yaptıkları çalışmada vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünü araştırmışlardır. Çalışma kapsamında 337 işgörenden anket vasıtasıyla veri toplanmıştır. Verilerin analizi neticesinde, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılıkla iş-yaşam dengesi üstünde pozitif yönde ve önemli etkisinin bulunduğu, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üstünde olumlu yönde ve önemli tesirinin bulunduğu ve ayrıca, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hutagalung, Soelton ve Octaviani (2020), iş-yaşam dengesiyle duygusal zekanın işten ayrılma niyeti üstündeki tesirinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemişlerdir. Yapmış oldukları çalışmada, bilgisayar yedek parçaları tedariği şirketinde çalışan 60 işgörenden veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, iş-yaşam dengesinin ve duygusal zekanın örgütsel bağlılık üstünde olumlu yönlü etkisinin bulunduğu, iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyeti üstünde ise olumsuz yönde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, duygusal zekanın işten ayrılma niyetine pozitif yönlü etkide bulunduğu ve ayrıca, örgütsel bağlılığın da işten ayrılma üstünde olumsuz yönde etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Eriyanti ve Noekent (2021), iş-yaşam dengesi, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele almak için bir araştırma yapmışlardır. Söz konusu araştırmada, iş-yaşam dengesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü de incelemişlerdir. Araştırmada sağlanan verilerin analizi neticesinde, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkili olduğu, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu yönde bağlantılı bulunduğu ve ayrıca, iş-yaşam dengesiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolünün olduğu belirlenmiştir.

Basri, Dewi ve Purba (2021), vizyoner liderliğin özel üniversite öğretim üyelerinin örgütsel bağlıklıkları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, 169 öğretim üyesinden vizyoner liderlik ve örgütsel bağlılık anketleri yardımıyla veri toplanmıştır. Elde edilen bulgular, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etkisinin bulunduğu göstermiştir.

Widodo ve Chandrawaty (2021), okul yönetcilerinin vizyoner liderlikler tarzlarının okulda oluşan örgüt kültürü ve öğetmenlerin duygusal bağlılıkları üzerine etkisini incelemişlerdir. Veriler Endoznezya'nın 7 şehrinde bulunan ve devlet ilkokularında çalışan 455 öğretmenden anket aracılığıyla toplanmıştır. Veri analizi sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik tarzlarının öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde önemli etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, söz konusu ilişkide okulda oluşan örgüt kültürünün aracı rolünun bulunduğu da ifade edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın kapsamına, yöntemine, araştırma modeline, hipotezlerine, evrenine ve örneklemine, veri toplama araçlarına, kullanılan ölçeklere, veri analiz yöntemlerine ve demografik analizlere yönelik bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamı Çukurova Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illeri) faaliyet gösteren bankalarda bulunan işgörenlerin vizyoner liderlik algıları, iş-yaşam dengeleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek olarak belirlenmiştir.

Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve iş-yaşam dengesinin bu ilişkideki aracılık rolünü inceleyebilmek amacıyla anket çalışması uygulanmıştır (Ek 1). Anketin ilk bölümünde işgörenlerin demografik özelliklerini tespit edebilmeye yönelik sorular sorulmuştur. Ankette sorulan sorulardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektördeki mesleki deneyim süresi, çalışılan departman tanımlayıcı demografik analiz sorularıdır. Anketin ikinci bölümünde kişinin; vizyoner liderlik algısını, üçüncü bölümünde kişinin; örgütsel bağlılık düzeyini ve dördüncü bölümünde kişinin; iş-yaşam dengesi düzeyini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketteki sorular 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

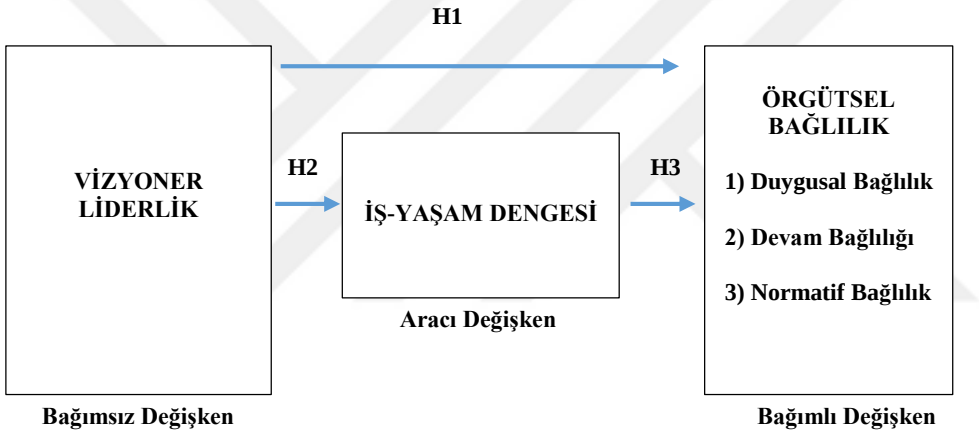
Yapılan araştırma; vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü üzerinedir. Bu bağlamda vizyoner liderlik (VL) çalışmada bağımsız değişken; örgütsel bağlılık (ÖB) bağımlı değişken; iş-yaşam dengesi (İYD) aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık ve söz konusu bağlılığın alt boyutları üzerine etkisine, vizyoner liderliğin iş-yaşam dengesi üzerine etkisine, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve bu bağlılığın alt boyutları üzerine etkisine bakılmıştır. Daha sonra vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolüne bakılmıştır. Belirtilen kavramlar üzerinde daha iyi yorumda bulunabilmek amacıyla tanımlayıcı istatistikler olarak demografik değişkenler ile değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmıştır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, alanyazında yer alan kavramsal bilgilere göre şekillendirilmiştir. Bu bağlamda; araştırmamızda vizyoner liderlik, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık olmak üzere 3 değişken vardır. Bu değişkenlerden vizyoner liderlik bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken ve iş-yaşam dengesi aracı değişken olmaktadır.

Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı değişken rolünü inceleme amacını taşıyan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir. Modelde belirtilen değişkenlere, bu değişkenlerin aralarındaki ilişkilere ve alanyazında yapılan araştırmalar neticesinde kavramsal çerçevede belirtilen bilgiler ışığında oluşturulan çalışma hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Şekil 1'de belirtilen araştırma modelinde; araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık, bağımsız değişkeni vizyoner liderlik ve aracı değişkeni iş-yaşam dengesidir.

Kuramsal açıklamalarda yapılan tanımlamalar ve bu kapsamda hazırlanan modelde belirtilen değişkenlere göre aşağıdaki hipotezler belirlenmiş ve test edilmiştir.

H1: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: İş-Yaşam Dengesinin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: İş-Yaşam Dengesinin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3c: İş-Yaşam Dengesinin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4c: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Çukurova Bölgesi içinde yer alan Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illerinde faaliyet gösteren bankalarda görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan banka ve sektör bilgilerine göre; Adana ilinde 3.484, Mersin ilinde 2.265, Hatay ilinde 1.510 ve Osmaniye ilinde 387 kişi olmak üzere toplam 7.646 banka çalışanı bulunmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2022). Zaman, yoğun çalışma temposu ve ulaşılabilirlik gibi nedenlerle araştırma evreninde yer alan her öğeye ulaşmanın mümkün olmaması sebebiyle Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren (Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illeri) banka çalışanlarından anketin ulaştırıldığı toplam 500 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Bankalar mali piyasalar içinde mühim bir konuma sahip olup, fon kaynağı fazlasını elinde bulunduran kişi veya kurumlardan aldıkları bu kaynakları fon talep edenlere transferini sağlayan ve böylece, tasarruflar ve yatırımlar arasında değişimin en iyi biçimde gerçekleştirilebilmesini sağlayan kurumlardır. Bankaların ekonomik sistemdeki söz konusu işlevlerine ilave olarak kaydi para oluşturmak, fon düzenlemesine ilişkin politikaların etkili şekilde yürütülmesine yardım etmek, menkul kıymet alım-satım

işlemlerini gerçekleştirmek, sermaye piyasalarının işleyişini desteklemek, iç ve dış ticaret işlemlerinde aracılık rolünü üstlenmek, ödeme sistemleri oluşturmak vb. birçok önemli işlevi bulunmaktadır. Bir ülkede bankacılık sistemi ne kadar güçlü olursa aynı şekilde ülkenin ekonomik yapısı ve olası ekonomik krizlere yönelik dayanıklılığı da o kadar güçlü olacaktır. Bankacılık sisteminin sağlam temeller üzerinde gelişim göstermesi ekonomik büyümeyi ve gelişimi teşvik edecektir (Yetiz, 2016).

Ülkemiz bankacılık sektörü son yıllarda yapılan yenilikler ve düzenlemeler sonucu güçlü bir yapıya sahip hale gelmiştir ve ekonomiye desteğini artırarak sürdürmektedir.

Eylül /2022 dönemi itibariyle,

- Ülkemiz bankacılık sisteminin bilanço aktifi Eylül/2022 dönemi itibariyle Eylül/2021'e göre %85.9 oranında artış göstererek 13 trilyon 099.9 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.
- Krediler yıllık bazda %69.3 oranında artışla 6 trilyon 835.9 milyar TL seviyesine gelmiştir. Kredilerin yıllık artış hızı 2021 yıl sonundaki %37'den 2022 yılı üçüncü çeyreğinde %69.3'e yükselmiştir.
- Bankacılık sektörünün tahsili gecikmiş alacakları (TGA) Eylül/2022 dönemi itibariyle Eylül/2021'e göre %7.7 oranında artarak 160.4 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir. Diğer taraftan, TGA bir önceki çeyreğe göre %0.37 azalmıştır. 2022 yılının üçüncü çeyreğinde kredilerin yıllık artış hızının daha yüksek olması ve takipteki alacaklardaki düşüşün etkisiyle kredilerin takibe dönüşüm oranında düşüş görülmüştür. Böylece, söz konusu oran 2021 yıl sonundaki %3.2 seviyesinden %2.29 seviyesine gerilemiştir.
- Menkul değerler portföyü, Eylül/2022 dönemi itibariyle Eylül/2021'e göre %78.8 artışla 2 trilyon 78.8 milyar TL gerçekleşmiş olup, 2022 yıl sonunda %44.4 olan menkul değerler portföyünün yıllık artış hızı 2022 yılının üçüncü çeyreğinde %78.8'e yükselmiştir.
- Mevduatlar Eylül/2022 dönemi itibariyle Eylül/2021'e göre %96.1 artarak 8 trilyon 52.5 milyar TL olmuştur. Mevduatların yükselişinde özellikle Türk Parası mevduatlardaki artışın etkili olduğu, kur korumalı mevduat hesaplarının katkısıyla Türk Parası mevduatların yıllık artış hızının 2021 yıl sonundaki %21.6 seviyesinden üçüncü çeyrekte %101.6 seviyesine

yükseldiği, Yabancı Para mevduatın yıllık artış hızının ise kurdaki yükseliş nedeniyle %79.3'ten %91.5'e çıktığı gözlemlenmiştir.

- Mevduat dışı kaynaklar, Eylül/2022 dönemi itibariyle Eylül/2021'e göre %68.9 oranında artışla 3 trilyon 858.5 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.
- Bankacılık sektörünün dönem net kârı Eylül/2022 dönemi itibariyle yıllık bazda %402.6 oranında artış göstererek 286.17 milyar TL'ye yükselmiştir.

Ülkemiz bankacılık sektörü aynı zamanda sahip olduğu istihdam potansiyeli ile de önemli bir yer teşkil etmektedir. Eylül/2022 itibariyle, ülkemiz bankacılık sisteminde 57 banka faaliyet göstermekte olup, söz konusu bankaların 35 tanesi mevduat bankası, 16 tanesi kalkınma ve yatırım bankası, 6 tanesi ise katılım bankasıdır. Çalışan sayısı 187.586'dır. Kadın çalışanların oranı %50,5, erkek çalışanların oranı ise %49,5'dur. Çalışanların %42'si 36-45 yaş aralığında, %39'u 26-35 yaş aralığındadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2022).

Bankacılık sektörü sürekli yenilenen ve gelişen yapısı, bilgi ağları ve teknolojisi ile dinamik bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte, her geçen yıl artan rekabet ortamı ve bu rekabet ortamı içinde başarılı olabilmenin yarattığı stres ve iş-yaşam dengesini sağlayabilmek için gösterilen ekstra çaba da banka çalışanları üzerinde önemli derecede baskı oluşturmaktadır. İşgörenlerin başarılı olabilmeleri ve bulundukları kurumlara bağlılık göstererek katkı sağlayabilmelerinde beraber çalıştıkları liderlerinin göstermiş olduğu liderlik biçiminin ve söz konusu işgörenlerin kurabildikleri iş-yaşam dengelerinin önemi son derece büyüktür. Bu bağlamda, araştırmamızda bankacılık sektörü incelenmiştir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu çalışmada veri toplamak için nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu uygulanmıştır.

Veriye ulaşmada yararlanılan anket formu dört bölümü içermekte olup, birinci bölümde ankete katılım gösteren işgörenlerin demografik yapıları ile ilgili bilgi almaya yardımcı olabilecek sorular bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde sırasıyla katılımcıların, vizyoner liderlik algıları, örgütsel bağlılık ve iş-yaşam dengesi düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket tüm katılımcılara online olarak ulaştırılmıştır. Ankete katılım gösteren işgörenlere 5'li Likert

tipi bir değerlendirme ölçeği vasıtasıyla anket içinde bulunan sorulara katılım dereceleri sorulmuş olup, 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirmelerini yapmaları istenmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan anketler aracılığı ile elde edilen veri SPSS'de analiz elde edilmek üzere veri setine dönüştürülmüştür. Anket çalışmasında kullanılan ölçekler aşağıda verilmiştir.

3.4.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada, Sashkin (1996) tarafından geliştirilen, Tanrıbil'in (2015) ve Yeyrek'in (2018) çalışmalarında kullanmış olduğu Vizyoner Liderlik Ölçeği'nden faydalanılacaktır. Vizyoner liderlik ölçeği; iletişim (5 madde), risk (5 madde), güvenilirlik (5 madde), saygı (5 madde) ve odak (5 madde) olmak üzere toplam 25 soru ve 5 boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı 0,988 olarak hesaplanmış ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Vizyoner liderlik ölçeği 5 boyut ve 25 ifadeden oluşmakta olup, ilgili ölçek ifadeleri ve boyutları ek'te (Ek 1, 2.bölüm) verilmiştir.

3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık davranışlarının belirlenebilmesi amacıyla, Ertan (2008)'ın ve Sevgin (2019)'in araştırmalarında kullanmış olduğu, Meyer ve Allen (1991)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini temeline alan ve Wasti (2000) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılacaktır.

Ölçek 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin genel Cronbach alfa değeri 0,82, duygusal bağlık boyutunun Cronbach alfa değeri 0,83, devam bağlılık boyutunun Cronbach alfa değeri 0,77 ve normatif bağlılık boyutunun Cronbach alfa değeri ise 0,87 olarak hesaplanmıştır (Sevgin, 2019). Ölçek içerisinde duygusal bağlılığa örnek olarak; ‘‘Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.’’, devam bağlılığına örnek olarak; ‘‘Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olur.’’, normatif bağlılığa örnek olarak; ‘‘Bu işletmeye sadakat göstermenin gerekli olduğunu düşünüyorum.’’ifadeleri verilebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeği yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda 3 boyut ve 22 ifadeden oluşmakta olup, ilgili ölçek ifadeleri ve boyutları ek'te (Ek 1, 3.bölüm) verilmiştir.

3.4.3. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği

Bireylerin, iş-yaşam dengesi algılarını belirlemek amacıyla Apaydın (2011) tarafından "İş Yaşam Dengesi Ölçeği" geliştirilmiştir. Ölçekte 4 farklı boyut yer almakta olup, bunlar; iş yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması boyutlarıdır. Ölçekte toplam 20 soru bulunmaktadır. 6., 7., 8., 9., 17. ve 19. sorular iş yaşam uyumu boyutunu; 1., 2., 4., 5., 10. ve 11. sorular yaşamı ihmal etme boyutunu, 12., 13., 18., ve 20. sorular kendine zaman ayırma boyutunu; 3., 14. ve 15. sorular ise yaşamın işten ibaret olması boyutunu ele almaktadır. Ölçme aracında beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Derecelendirmeler, (5) Tam katılıyorum, (4) Büyük ölçüde katılıyorum, (3) Biraz katılıyorum, (2) Çok az katılıyorum, (1) Hiç katılmıyorum şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu ifadeler çalışmamızda 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde kullanılmıştır. "İş Yaşam Dengesi" ölçeğini oluşturan tüm boyutlara ve tüm ölçeğe ilişkin iç tutarlılık, Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam güvenirliği .91, dört alt boyuta ait güvenirlik katsayıları sırasıyla .88, .81, .77, .79 şeklindedir. İş Yaşam Dengesi'nin yapı geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan, Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity Test sonuçlarına göre; 20 maddenin KMO =.863 ve p = 0. 000 ($p < 0,001$) olarak hesaplanmıştır ve uygun olduğu belirlenmiştir (Apaydın, 2020).

İş-yaşam dengesi ölçeği yukarıda verilen bilgiler ışığında 20 ifadeden oluşmaktadır. İlgili ölçek ifadeleri ek'te (Ek 1, 4.bölüm) verilmiştir.

3.5. Anketlerin Dağıtılması ve Geri Dönüş Oranı

Anketlerin uygulanacağı bankalarda çalışan 500 kişiye ulaşılması planlanmıştır. Anketin online formu mesaj ya da e-posta yolu ile ulaştırılmıştır. Anket cevaplarının online veri olarak geri dönüşü sağlanmıştır. 500 kişiye ulaştırılan anketler için 450 kişiden dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş yapan 450 kişiye ait anket cevaplarından 1 tanesi analiz için uygun olmadığından dolayı veri setinden çıkarılmış olup, 449 kişiye ait veriler kullanılabilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %90 olmuştur.

Gürbüz ve Şahin (2016), araştırmanın nicel, nitel, deneysel tasarım vb. içerdiği yönteme göre değişiklik göstermekle birlikte sosyal bilimlerdeki araştırmalarda 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğünün genellikle uygun olduğunu ifade etmektedirler. Söz

konusu yazarlar tarafından oluşturulan ve Tablo 6'da bulunan değişik sayılardaki evrenlere yönelik kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüklerine göre bu çalışmanın örneklem büyüklüğünün uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.

Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	**Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n*)**		**Evren (N)**	**Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n*)**	
	%95	**%99**		**%95**	**%99**
50	44	47	7000	364	608
100	79	87	7500	365	611
250	151	182	8000	367	615
350	183	229	8500	368	617
500	217	286	9000	369	620
750	254	353	9500	370	622
1000	278	400	10000	375	624
1500	306	461	15000	377	637
2000	322	500	20000	379	644
2500	332	526	30000	381	651
3000	341	545	40000	381	655
3500	346	559	50000	382	657
4000	350	571	75000	383	660
4500	354	580	100000	384	661
5000	357	587	250000	384	661
5500	359	594	500000	384	664
6000	361	599	1000000	384	665
6500	363	604	10000000	384	665

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2016).

* Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir üst ya da bir alt tam sayıya tamamlanmıştır.

Araştırmanın evreni olan Çukurova Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illeri) çalışan sayısı Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan rapordan faydalanılarak 7.646 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 7.500-8.000 arasında yer alan evrendeki kişi sayısına göre asgari örneklem büyüklüğü %95 güvenilirlik düzeyinde 365 olarak belirtildiğinden 450 olan örneklem sayımızın ideal örneklem büyüklüğüne uygun olduğunu belirtmek mümkündür.

3.6. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında 450 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma sorularını cevaplamak ve hangi istatistiksel tekniklerin yapılacağına karar vermek amacıyla öncelikle kayıp değerler ve uç değerler incelenmiştir. Veri setinde kayıp değer olduğu görülmüştür. Ortalama değer ataması yapılmıştır. Uç değer incelemesi yapılmıştır. Tek değişkenli uç değerler için ölçeğe ait puan Z standart puanına çevrilmiş ve -3 ile +3 aralığı dışında kalan 1 kişiye ait değerler veri setinden çıkarılmıştır. Çok değişkenli uç değerler için Mahalanobis puanı hesaplanmış ve değeri 0.01'den küçük değerin olmadığı görülmüştür Uç değerler temizlendikten sonra 449 kişiye ait veri ile analizlere devam edilmiştir.

Araştırma sorularına yanıt vermek için, hangi istatistiksel tekniklerin yapılacağına karar vermek amacıyla öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normalliğini test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, histogram grafikleri, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Normallik testi sonucu Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.

Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçek/boyut	n	$\overline{X}$	S	Median	Minimum	Maksimum	Kolmogorov-Smirnov	p	Çarpıklık	Basıklık
Vizyoner Liderlik	449	92.02	21.28	99	33	125	.209	.001	-1.02	.20
Örgütsel Bağlılık	449	76.56	18.00	83	24.35	110	.152	.001	-.79	.02
Duygusal Bağlılık	449	29.09	7.41	32	8	40	.254	.001	-.93	.17
Devam Bağlılığı	449	23.58	5.80	25	7	35	.154	.001	-.64	-.07
Normatif Bağlılık	449	23.89	6.37	26.23	7	35	.197	.001	-.64	-.46
İş-Yaşam Dengesi	449	68.27	11.56	70	35	90	.092	.001	-.44	-.56

Kolmogorov- Smirnov testi sonuçlarına göre hiçbir değişkene ait puan normal dağılım göstermemektedir ($p < .05$). Ancak sadece bu test sonucuna göre karar verilmemektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ve histogram grafikleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre Vizyoner Liderlik (çarpıklık = -1.02 ve basıklık =

.20), Örgütsel Bağlılık (çarpıklık = -.79 ve basıklık = .02), Duygusal Bağlılık (çarpıklık = -.93 ve basıklık = .17), Devam Bağlılığı (çarpıklık = -.64 ve basıklık = -.07), Normatif Bağlılık (çarpıklık = -.64 ve basıklık = -.46), İş Yaşam Dengesi (çarpıklık = -.44 ve basıklık = -.56) normal dağılım göstermemektedir.

Katılımcıların ölçeklere ait alt boyutlara ilişkin düzeylerini tespit etmek amacıyla [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori sayısı] formülü kullanılmış ve kategoriler adım hesabı olarak belirlenmiştir. Formülde ölçekler ve boyutlar için değerler yerine yerleştirildiğinde (5-1)/5 = 0.80 değeri bulunmuştur ve ne anlama geldikleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengeleri Ortalama Puanları için Değerlendirme Ölçütleri

$\overline{X}$ /k	Karar
1.00 – 1.80	Çok düşük
1.81 – 2.60	Düşük
2.61 – 3.40	Orta Düzey
3.41 – 4.20	Yüksek
4.21 – 5.00	Çok yüksek

k: madde sayısı

Tabloya göre örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), vizyoner liderlik ve iş yaşam dengeleri ortalama puanlarının, çok düşük ile çok yüksek arasında derecelendirildiği ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında 450 kişiden toplanan verilerin analizinde betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum), ilişkisiz örneklemler t testi, Mann Whitney U testi, ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), Kruskal Wallis H testi, Kolmogorov-Smirnov testi, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, ölçeklerin iç tutarlılığını tespit etmek için güvenirlik analizleri, hipotezleri test etmek için regresyon analizleri, aracılık etkisini test etmek içinse hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi uygulanmıştır. Yapı geçerliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Verileri analiz etmede SPSS 28 ve LISREL 8.8 yazılımlarından yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya dâhil olan katılımcılarından elde edilen ve analize uygun olan 449 adet anket analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleki deneyimi ve çalıştığı departmana yönelik yönelik demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilecektir.

Tablo 9.

Ankete Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet			
	Kadın	199	44.32
	Erkek	250	55.68
	Toplam	449	100
Yaş			
	25 ve daha az	49	10.91
	26-35	149	33.19
	36-45	144	32.07
	46-55	91	20.27
	56 ve üzeri	16	3.56
	Toplam	449	100
Medeni Durum			
	Evli	322	71.71
	Bekâr	127	28.29
	Toplam	449	100

(Tablo 9. Devamı)

Demografik Özellikler		n	%
Eğitim Durumu			
	Lise	30	6.68
	Ön Lisans	82	18.26
	Lisans	223	49.67
	Yüksek Lisans	109	24.28
	Doktora	5	1.11
	Toplam	449	100
Sektör Deneyim Süresi			
	5 yıl ve daha az	103	22.94
	6-10 yıl	126	28.06
	11-15 yıl	101	22.50
	16-20 yıl	52	11.58
	21 yıl ve üzeri	67	14.92
	Toplam	449	100
Departman			
	Şube	209	46.55
	Bölge Müdürlüğü Birimleri	240	53.45
	Toplam	449	100

Tablo 9 incelendiğinde;

Katılımcıların çoğunluğunu erkeklerin (n=250, %55.68) oluşturduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların sayısı 199 (%44,32)'dur.

Katılımcıların yaşa göre en çok (n = 149, %33,19) 26-35 yaş aralığında, daha sonra (n = 144, %32.07) 36-45 yaş aralığında, (n = 91, %20.27) 46-55 yaş aralığında, (n = 49, %10.91) 25 ve daha az olduğu görülmektedir. En az (n= 16, %3.56) 56 ve üzeri yaş aralığı bulunmaktadır.

Medeni duruma göre katılımcıların en çok (n= 322, %71.71) evli, daha sonra (n= 127, %28.29) bekâr olduğu görülmektedir.

Eğitim durumuna göre en çok (n = 223, %49.67) lisans mezunu, daha sonra (n = 109, %24.28) yüksek lisans mezunu ve (n = 82, %18.26) ön lisans mezunu bulunduğu

görülmektedir. En az (n = 5, %1.11) doktora ve ayrıca, (n = 30, %6.68) lise mezunu bulunmaktadır.

Sektör deneyim süresine göre en çok (n = 126, %28.06) 6-10 yıl aralığında, daha sonra (n = 103, %22.94) 5 yıl ve daha az, (n = 101, %22.50) 11-15 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Daha sonra (n= 67, %14.92) 21 yıl ve üzeri ve (n = 52, %11.58) 16-20 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

Çalışılan departmana göre en çok (n = 240, %53.45) bölge müdürlüğü birimleri çalışanı, daha sonra (n = 209, %46.55) şube çalışanı bulunmaktadır.

4.2. Geçerlilik Analizleri

Çalışmanın bu kısmında vizyoner liderlik, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ölçeklerinin geçerlilik analizleri yapılmıştır.

4.2.1. Vizyoner liderlik Ölçeği Geçerlilik Analizi

Vizyoner Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA'nın varsayımları; örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, doğrusallık, çoklu bağlantı ve tekillik ve uç değerler şeklinde sıralanabilir (Brown, 2015).

Comrey ve Lee (1992) 449 örneklem büyüklüğünü mükemmel olarak nitelendirmektedirler. Diğer bir ölçüt de KMO testi sonuçlarıdır. Araştırma kapsamında hesaplanan KMO sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10.

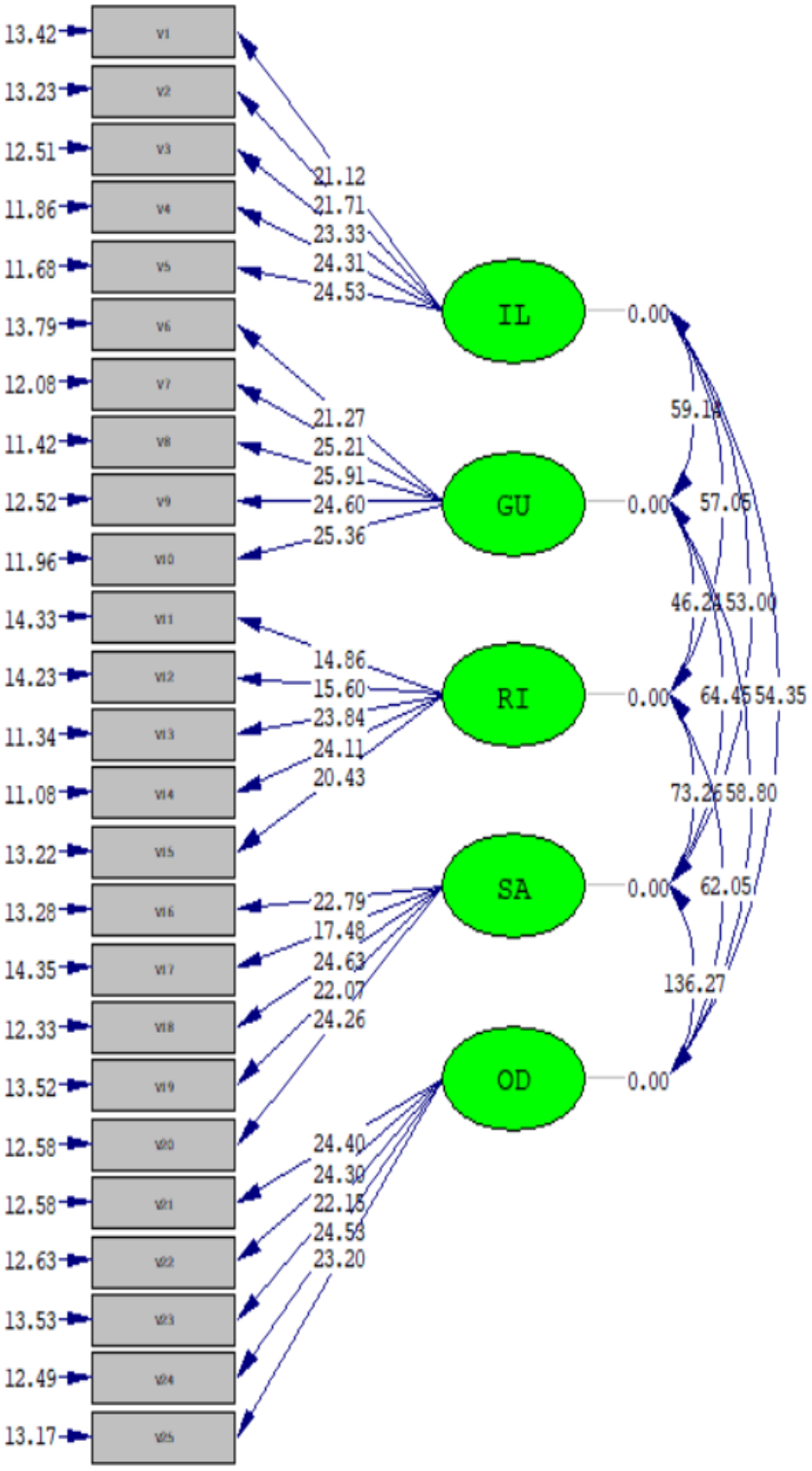
Vizyoner Liderlik Ölçeği için Hesaplanan KMO Değerleri

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.978
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14416.755
	df	300
	Sig.	.000

Leech, Barrett ve Morgan (2005)'e göre KMO değerinin .90 ve üzerinde olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Normallik incelenmiştir. Normallik için ölçek maddelerinden toplam puan alınmış, Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi

sonuçlarına göre ölçek normal dağılım göstermemektedir ($p < .05$). Ancak çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasındadır (çarpıklık = -1.02 ve basıklık = .20). Bu durumda ölçekten elde edilen puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanmıştır.

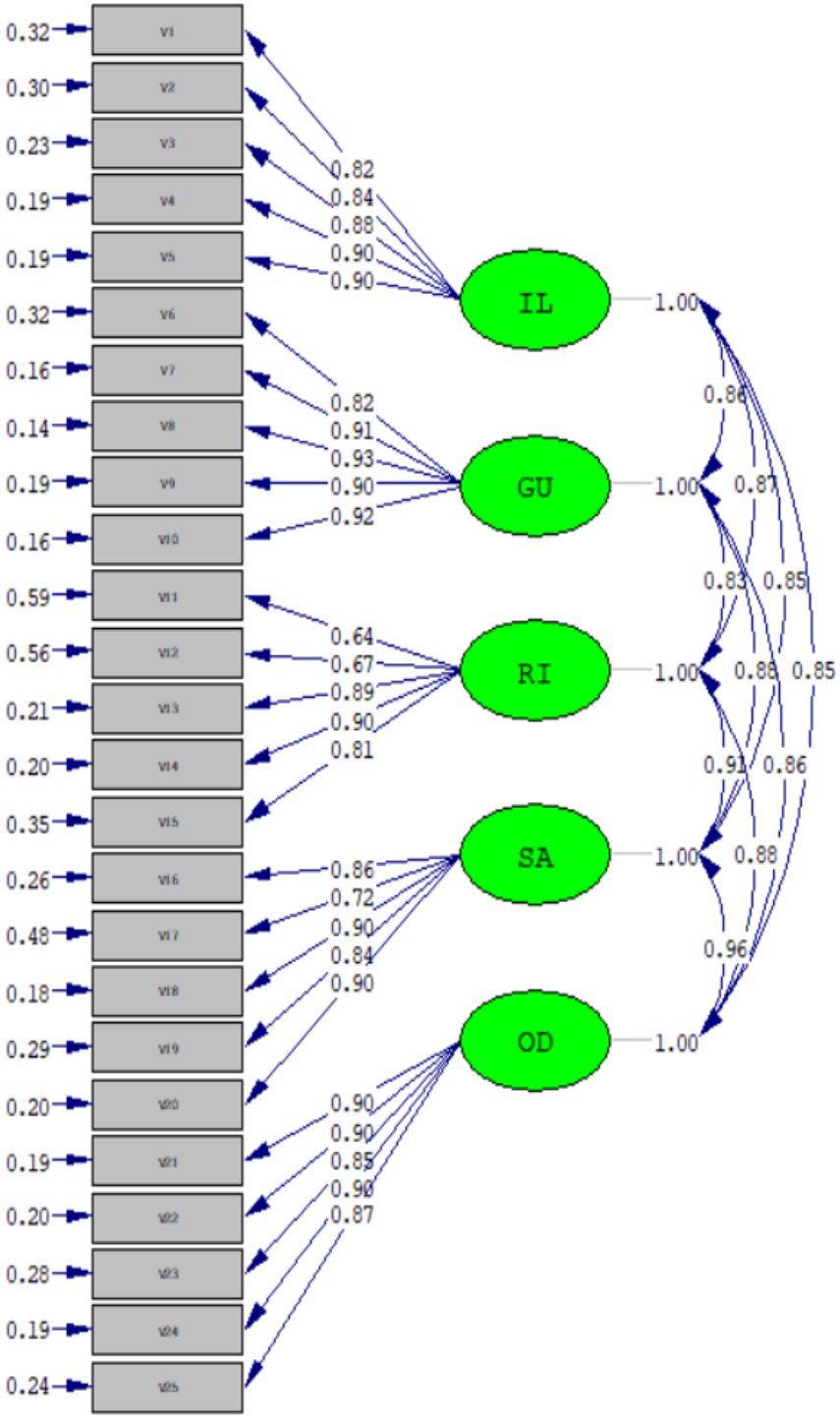
Tabachnick ve Fidell (2001) faktör sayısını saptamak ya da doğrulamak istendiğinde çok değişkenliğin olduğu sayıltısının kullanılmasını önermektedir. Bu araştırmada da bu sayıltı kullanılmıştır. Varsayımların test edilmesinden sonra DFA analizine geçilmiştir. Boş olan değerler ortalama değer atama yöntemiyle doldurulmuştur. Yapılan DFA sonucu t değerleri Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 2. Vizyoner Liderlik Ölçeği DFA t Değerleri

DFA'da ilk olarak t değerleri incelenmiştir. T değerinin 1.96'yı aşması .05 düzeyinde, 2.56'yı aşması ise .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. T değerlerine göre tüm maddeler .01 düzeyinde anlamlıdır. Bu gizil değişkenlerin gözlenen

değişkenleri doğru bir şekilde açıkladığını göstermektedir. Daha sonra standartlaştırılmış çözüm (hata) değerleri incelenmiştir. Bu değerler Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 3. Vizyoner Liderlik Ölçeği DFA Hata Değerleri

Şekil 3'de maddelerin solunda yer alan değerler hata varyanslarını göstermektedir. Burada tüm maddelerin hata varyansları küçük olarak değerlendirilebilir.

Değerler .14 ile .59 arasındadır. İki sonuca göre de maddelerin hatalarının düşük olduğu görülmektedir. DFA'da uyum iyiliği indekslerini de incelemek gerekmektedir. Uyum iyiliği değerleri ile ilgili değerler Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11.

Vizyoner Liderlik Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	925.79		
sd	265		
p	0.0		
χ^2/sd	3.49	χ^2/sd ≤ 3.00	3.00 < χ^2/sd ≤ 8.00
RMSEA	0.075	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08
RMSEA (.90 GA)	0.069-0.080		
SRMR	0.034	0 ≤ SRMR ≤ .05	.05 < SRMR ≤ .10
GFI	0.86	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI < .95
AGFI	0.83	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI < .90
CFI	0.99	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	.95 ≤ CFI < .97
NFI	0.98	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI < .95
NNFI	0.99	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00	.95 ≤ NNFI < .97

Kaynak: Jöroskog ve Sörbom (1993); Sümer (2000); Tabachnick ve Fidell (2001); Hu ve Bentler (2004); Kline (2005); Steiger (2007)'den derlenmiştir.

Tablo 11 incelendiğinde, Vizyoner Liderlik Ölçeğinde yer alan maddelere ait uyum iyiliği değerlerinin tablonun solunda, alınan ölçüt değerlerin ise tablonun sağdaki iki sütununda yer aldığı görülmektedir. χ^2 .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu uyumun olmadığı anlamına gelmektedir ancak örneklem büyüdükçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu yüzden χ^2nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen 3.49 değeri iyi uyumu göstermektedir. Benzer şekilde RMSEA iyi uyumu; SRMR, CFI, NFI ve NNFI mükemmel uyumu göstermektedir. GFI ve AGFI ise iyi uyumun altında değerler almışlardır. Bütüncül bir değerlendirme yapıldığında Vizyoner Liderlik Ölçeğinin maddelerinin genel olarak iyi uyumu gösterdikleri ifade edilebilir (Wang ve Wang, 2019).

4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Comrey ve Lee (1992) 449 örneklem büyüklüğünü mükemmel olarak nitelendirmektedirler. Diğer bir ölçüt de KMO testi sonuçlarıdır. Araştırma kapsamında hesaplanan KMO sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

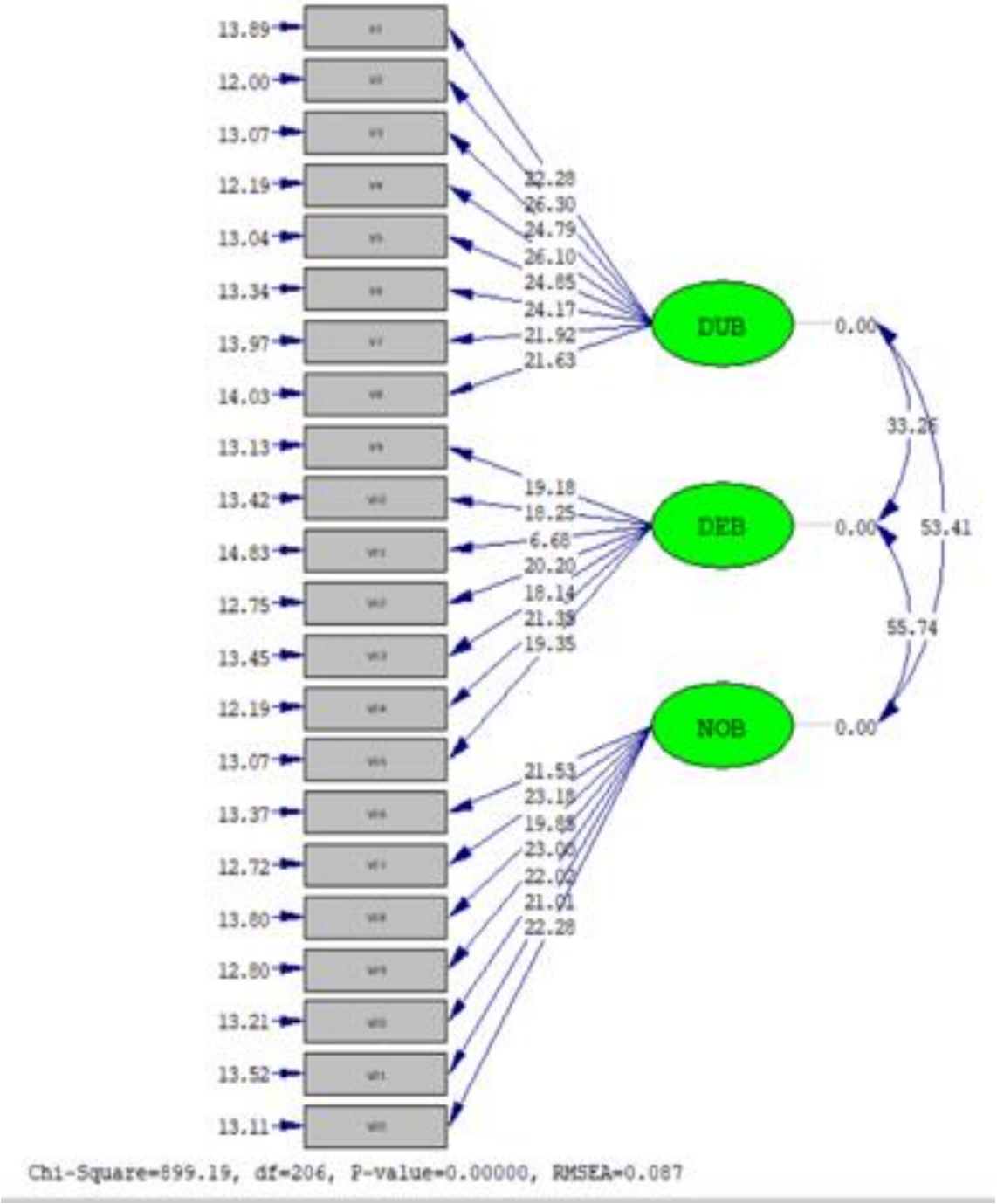
Tablo 12.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Hesaplanan KMO Değerleri

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.972
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10210.361
	df	231
	Sig.	.000

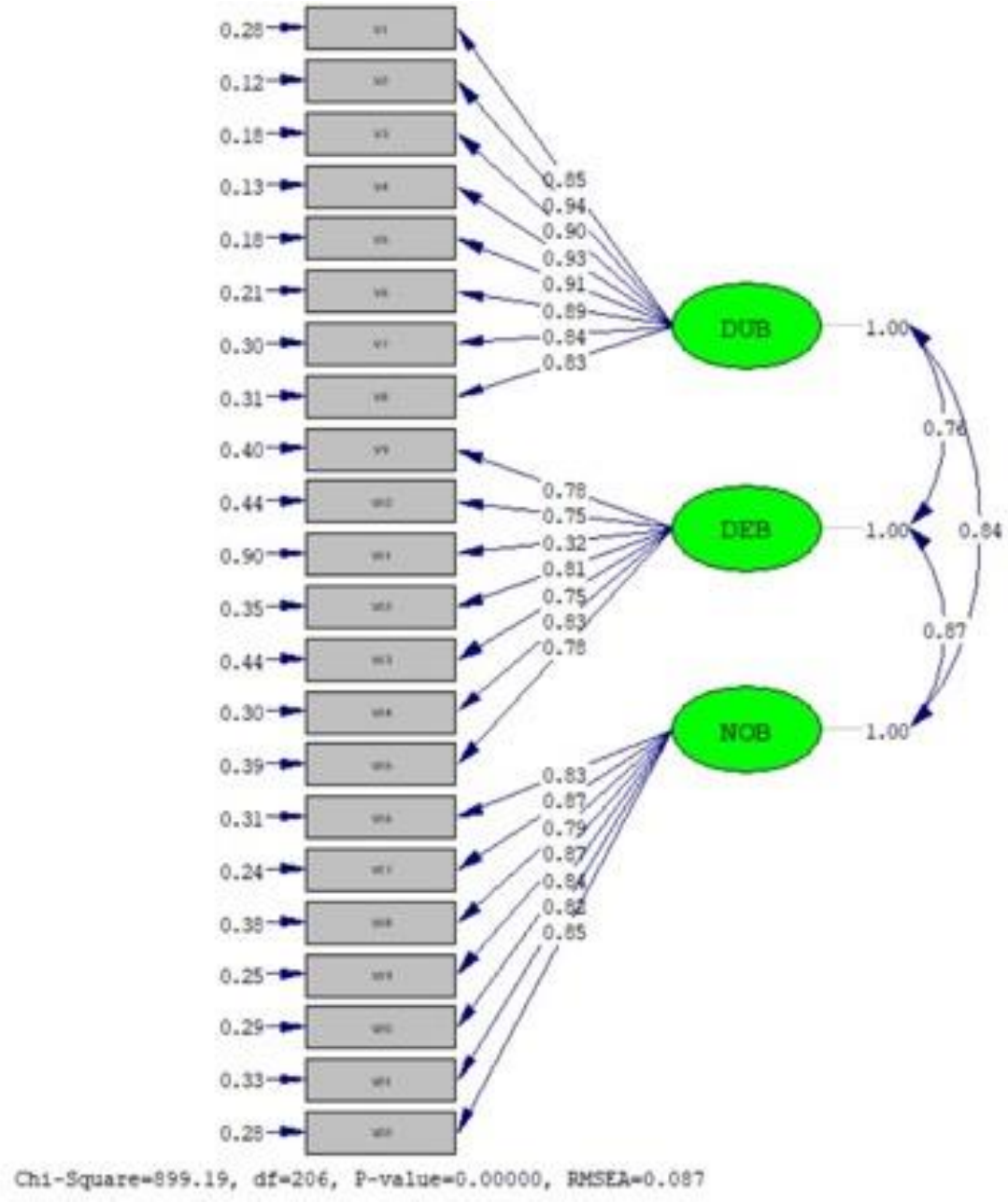
KMO değerinin .90 ve üzerinde olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Analiz sonucuna göre KMO değeri .972 olarak hesaplanmıştır. Normallik incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre ölçek normal dağılım göstermemektedir ($p < .05$). Ancak çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasındadır (çarpıklık = -.79, basıklık = .02). Bu durumda ölçekten elde edilen puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanmıştır.

Bunu takiben DFA analizine geçilmiştir. Yapılan DFA sonucu t değerleri Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA t Değerleri

DFA'da ilk olarak t değerleri incelenmiştir. T değerinin 1.96'yı aşması .05 düzeyinde, 2.56'yı aşması ise .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. T değerlerine göre tüm maddeler .01 düzeyinde anlamlıdır. Bu gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri doğru bir şekilde açıkladığını göstermektedir. Daha sonra standartlaştırılmış çözüm (hata) değerleri incelenmiştir. Bu değerler Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Hata Değerleri

Şekil 5'te maddelerin solunda yer alan değerler hata varyanslarını göstermektedir. Burada 11. madde hariç tüm maddelerin hata varyansları küçük olarak değerlendirilebilir. Değerler .12 ile .90 arasındadır. İki sonuca göre de maddelerin hatalarının düşük olduğu görülmektedir. DFA'da uyum iyiliği indekslerini de incelemek gerekmektedir. Uyum iyiliği değerleri ile ilgili değerler Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	899.19		
sd	206		
p	0.0		
χ^2/sd	4.37	χ^2/sd ≤ 3.00	3.00 < χ^2/sd ≤ 8.00
RMSEA	0.087	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08
RMSEA (.90 GA)	0.081-0.093		
SRMR	0.047	0 ≤ SRMR ≤ .05	.05 < SRMR ≤ .10
GFI	0.85	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI < .95
AGFI	0.81	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI < .90
CFI	0.98	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	.95 ≤ CFI < .97
NFI	0.98	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI < .95
NNFI	0.98	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00	.95 ≤ NNFI < .97

Kaynak: Jöroskog ve Sörbom (1993); Sümer (2000); Tabachnick ve Fidell (2001); Hu ve Bentler (2004); Kline (2005); Steiger (2007)'den derlenmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde; χ^2 .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu uyumun olmadığı anlamına gelmektedir ancak örneklem büyüdükçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu yüzden χ^2 nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen 4.37 değeri iyi uyumu göstermektedir. SRMR, CFI, NFI ve NNFI mükemmel uyumu göstermektedir. RMSEA, GFI ve AGFI iyi uyumun altında değer almıştır. Bütüncül bir değerlendirme yapıldığında Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin maddelerinin genel olarak iyi uyumu gösterdikleri ifade edilebilir (Wang ve Wang, 2019).

4.2.3. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Geçerlilik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeği'nin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Comrey ve Lee (1992) 449 örneklem büyüklüğünü mükemmel olarak nitelendirmektedirler. Diğer bir ölçüt de KMO testi sonuçlarıdır. Araştırma kapsamında hesaplanan KMO sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

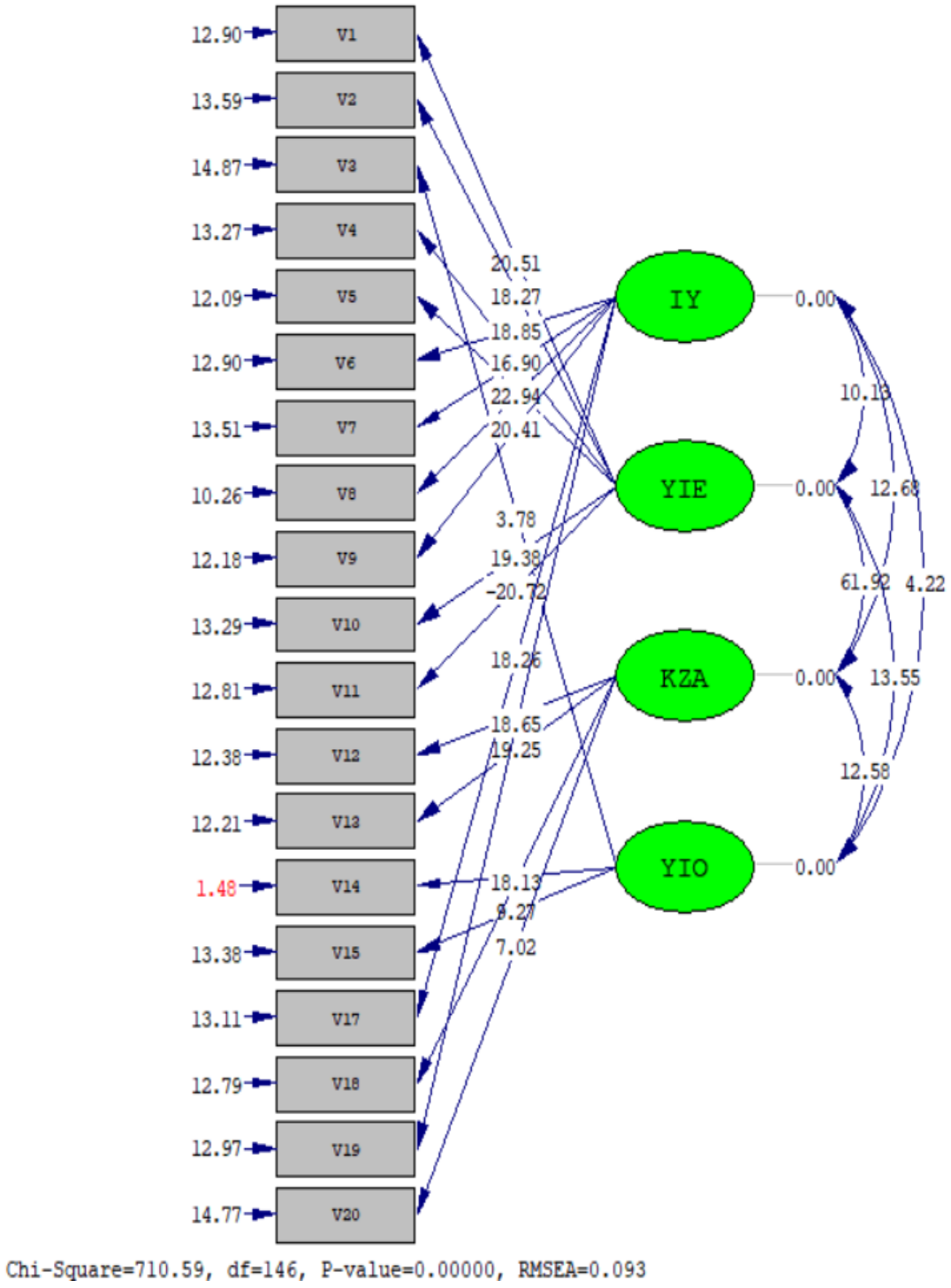
Tablo 14.

İş Yaşam Dengesi Ölçeği için Hesaplanan KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.939
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5772.639
	df	190
	Sig.	.000

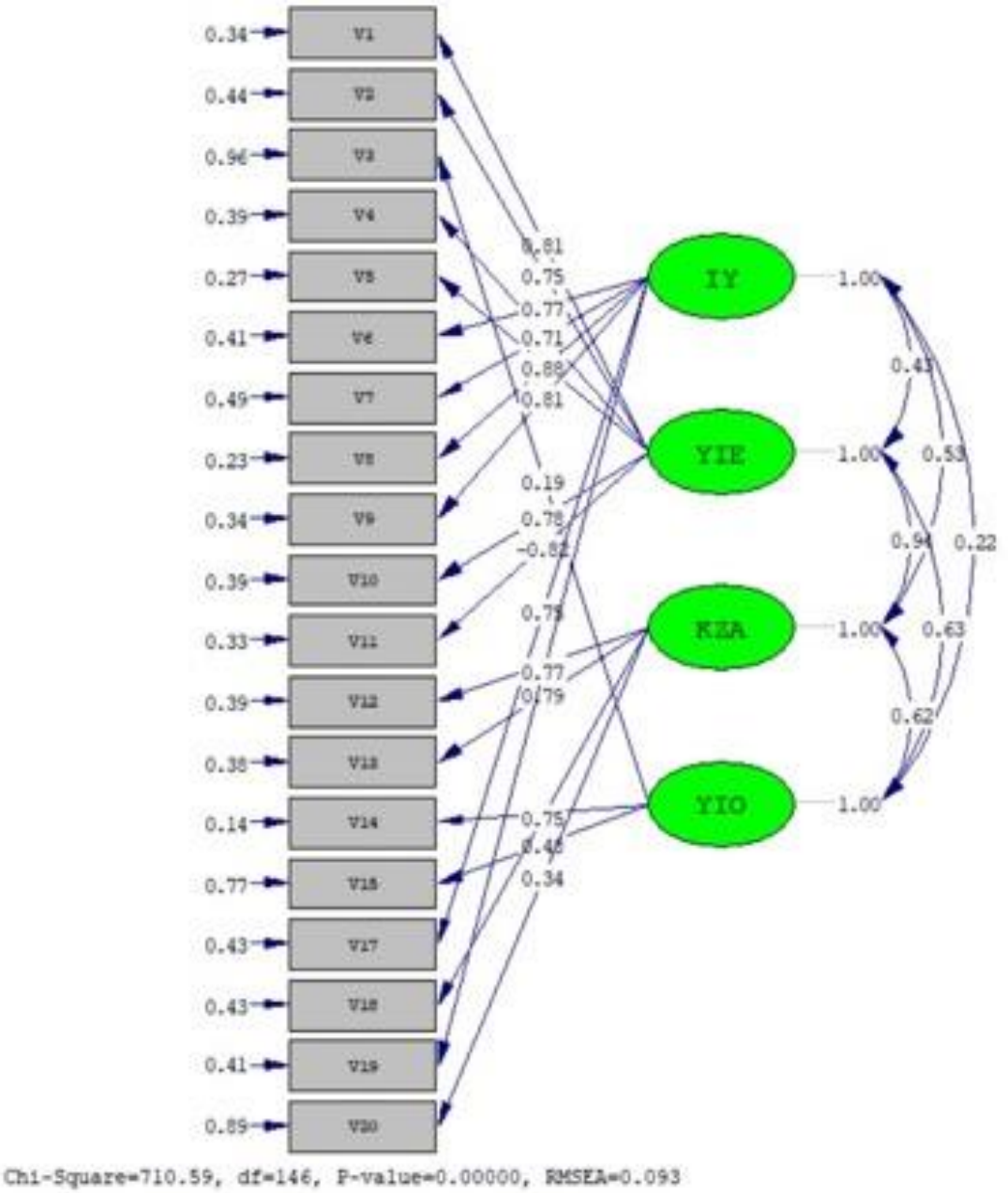
KMO değerinin .90 ve üzerinde olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Analiz sonucuna göre KMO değeri .939 olarak hesaplanmıştır. Normallik incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre ölçek normal dağılım göstermemektedir ($p < .05$). Ancak çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasındadır (çarpıklık = -.44, basıklık = -.56). Bu durumda ölçekten elde edilen puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanmıştır.

Bunu takiben DFA analizine geçilmiştir. Yapılan DFA sonucu t değerleri Şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği DFA t Değerleri

DFA'da ilk olarak t değerleri incelenmiştir. T değerinin 1.96'yı aşması .05 düzeyinde, 2.56'yı aşması ise .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. T değerlerine göre tüm maddeler .01 düzeyinde anlamlıdır. Bu gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri doğru bir şekilde açıkladığını göstermektedir. Daha sonra standartlaştırılmış çözüm (hata) değerleri incelenmiştir. Bu değerler Şekil 7'de verilmiştir.



Şekil 7. İş Yaşam Dengesi Ölçeği DFA Hata Değerleri

Şekil 7'de maddelerin solunda yer alan değerler hata varyanslarını göstermektedir. Burada 3. madde hariç tüm maddelerin hata varyansları küçük olarak değerlendirilebilir. Değerler .14 ile .96 arasındadır. İki sonuca göre de maddelerin hatalarının düşük olduğu görülmektedir. DFA'da uyum iyiliği indekslerini de incelemek gerekmektedir. Uyum iyiliği değerleri ile ilgili değerler Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15.

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği DFA Sonuçlarına İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	710.59		
sd	146		
p	0.0		
χ^2/sd	4.87	χ^2/sd ≤ 3.00	3.00 < χ^2/sd ≤ 8.00
RMSEA	0.093	0 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 < RMSEA ≤ .08
RMSEA (.90 GA)	0.086-0.100		
SRMR	0.075	0 ≤ SRMR ≤ .05	.05 < SRMR ≤ .10
GFI	0.86	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI < .95
AGFI	0.81	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI < .90
CFI	0.96	.97 ≤ CFI ≤ 1.00	.95 ≤ CFI < .97
NFI	0.95	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI < .95
NNFI	0.95	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00	.95 ≤ NNFI < .97

Kaynak: Jöroskog ve Sörbom (1993); Sümer (2000); Tabachnick ve Fidell (2001); Hu ve Bentler (2004); Kline (2005); Steiger (2007)'den derlenmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde; χ^2 .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu uyumun olmadığı anlamına gelmektedir ancak örneklem büyüdükçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu yüzden χ^2 nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen 4.87 değeri iyi uyumu göstermektedir. Benzer şekilde SRMR, CFI ve NNFI iyi uyumu; NFI mükemmel uyumu göstermektedir. RMSEA, GFI ve AGFI iyi uyumun altında/üstünde değer almıştır. Bütüncül bir değerlendirme yapıldığında İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin maddelerinin genel olarak kabul edilebilir uyumu gösterdikleri ifade edilebilir (Wang ve Wang, 2019).

4.3. Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde çalışmamızda kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Güvenilirlik, bir ölçüm aracı ile benzer koşullarda, benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlara ulaşılmasıdır. Başka bir ifadeyle güvenilirlik, bir

ölçüm aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığını göstermektedir. Kullanılan ölçüm aracının türüne göre farklı güvenilirlik analizi yöntemleri bulunmakta olup, sosyal bilimlerde en fazla kullanılan iç tutarlılık güvenilirliğidir. İç tutarlılık güvenilirliği, ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlı olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanmaktadır. Güvenilirlik analizi farklı hesaplama ve istatistiksel yöntemler yardımıyla yapılabilir olmakla birlikte bu çalışmada ölçeklerin ve faktörlerin güvenirlik düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach'ın α katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayı, çok sorulu bir ölçekteki sorular arasındaki uyumun derecesini gösterir ve 0 ile 1 arasında değerler alabilir. Cronbach'ın α katsayısı 1'e yaklaştıkça, ölçekteki sorular arasındaki içsel uyumun yüksek olduğu iafade edilebilir. Genel olarak, sosyal bilimlerdeki araştırmalarda Cronbach'ın α katsayısı ile ilgili olarak 0,81< α <1,00 ise ölçek güvenirliğinin yüksek olduğu belirtilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2019).

Bu kapsamda, vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ve iş-yaşam dengesine ilişkin güvenilirlik analizleri tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16.

Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık), ve İş-Yaşam Dengeleri'ne ait Cronbach'ın α Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach Alpha
Vizyoner Liderlik	.982
Örgütsel Bağlılık	.969
Duygusal Bağlılık	.970
Devam Bağlılığı	.881
Normatif Bağlılık	.944
İş Yaşam Dengesi	.884

Tabloya göre ölçeğin genelinden elde edilen α güvenirlik katsayısı Vizyoner Liderlik (.982), Örgütsel Bağlılık (.969) ve İş Yaşam Dengesi (.884) olarak hesaplanmıştır. Ölçekler için .70 kabul edilebilir bir değer olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Yaşam Dengesi için yüksek güvenirlik elde edildiği görülmektedir. Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından elde edilen güvenirlik katsayıları ise .881 ile .970 arasında değişmektedir.

4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi incelenen iki metrik değişken arasındaki ilişkinin belirlemesinde kullanılan analizdir. Değişkenler arasında bir ilişki var ise bu ilişkinin yönü ve gücü değerlendirilir, fakat bu analiz vasıtasıyla iki değişken arasında nedensellik saptaması yapmak mümkün değildir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2019). Bu doğrultuda, değişkenler arasında Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmış ve analiz sonucu Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17.

Çalışanların Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve İş-Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (n = 449)

Ölçek/boyut	Vizyoner Liderlik	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İş Yaşam Dengesi
Vizyoner Liderlik		.58**	.63**	.45**	.51**	.48**
Örgütsel Bağlılık			.93**	.88**	.94**	.58**
Duygusal Bağlılık				.70**	.82**	.60**
Devam Bağlılığı					.77**	.40**
Normatif Bağlılık						.59**
İş Yaşam Dengesi						

*: .05 düzeyinde anlamlı, **: .01 düzeyinde anlamlı

Vizyoner Liderlik ile Örgütsel Bağlılık düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .58$, $p < .05$). Vizyoner Liderlik puanı arttıkça Örgütsel Bağlılık puanı da artmaktadır. Vizyoner Liderlik ile Duygusal Bağlılık düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .63$, $p < .05$). Vizyoner Liderlik puanı arttıkça Duygusal Bağlılık puanı da artmaktadır. Vizyoner Liderlik ile Devam Bağlılığı düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .45$, $p < .05$). Vizyoner Liderlik puanı arttıkça Devam Bağlılığı puanı da artmaktadır. Vizyoner Liderlik ile Normatif Bağlılık düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .51$, $p < .05$). Vizyoner Liderlik puanı arttıkça Normatif Bağlılık puanı da artmaktadır. Vizyoner

Liderlik ile İş Yaşam Dengesi düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .48$, $p < .05$). Vizyoner Liderlik puanı arttıkça İş Yaşam Dengesi puanı da artmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ile Duygusal Bağlılık düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .93$, $p < .05$). Örgütsel Bağlılık puanı arttıkça Duygusal Bağlılık puanı da artmaktadır. Örgütsel Bağlılık ile Devam Bağlılığı düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .88$, $p < .05$). Örgütsel Bağlılık puanı arttıkça Devam Bağlılığı puanı da artmaktadır. Örgütsel Bağlılık ile Normatif Bağlılık düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .94$, $p < .05$). Örgütsel Bağlılık puanı arttıkça Normatif Bağlılık puanı da artmaktadır. Örgütsel Bağlılık ile İş Yaşam Dengesi düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .58$, $p < .05$). Örgütsel Bağlılık puanı arttıkça İş Yaşam Dengesi puanı da artmaktadır.

Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .70$, $p < .05$). Duygusal Bağlılık puanı arttıkça Devam Bağlılığı puanı da artmaktadır. Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .82$, $p < .05$). Duygusal Bağlılık puanı arttıkça Normatif Bağlılık puanı da artmaktadır. Duygusal Bağlılık ile İş Yaşam Dengesi düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .60$, $p < .05$). Duygusal Bağlılık puanı arttıkça İş Yaşam Dengesi puanı da artmaktadır.

Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .77$, $p < .05$). Devam Bağlılığı puanı arttıkça Normatif Bağlılık puanı da artmaktadır. Devam Bağlılığı ile İş Yaşam Dengesi düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .40$, $p < .05$). Devam Bağlılığı puanı arttıkça İş Yaşam Dengesi puanı da artmaktadır. Normatif Bağlılık ile İş Yaşam Dengesi düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = 59.$, $p < .05$). Normatif Bağlılık puanı arttıkça İş Yaşam Dengesi puanı da artmaktadır.

4.5. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmanın hipotezleri, SPSS programı kullanılarak yapılan regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Aracılık etkisinin tespitinde Sobel testi uygulanmıştır.

Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin değerini, bir bağımsız değişken ya da birden fazla bağımsız yani tahminci değişken kullanarak tahmin etmeye imkân veren bir yöntemdir. Eğer tek bağımsız değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna basit doğrusal regresyon, birden çok bağımsız yani tahminci değişken kullanılıyorsa çok değişkenli ya da çoklu regresyon analizi adı verilir. Regresyon analizi, ele alınan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yönelik bir analiz olup, bağımlı değişkenin değeri, bağımsız değişken veya değişkenler kullanılarak oluşturulan bir model yardımıyla tahmin edilmeye çalışılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2019).

Regresyon modellerinde, modeldeki bağımlı değişkende meydana gelecek bir değişimi açıklamadaki katkıyı karşılaştırmak için kullanılan standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta değeri olarak isimlendirilir. Basit doğrusal regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiye (r) eşittir. Çoklu regresyon analizinde ise, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. F değeri modellerin anlamlılık düzeyini göstermekte olup, kurulan regresyon modelinin bağımlı değişkeni tahmin etmedeki katkısının, model yardımıyla doğru tahmin edilemeyen gözlemlere oranı şeklinde de açıklanabilir. Hesaplanan F değeri ne kadar büyükse, modelin o derece anlamlı bir katkı yaptığı ifade edilebilir. R^2 değeri bağımlı değişkendeki farklılıkların yüzde kaçının model tarafından açıklandığını belirtmektedir.

Araştırma konusu hipotezleri aşağıda gösterilmiştir:

H1: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- *H1a: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H1b: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H1c: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

H2: Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: İş-Yaşam Dengesinin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: İş-Yaşam Dengesinin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3c: İş-Yaşam Dengesinin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4c: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

4.5.1. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Araştırmanın ilk hipotezi vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H1: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bağımsız değişken vizyoner liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Örgütsel Bağlılık	Vizyoner Liderlik	0.582	15.134	< 0.001	0.339	0.337	14.657	229.029

Tabloya göre Vizyoner liderlik Örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.582, t = 15.134, F = 229.029, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Vizyoner liderlik Örgütsel bağlılıktaki varyansın (değişkenliğin) yaklaşık %34'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0.339, Düzeltilmiş R^2 = 0.337). İlişkinin yönü pozitiftir. Vizyoner liderlik puanları arttığında Örgütsel bağlılık puanları da artış göstermektedir. "Vizyoner liderliğin Örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H1 hipotezi desteklenmektedir.**

H1a: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bağımsız değişken vizyoner liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisini analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Duygusal Bağlılık	Vizyoner Liderlik	.628	17.081	<0.001	.395	.394	5.767	291.763

Tabloya göre Vizyoner Liderlik Duygusal Bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.628, t = 17.081, F = 291.763, p < .05). Buna göre iki değişken

arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Vizyoner Liderlik Duygusal Bağlılıktaki varyansın yaklaşık %40'ını açıklamaktadır (R^2 = 0.395, Düzeltilmiş R^2 = 0.394). İlişkinin yönü pozitiftir. Vizyoner Liderlik puanları arttığında Duygusal Bağlılık puanları da artış göstermektedir. "Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H_{1a} hipotezi desteklenmektedir.**

H1b: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bağımsız değişken vizyoner liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerindeki etkisini analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Devam Bağlılığı	Vizyoner Liderlik	.445	10.513	<0.001	.198	.196	5.204	110.513

Tabloya göre Vizyoner Liderlik Devam Bağlılığını anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.445, t = 10.513, F = 110.513, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Vizyoner Liderlik Devam Bağlılığındaki varyansın yaklaşık %20'sini açıklamaktadır (R^2 = 0.198, Düzeltilmiş R^2 = 0.196). İlişkinin yönü pozitiftir. Vizyoner liderlik puanları arttığında Devam bağlılık puanları da artış göstermektedir. "Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H_{1b} hipotezi desteklenmektedir.**

H1c: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bağımsız değişken vizyoner liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisini analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 1 Normatif Bağlılık	Vizyoner Liderlik	0.509	12.489	<0.001	0.259	0.257	0.593	155.964

Tabloya göre Vizyoner Liderlik Normatif Bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.509, t = 12.489, F = 155.964, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Vizyoner Liderlik Normatif Bağlılıktaki varyansın yaklaşık %26'sını açıklamaktadır (R^2 = 0.259, Düzeltilmiş R^2 = 0.257). İlişkinin yönü pozitiftir. Vizyoner Liderlik puanları arttığında Normatif Bağlılık puanları da artış göstermektedir. "Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H_{1c} hipotezi desteklenmektedir.**

4.5.2. Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın ikinci hipotezi vizyoner liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H2: Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bağımsız değişken vizyoner liderliğin aracı değişken olan iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini analiz analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22.

Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 2 İş-Yaşam Dengesi	Vizyoner Liderlik	0.482	11.638	<0.001	0.233	0.231	10.137	135.452

Tabloya göre Vizyoner Liderlik İş Yaşam Dengesini anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.482$, $t = 11.638$, $F = 135.452$, $p < .05$). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Vizyoner Liderlik İş Yaşam Dengesindeki varyansın yaklaşık %23'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0.233$, Düzeltilmiş $R^2 = 0.231$). İlişkinin yönü pozitiftir. Vizyoner Liderlik puanları arttığında İş-Yaşam Dengesi puanları da artış göstermektedir. "Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H2 hipotezi desteklenmektedir.**

4.5.3. İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Araştırmanın üçüncü hipotezi iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H3: İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: İş-Yaşam Dengesinin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: İş-Yaşam Dengesinin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3c: İş-Yaşam Dengesinin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23.

İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	t	P	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	F
Model 3 Örgütsel Bağlılık	İş-Yaşam Dengesi	0.583	15.177	< 0.001	0.340	0.339	14.643	230.336

Tabloya göre İş-Yaşam Dengesi Örgütsel Bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.583, t = 15.177, F = 230.336, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş-Yaşam Dengesi Örgütsel Bağlılıktaki varyansın yaklaşık %34'ünü açıklamaktadır (R^2 = 0.340, Düzeltilmiş R^2 = 0.339). İlişkinin yönü pozitiftir. İş-Yaşam Dengesi puanları arttığında Örgütsel Bağlılık puanları da artış göstermektedir. "İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H3 hipotezi desteklenmektedir.**

H3a: İş-Yaşam Dengesinin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24.

İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 3 Duygusal Bağlılık	İş-Yaşam Dengesi	.598	15.755	<0.001	.357	.356	5.945	248.223

Tabloya göre İş-Yaşam Dengesi Duygusal Bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.598, t = 15.755, F = 248.223, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş-Yaşam Dengesi Duygusal Bağlılıktaki

varyansın yaklaşık %36'sını açıklamaktadır (R^2 = 0.357, Düzeltilmiş R^2 = 0.356). İlişkinin yönü pozitiftir. İş-Yaşam Dengesi puanları arttığında Duygusal Bağlılık puanları da artış göstermektedir. "İş-Yaşam Dengesinin Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H_{3a} hipotezi desteklenmektedir.**

H3b: İş-Yaşam Dengesinin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı üzerindeki etkisini analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25.

İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 3 Devam Bağlılığı	İş-Yaşam Dengesi	.396	9.106	<0.001	.156	.155	5.337	82.921

Tabloya göre İş-Yaşam Dengesi Devam Bağlılığını anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.396, t = 9.106, F = 82.921, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş-Yaşam Dengesi Devam Bağlılığındaki varyansın yaklaşık %16'sını açıklamaktadır (R^2 = 0.156, Düzeltilmiş R^2 = 0.155). İlişkinin yönü pozitiftir. İş-Yaşam Dengesinin puanları arttığında Devam Bağlılığı puanları da artış göstermektedir. "İş-Yaşam Dengesinin Devam Bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H_{3b} hipotezi desteklenmektedir.**

H3c: İş-Yaşam Dengesinin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan normatif bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek ve hipotezi test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26.

İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standardize edilmiş katsayı (β)	*t*	*P*	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart tahmin hatası	*F*
Model 3 Normatif Bağlılık	İş-Yaşam Dengesi	.593	15.564	<0.001	.351	.350	5.138	242.225

Tabloya göre İş-Yaşam Dengesi Normatif Bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β = 0.593, t = 15.564, F = 242.225, p < .05). Buna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş-Yaşam Dengesi Normatif Bağlılıktaki varyansın yaklaşık %35'ini açıklamaktadır (R^2 = 0.351, Düzeltilmiş R^2 = 0.350). İlişkinin yönü pozitiftir. İş-Yaşam Dengesi puanları arttığında Normatif Bağlılık puanları da artış göstermektedir. "İş-Yaşam Dengesinin Normatif Bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisi vardır." **H_{3c} hipotezi desteklenmektedir.**

4.5.4. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Hipotez Testleri

Araştırmanın dördüncü hipotezi vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H4: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4c: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H4 hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 27'de özetlenmektedir.

Tablo 27.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model 4	B	Std. Hata	Beta	t	P
(Sabit)	4.131	3.906		1.058	.291
VL	.332	.034	.392	9.851	.000
IYD	.614	.062	.394	9.904	.000
Bağımlı değişken: ÖB					

Tablo 27 incelendiğinde Örgütsel Bağlılık üzerinde Vizyoner Liderliğin ve İş-Yaşam Dengesinin anlamlı etkilere sahip oldukları görülmektedir ($p < .05$). VL'nin etkisi Beta için 0.582'den 0.392'ye düşmüştür. Bu bilgi İş -Yaşam Dengesinin aracılık etkisinin anlamlı olabileceğini göstermektedir.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 28'de yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa aracılık etkisi var demektir.

Tablo 28.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

Model : 4
Y : Örgütsel Bağlılık (ÖB)
X : Vizyoner Liderlik (VL)
M : İş-Yaşam Dengesi (İYD)

Örneklem
Sayısı: 449

Bağımlı Değişken:
Örgütsel Bağlılık

Model Özeti

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.482	.233	102.752	135.452	1.000	447.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	44.168	2.125	20.782	.000	39.991	48.345
Vizyoner Liderlik	.262	.023	11.638	.000	.218	.306

Bağımlı Değişken:
Örgütsel Bağlılık

Model Özeti

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.677	.458	176.494	188.430	2.000	446.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4.131	3.906	1.058	.291	-3.545	11.808
VL	.332	.034	9.851	.000	.265	.398
İYD	.614	.062	9.904	.000	.492	.736

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.332	.034	9.851	.000	.265	.398

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

	Effect	BootSE	**BootLLCI**	**BootULCI**
İş-Yaşam Dengesi	. 161	.024	**.115**	**.210**

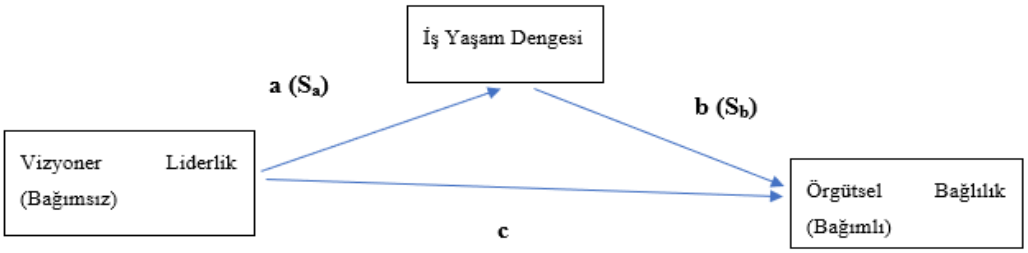
ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi:
95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000

Tablo 28'de yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. Bununla birlikte "x'in y üzerindeki doğrudan ve dolaylı

etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki direkt etkisi, vizyoner liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde örgütsel bağlılık üzerindeki direkt etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise iş-yaşam dengesinin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Hayes (2018)'e göre; BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldığı değerler arasında 0 (sıfır) olmaması aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere BootLLCI (0.115) ve BootULCI (0.210) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından iş-yaşam dengesinin aracılık etkisi vardır.

Aracılık etkisini ölçmek için yararlanılan başka bir test de Sobel Testidir. Sobel testi, aracı değişken eklendikten sonra bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide düşüş gözlemlendiyse bunu belirlemek için kullanılmaktadır (Sobel, 1982). Başka bir ifadeyle sobel testi, aracı değişkenin önemli olup olmadığını ölçmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi aracı değişken modele dahil edilmişken inceleyip yorumlanmasına yardımcı olmaktadır. (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Sobel testi vasıtasıyla vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 8. Aracılık Modeli 1

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
Sa: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
Sa: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Örgütsel Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, İş-Yaşam Dengesinin Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasını; b, Örgütsel Bağlılığın İş-Yaşam Dengesi tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Örgütsel Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29.

Regresyon Modeli (Örgütsel Bağlılığın Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.492	0.033	0.582	< .001
a	0.262	0.023	0.482	< .001
b	0.614	0.062	0.394	< .001
R^2 = 0.458 (model), R^2 = 0.233 (İş-Yaşam Dengesi)				

Tablo 29 incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Örgütsel Bağlılıktaki varyansın yaklaşık %46'sı model tarafından açıklanmaktadır. İş-Yaşam Dengesindeki varyansın yaklaşık %23'ü Vizyoner Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30.

Aracılık Etkisi Testi Sonuçları

Yol	B	β	p
ab	0.161	0.185	< .001

Tablo 30 incelendiğinde ab yolunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Buna göre Örgütsel Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında İş-Yaşam Dengesi anlamlı bir aracılık etkisi göstermektedir. c yolu, bir başka ifadeyle Örgütsel Bağlılığı Vizyoner Liderliğin doğrudan açıkladığı yol, hem aracılık öncesi hem de aracılık sonrası anlamlı olduğu için de aracılığın **kısmi aracılık** olduğu ifade edilebilir. **Bu sonuca göre H4 hipotezi desteklenmektedir.**

H4a: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_{4a} hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 31'de özetlenmektedir.

Tablo 31.

Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
Model	B	Std. Hata	Beta	t	P
(Sabit)	-1.889	1.531		-1.234	.218
VL	.154	.013	.443	11.694	.000
IYD	.246	.024	.384	10.120	.000

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 31 incelendiğinde Duygusal Bağlılık üzerinde Vizyoner Liderliğin ve İş-Yaşam Dengesinin anlamlı etkilere sahip oldukları görülmektedir ($p < .05$). VL'nin etkisi Beta için 0.628'den 0.443'e düşmüştür. Bu bilgi İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisinin anlamlı olabileceğini göstermektedir.

Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 32'de yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa aracılık etkisi var demektir.

Tablo 32.

Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

Model : 4
Y : Duygusal Bağlılık (DB)
X : Vizyoner Liderlik (VL)
M : İş-Yaşam Dengesi (İYD)

Örneklem
Sayısı: 449

Bağımlı Değişken:
Duygusal Bağlılık

Model Özeti

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.482	.233	102.752	135.452	1.000	447.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	44.168	2.125	20.782	.000	39.991	48.345
Vizyoner Liderlik	.262	.023	11.638	.000	.218	.306

Bağımlı Değişken:
Duygusal Bağlılık

Model Özeti

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.713	.508	27.110	230.182	2.000	446.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	-1.889	1.531	-1.234	.218	-4.898	1.119
VL	.154	.013	11.694	.000	.128	.180
İYD	.246	.024	10.120	.000	.198	.294

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.154	.013	11.694	.000	.128	.180

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

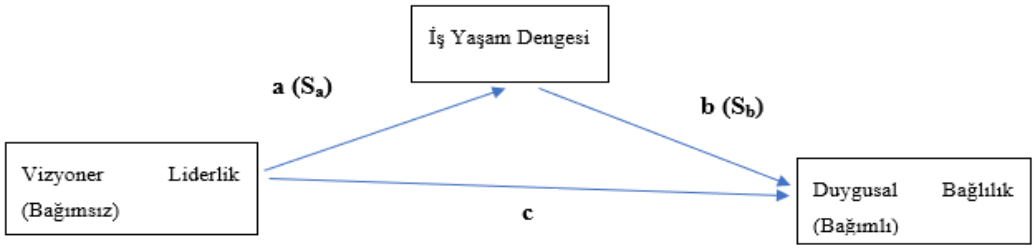
	Effect	BootSE	**BootLLCI**	**BootULCI**
İş-Yaşam Dengesi	.064	.010	.045	.086

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi:
95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000

Tablo 32'de yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. Bununla birlikte "x'in y üzerindeki doğrudan ve dolaylı

etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki direkt etkisi, Vizyoner Liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde Duygusal Bağlılık üzerindeki direkt etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere BootLLCI (0.45) ve BootULCI (0.86) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisi vardır.

Bununla birlikte, Sobel testi vasıtasıyla da vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 9. Aracılık Modeli 2

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
Sa: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
Sa: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Duygusal Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, İş-Yaşam Dengesinin Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasını; b, Duygusal Bağlılığın-İş Yaşam Dengesi tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Duygusal Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33.

Regresyon modeli (Duygusal Bağlılığın Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.219	0.013	0.628	< .001
a	0.262	0.023	0.482	< .001
b	0.246	0.024	0.443	< .001
R^2 = 0.508 (model), R^2 = 0.233 (İş Yaşam Dengesi)				

Tablo 33 incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Duygusal Bağlılıktaki varyansın yaklaşık %51'i model tarafından açıklanmaktadır. İş-Yaşam Dengesindeki varyansın yaklaşık %23'ü Vizyoner Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34.

Aracılık Etkisi Testi Sonuçları

Yol	B	β	p
ab	0.064	0.185	< .001

Tablo 34 incelendiğinde ab yolunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Buna göre Duygusal Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında İş-Yaşam Dengesi anlamlı bir aracılık etkisi göstermektedir. c yolu bir başka ifadeyle Duygusal Bağlılığı Vizyoner Liderliğin doğrudan açıkladığı yol hem aracılık öncesi hem de aracılık sonrası anlamlı olduğu için de aracılığın **kısmi aracılık** olduğu ifade edilebilir. **Bu sonuca göre H_{4a} hipotezi desteklenmektedir.**

H4b: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan Devam Bağlılığı üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_{4b} hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 35'te özetlenmektedir.

Tablo 35.

Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	7.176	1.490		4.815	.000
VL	.090	.013	.332	7.041	.000
IYD	.118	.024	.236	5.004	.000

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

Tablo 35 incelendiğinde Devam Bağlılığı üzerinde Vizyoner Liderliğin ve İş-Yaşam Dengesinin anlamlı etkilere sahip oldukları görülmektedir ($p < .05$). VL'nin etkisi Beta için 0.445'ten 0.332'ye düşmüştür. Bu bilgi İş yaşam dengesinin aracılık etkisinin anlamlı olabileceğini göstermektedir.

Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. Tablo 36'da yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa aracılık etkisi var demektir.

Tablo 36.

Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

Model : 4
Y : Devam Bağlılığı (DVB)
X : Vizyoner Liderlik (VL)
M : İş-Yaşam Dengesi (İYD)

Örneklem
Sayısı: 449

Bağımlı Değişken:
Devam Bağlılığı

Model Özeti

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.482	.233	102.752	135.452	1.000	447.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	44.168	2.125	20.782	.000	39.991	48.345
Vizyoner Liderlik	.262	.023	11.638	.000	.218	.306

Bağımlı Değişken:
Devam Bağlılığı

Model Özeti

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.491	.241	25.695	70.750	2.000	446.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	7.176	1.490	4.815	.000	4.247	10.105
VL	.090	.013	7.041	.000	.065	.116
İYD	.118	.024	5.004	.000	.072	.165

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.121	.012	10.513	.000	.099	.144

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

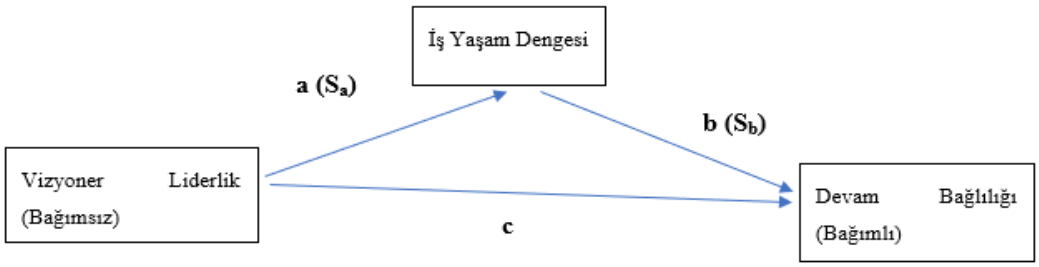
	Effect	BootSE	**BootLLCI**	**BootULCI**
İş-Yaşam Dengesi	.031	.007	.017	.046

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi:
95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000

Tablo 36'da yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. X'in Y üzerindeki direkt etkisi, Vizyoner Liderliğin aracı

değişkenden bağımsız şekilde Devam Bağlılığı üzerindeki direkt etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise İş- Yaşam Dengesinin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere BootLLCI (0.017) ve BootULCI (0.046) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisi vardır.

Bununla birlikte, Sobel testi vasıtasıyla da vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 10. Aracılık Modeli 3

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
Sa: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
Sa: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Devam Bağlılığının Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, İş-Yaşam Dengesinin Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasını; b, Devam Bağlılığının İş-Yaşam Dengesi tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Devam Bağlılığının Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37.

Regresyon modeli (Devam Bağlılığının Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.121	0.012	0.445	< .001
a	0.262	0.023	0.482	< .001
b	0.118	0.024	0.236	< .001
R^2 = 0.241 (model), R^2 = 0.233 (İş Yaşam Dengesi)				

Tablo 37 incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Devam Bağlılığındaki varyansın yaklaşık %24'ü model tarafından açıklanmaktadır. İş-Yaşam Dengesindeki varyansın yaklaşık %23'ü Vizyoner Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38.

Aracılık Etkisi Testi Sonuçları

Yol	B	β	p
ab	0.031	0.114	< .001

Tablo 38 incelendiğinde ab yolunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Buna göre Devam Bağlılığının Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında İş-Yaşam Dengesi anlamlı bir aracılık etkisi göstermektedir. c yolu bir başka ifadeyle Devam Bağlılığını Vizyoner Liderliğin doğrudan açıkladığı yol hem aracılık öncesi hem de aracılık sonrası anlamlı olduğu için de aracılığın **kısmi aracılık** olduğu ifade edilebilir. **Bu sonuca göre H_{4b} hipotezi desteklenmektedir.**

H4c: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan Normatif Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H_{4c} hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 39'da özetlenmektedir.

Tablo 39.

Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	-1.155	1.435		-.805	.421
VLO	.087	.012	.290	7.026	.000
IYD	.250	.023	.453	10.965	.000

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 39 incelendiğinde Normatif Bağlılık üzerinde Vizyoner Liderliğin ve İş-Yaşam Dengesinin anlamlı etkilere sahip oldukları görülmektedir ($p < .05$). VL'nin etkisi Beta için 0.509'dan 0.290'a düşmüştür. Bu bilgi İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisinin anlamlı olabileceğini göstermektedir.

Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık üzerindeki etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. Tablo 40'ta yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0 (sıfır) değeri yer almıyorsa aracılık etkisi var demektir.

Tablo 40.

Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı

Model : 4
Y : Devam Bağlılığı (NB)
X : Vizyoner Liderlik (VL)
M : İş-Yaşam Dengesi (İYD)

Örneklem
Sayısı: 449

Bağımlı Değişken:
Normatif Bağlılık

Model Özeti

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.482	.233	102.752	135.452	1.000	447.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	44.168	2.125	20.782	.000	39.991	48.345
Vizyoner Liderlik	.262	.023	11.638	.000	.218	.306

Bağımlı Değişken:
Normatif Bağlılık

Model Özeti

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.645	.416	23.822	158.896	2.000	446.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	-1.155	1.435	-.805	.000	-3.975	1.665
VL	.087	.012	7.026	.000	.065	.111
İYD	.250	.023	10.965	.000	.072	.294

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.087	.012	12.489	.000	.128	.176

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

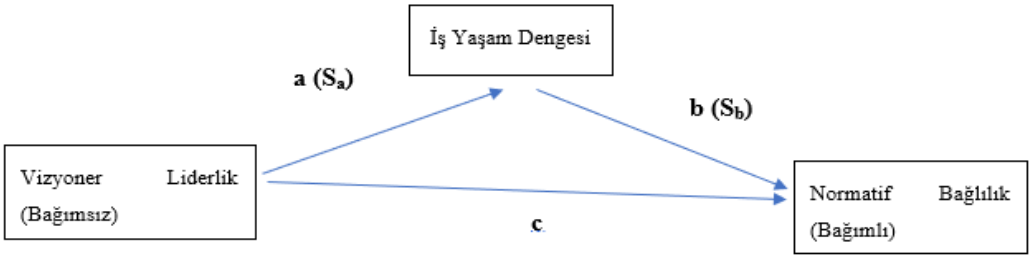
	Effect	BootSE	**BootLLCI**	**BootULCI**
İş-Yaşam Dengesi	.065	.009	**.049**	**.084**

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi:
95,0000
Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı:
5000

Tablo 40'ta yer alan çıktılar regresyon modelleri ile daha önce test edilen üç hipotezin sonuçları benzerdir. X'in Y üzerindeki direkt etkisi, Vizyoner Liderliğin aracı

değişkenden bağımsız şekilde Normatif Bağlılığı üzerindeki direkt etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise İş- Yaşam Dengesinin aracılık etkisinin değerlendirileceği değerleri içermektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere BootLLCI (0.049) ve BootULCI (0.084) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisi vardır.

Bununla birlikte, Sobel testi vasıtasıyla da vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 11. *Aracılık Modeli 4*

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
Sa: standart a hatası
b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.
Sa: standart b hatası
c: bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmış regresyon katsayısı

Normatif Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında c doğrudan etkiyi göstermektedir. a, İş-Yaşam Dengesinin Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasını; b, Normatif Bağlılığın İş-Yaşam Dengesi tarafından yordanmasını göstermektedir. Ayrıca a*b Normatif Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında İş-Yaşam Dengesinin aracılık etkisini göstermektedir.

Regresyon modelleri Tablo 41'de verilmiştir.

Tablo 41.

Regresyon modeli (Normatif Bağlılığın Yordanması)

Yol	B	B Std. Hata	β	p
c	0.152	0.012	0.509	< .001
a	0.262	0.023	0.482	< .001
b	0.250	0.023	0.453	< .001
R^2 = 0.416 (model), R^2 = 0.233 (İş Yaşam Dengesi)				

Tablo 41 incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde Normatif Bağlılıktaki varyansın yaklaşık %42'si model tarafından açıklanmaktadır. İş Yaşam Dengesindeki varyansın yaklaşık %23'ü Vizyoner Liderlik tarafından açıklanmaktadır. Aracılık etkilerinin anlamlılığı Tablo 42'de verilmiştir.

Tablo 42.

Aracılık Etkisi Testi Sonuçları

Yol	B	β	p
ab	0.066	0.218	< .001

Tablo 42 incelendiğinde ab yolunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Buna göre Normatif Bağlılığın Vizyoner Liderlik tarafından yordanmasında İş-Yaşam Dengesi anlamlı bir aracılık etkisi göstermektedir. c yolu bir başka ifadeyle Normatif Bağlılığı Vizyoner Liderliğin doğrudan açıkladığı yol hem aracılık öncesi hem de aracılık sonrası anlamlı olduğu için de aracılığın **kısmi aracılık** olduğu ifade edilebilir **Bu sonuca göre H_{4c} hipotezi desteklenmektedir.**

4.6. Demografik Faktörler ile Değişkenler Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmada vizyoner ldierlik bağımsız değişken olarak, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak ve iş-yaşam dengesi hem aracı hem de bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Araştırmaya katılanların demografik farklılıklarına yönelik bulguların tespit edilebilmesi amacıyla yapılan analizler aşağıda yer almaktadır.

4.6.1. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcılarının Cinsiyetine Göre İncelenmesi

Çalışanların örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), vizyoner liderlik ve iş yaşam dengeleri puanları cinsiyete göre normal dağılım göstermektedir. Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), vizyoner liderlik ve iş yaşam dengeleri için ilişkisiz örneklemler t testi yapılmıştır. İlişkisiz örneklemler t testi sonucu Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43.

Çalışanların Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengesi Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Vizyoner Liderlik	Kadın	199	94.51	20.54	2.218	447	.027
	Erkek	250	90.05	21.69			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	199	75.42	18.92	-1.188	447	.236
	Erkek	250	77.47	17.22			
Duygusal Bağlılık	Kadın	199	28.63	7.91	-1.159	447	.247
	Erkek	250	29.46	6.97			
Devam Bağlılığı	Kadın	199	23.29	5.98	-.930	447	.353
	Erkek	250	23.81	5.66			
Normatif Bağlılık	Kadın	199	23.49	6.64	-1.179	447	.239
	Erkek	250	24.21	6.14			
İş Yaşam Dengesi	Kadın	199	67.56	12.40	-1.151	447	. 250
	Erkek	250	68.84	10.83			

Tablo 43 incelendiğinde cinsiyete göre Vizyoner Liderlik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(447)} = 2.218$, $p < .05$). Vizyoner Liderlik için kadınların puan ortalaması ($\overline{X} = 94.51$), erkeklerin puan ortalamasından ($\overline{X} = 90.05$) daha yüksektir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre Örgütsel Bağlılık ($t(447) = -1.188$, $p > .05$), Duygusal Bağlılık ($t(447) = -1.159$, $p > .05$), Devam Bağlılığı ($t(447) = -.930$, $p > .05$), Normatif Bağlılık ($t(447) = -1.179$, $p > .05$) ve İş-Yaşam Dengesi ($t(447) = -1.151$, $p > .05$), puanları anlamlı farklılık göstermemektedir. Katılımcıların cinsiyetlerinin Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi

puanlarını etkilemediği, bu konularda farklı cinsiyetlere sahip katılımcıların birbirleriyle benzer düşündükleri ifade edilebilir.

4.6.2. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Yaşlarına Göre İncelenmesi

Söz konusu analize başlamadan önce 56 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcı sayısı düşük olduğundan dolayı "46-55" ve "56 ve üzeri" olan yaş kategorileri "46 ve üzeri" olarak birleştirilmiştir.

Katılımcıların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi puanları yaşlarına göre normal dağılım göstermektedir. Bununla birlikte, Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Normatif Bağlılık puanları yaşlarına göre normal dağılım göstermemektedir. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi için ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi; Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Normatif Bağlılık için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 44 ve Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 44.

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S
Duygusal Bağlılık	1 25 ve daha az	49	25.81	8.96
	2 26-35	149	28.29	7.56
	3 36-45	144	28.83	7.29
	4 46 ve üzeri	107	32.16	5.32
Devam Bağlılığı	1 25 ve daha az	49	19.97	7.14
	2 26-35	149	22.92	5.77
	3 36-45	144	23.69	5.29
	4 46 ve üzeri	107	25.98	4.78
İş-Yaşam Dengesi	1 25 ve daha az	49	64.41	13.31
	2 26-35	149	66.45	11.10
	3 36-45	144	67.34	10.94
	4 46 ve üzeri	107	73.91	10.29

Tablo 44 incelendiğinde katılımcıların yaşa göre Duygusal Bağlılık puan ortalamaları 25.81 ile 32.16, Devam Bağlılığı puan ortalamaları 19.97 ile 25.98, İş-Yaşam Dengesi puan ortalamaları 64.41 ile 73.91 arasında değişmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

Tablo 45.

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	1638.790	3	546.263	10.615	.001	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar İçi	22849.574	444	51.463			
	Toplam	24488.364	447				
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1318.481	3	439.494	14.170	.001	1-3, 1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar İçi	13771.362	444	31.017			
	Toplam	15089.843	447				
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar Arası	4746.011	3	1582.004	12.782	.001	1-4, 2-4, 3-4
	Gruplar İçi	54951.034	444	123.764			
	Toplam	59697.045	447				

Tablo 45 incelendiğinde yaşa göre Duygusal Bağlılık [$F_{(3\text{-}447)} = 10.615$, $p < .05$], Devam Bağlılığı [$F_{(3\text{-}447)} = 14.170$, $p < .05$] ve İş-Yaşam Dengesi [$F_{(3\text{-}447)} = 12.782$, $p < .05$] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla post-hoc testi yapılmıştır.

Post-hoc testi sonucuna göre, Duygusal Bağlılık için yaşları 46 ve üzeri olanların puan ortalaması ($\overline{X} = 32.16$), 25 yaş ve daha az olanların ($\overline{X} = 25.81$), 26-35 yaş aralığında ($\overline{X} = 28.29$), 36-45 yaş aralığında olanların puan ortalamasından ($\overline{X} = 28.83$) daha yüksektir. Devam Bağlılığı için yaşları 46 ve üzeri olanların puan ortalaması ($\overline{X} = 25.98$), 25 yaş ve daha az olanların ($\overline{X} = 19.97$), 26-35 yaş aralığında ($\overline{X} = 22.92$), 36-45 yaş aralığında olanların puan ortalamasından ($\overline{X} = 23.69$) daha yüksektir. Ayrıca yaşları 36-45 yaş aralığında olanların sıra ortalaması ($\overline{X} = 23.69$), 46 ve üzeri olanların sıra ortalamasından ($\overline{X} = 25.98$) daha düşüktür.

İş-Yaşam Dengesi için yaşları 46 ve üzeri olanların puan ortalaması ($\overline{X}$ = 73.91), 25 yaş ve daha az olanların ($\overline{X}$ = 64.41), 26-35 yaş aralığında ($\overline{X}$ = 66.45), 36-45 yaş aralığında olanların puan ortalamasından ($\overline{X}$ =67.34) daha yüksektir.

Tablo 46.

Çalışanların Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Vizyoner Liderlik	1 25 ve daha az	49	233.64	3	10.828	.013	2-4, 3-4
	2 26-35	148	213.32				
	3 36-45	144	208.03				
	4 46 ve üzeri	107	257.93				
Örgütsel Bağlılık	1 25 ve daha az	49	167.49	3	47.336	.001	1-3, 1-4, 2-4, 3-4
	2 26-35	148	201.45				
	3 36-45	144	214.89				
	4 46 ve üzeri	107	295.43				
Normatif Bağlılık	1 25 ve daha az	49	168.24	3	45.027	.001	1-3, 1-4, 2-4, 3-4
	2 26-35	148	202.89				
	3 36-45	144	215.23				
	4 46 ve üzeri	107	292.63				

Tablo 46 incelendiğinde yaşa göre Vizyoner Liderlik (χ^2 = 10.828, p < .05), Örgütsel Bağlılık (χ^2 = 47.336, p < .05) ve Normatif Bağlılık (χ^2 = 45.027, p < .05) düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili Mann Whitney U yapılmıştır.

Vizyoner Liderlik için yaşları 46 ve üzeri olanların sıra ortalaması (257.93), 26-35 yaş aralığında olanların (213.32) ve 36-45 yaş aralığında olanların sıra ortalamasından (208.03) daha yüksektir. Örgütsel Bağlılık için yaşları 46 ve üzeri olanların sıra ortalaması (295.43), 25 yaş ve daha az olanların (167.49), 26-35 yaş aralığında (201.45), 36-45 yaş aralığında olanların sıra ortalamasından (214.89) daha yüksektir. Ayrıca yaşları 36-45 yaş aralığında olanların sıra ortalaması (214.89), 25 yaş ve daha az olanların sıra ortalamasından (167.49) daha yüksektir. Normatif Bağlılık için yaşları 46 ve üzeri

olanların sıra ortalaması (292.63), 25 yaş ve daha az olanların (168.24), 26-35 yaş aralığında (202.89), 36-45 yaş aralığında olanların sıra ortalamasından (215.23) daha yüksektir. Ayrıca yaşları 36-45 yaş aralığında olanların sıra ortalaması (215.23), 25 yaş ve daha az olanların sıra ortalamasından (168.24) daha yüksektir.

4.6.3. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Çalışanların örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), vizyoner liderlik ve iş yaşam dengeleri puanları medeni durumlarına göre normal dağılım göstermektedir. Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), vizyoner liderlik ve iş yaşam dengeleri için ilişkisiz örneklemler t testi yapılmıştır. İlişkisiz örneklemler t testi sonucu Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47.

Çalışanların Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengeleri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S	t	sd	p
Vizyoner Liderlik	Evli	322	92.34	20.84	.193	437	.847
	Bekâr	127	91.89	22.27			
Örgütsel Bağlılık	Evli	322	77.84	16.57	2.299	437	.023
	Bekâr	127	72.84	21.29			
Duygusal Bağlılık	Evli	322	29.61	6.95	2.215	437	.028
	Bekâr	127	27.67	8.50			
Devam Bağlılığı	Evli	322	24.08	5.33	2.795	437	.006
	Bekâr	127	22.14	6.82			
Normatif Bağlılık	Evli	322	24.15	6.08	1.489	437	.138
	Bekâr	127	23.04	7.18			
İş Yaşam Dengesi	Evli	322	68.47	11.30	.902	437	.367
	Bekâr	127	67.34	12.36			

Tablo 47 incelendiğinde çalışanların medeni durumlarına göre Örgütsel Bağlılık ($t_{(437)} = 2.299$, $p < .05$), Duygusal Bağlılık ($t_{(437)} = 2.215$, $p < .05$) ve Devam Bağlılığı ($t_{(437)} = 2.795$, $p < .05$) puanları anlamlı farklılık göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık için evli olanların ortalaması ($\overline{X} = 77.84$), bekâr olanların puan ortalamasından ($\overline{X} = 72.84$) daha yüksektir.

Duygusal Bağlılık için evli olanların ortalaması ($\overline{X} = 29.61$), bekâr olanların puan ortalamasından ($\overline{X} = 27.67$) daha yüksektir.

Devam Bağlılığı için evli olanların ortalaması ($\overline{X} = 24.08$), bekâr olanların puan ortalamasından ($\overline{X} = 22.14$) daha yüksektir.

Çalışanların medeni durumlarına göre Vizyoner Liderlik ($t_{(437)} = .193$, $p > .05$), Normatif Bağlılık ($t_{(437)} = 1.489$, $p < .05$) ve İş-Yaşam Dengesi ($t_{(437)} = .902$, $p < .05$) puanları anlamlı farklılık göstermemektedir. Katılımcıların medeni durumlarının Vizyoner Liderlik, Normatif Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi puanlarını etkilemediği, bu konularda farklı medeni durumlara sahip çalışanların birbirleriyle benzer düşündükleri ifade edilebilir.

4.6.4. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi

Söz konusu analize başlamadan önce Yüksek lisans" ve "Doktora" olan eğitim kategorileri "Lisans üstü" olarak birleştirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi puanları katılımcıların eğitim durumlarına göre normal dağılım göstermektedir. Bununla birlikte, Vizyoner Liderlik ve Duygusal Bağlılık puanları katılımcıların eğitim durumlarına göre normal dağılım göstermemektedir.

Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi için ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi; Vizyoner Liderlik ve Duygusal Bağlılık için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 48'de ve Tablo 49'da verilmiştir.

Tablo 48.

Çalışanların Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S
Örgütsel Bağlılık	1 Lise	30	83.06	15.42
	2 Ön Lisans	82	78.98	13.96
	3 Lisans	223	75.11	19.65
	4 Lisans üstü	114	76.29	17.49
Devam Bağlılığı	1 Lise	30	24.58	5.77
	2 Ön Lisans	82	23.83	4.85
	3 Lisans	223	23.06	6.28
	4 Lisans üstü	114	24.19	5.48
Normatif Bağlılık	1 Lise	30	26.82	5.20
	2 Ön Lisans	82	25.43	4.73
	3 Lisans	223	23.41	6.87
	4 Lisans üstü	114	23.04	6.35
İş-Yaşam Dengesi	1 Lise	30	70.95	11.58
	2 Ön Lisans	82	70.88	8.63
	3 Lisans	223	67.21	12.36
	4 Lisans üstü	114	67.89	11.57

Tablo 48 incelendiğinde; eğitim durumlarına göre Örgütsel Bağlılık puan ortalamaları 75.11 ile 83.06, Devam Bağlılığı puan ortalamaları 23.06 ile 24.58, Normatif Bağlılık puan ortalamaları 23.04 ile 26.82, İş-Yaşam Dengesi puan ortalamaları 67.21 ile 70.95 arasında değişmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

Tablo 49.

Çalışanların Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2218.048	3	739.349	2.303	.076	-
	Gruplar İçi	142202.504	443	320.999			
	Toplam	144420.552	446				
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	138.399	3	46.133	1.369	.252	-
	Gruplar İçi	14925.771	443	33.692			
	Toplam	15064.170	446				
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	585.024	3	195.008	4.929	.002	1-3, 1-4, 2-3,2-4
	Gruplar İçi	17527.478	443	39.565			
	Toplam	18112.502	446				
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar Arası	1040.706	3	346.902	2.620	.050	-
	Gruplar İçi	58645.446	443	132.382			
	Toplam	59686.151	446				

Tablo 49 incelendiğinde; eğitime göre Normatif Bağlılık puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir [$F_{(3\text{-}446)} = 4.929$, $p < .05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla post-hoc testi yapılmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, Normatif Bağlılık için lise mezunu olanların puan ortalaması ($\overline{X} = 26.82$), lisans ($\overline{X} = 23.41$) ve lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\overline{X} = 23.04$) daha yüksektir. Ayrıca ön lisans mezunu olanların puan ortalaması ($\overline{X} = 25.43$), lisans ($\overline{X} = 23.41$) ve lisans üstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\overline{X} = 23.04$) daha yüksektir.

Eğitim durumuna göre Örgütsel Bağlılık [$F(3\text{-}446) = 2.303$, $p > .05$], Devam Bağlılığı [$F(3\text{-}446) = 1.369$, $p > .05$] ve İş Yaşam Dengesi [$F(3\text{-}446) = 2.620$, $p > .05$] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların eğitim düzeyleri Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı ve İş Yaşam Dengesi puanlarını etkilememektedir. Bu konularda farklı eğitim düzeylerindeki katılımcıların benzer düşündükleri ifade edilebilir.

Tablo 50.

Çalışanların Vizyoner Liderlik ve Duygusal Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Vizyoner Liderlik	1 Lise	30	264.37	3	13.041	.005	1-2, 2-3, 2-4
	2 Ön Lisans	82	181.32				
	3 Lisans	223	228.55				
	4 Lisans üstü	114	235.26				
Duygusal Bağlılık	1 Lise	30	265.70	3	3.633	.304	-
	2 Ön Lisans	82	220.39				
	3 Lisans	223	219.54				
	4 Lisans üstü	114	224.28				

Tablo 50 incelendiğinde; eğitim durumlarına göre Vizyoner Liderlik düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir (χ^2 = 13.041, p < .05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili Mann Whitney U yapılmıştır. Vizyoner Liderlik için ön lisans mezunlarının sıra ortalaması (181.32), lise mezunlarının (264.37), lisans (228.55) ve lisans üstü mezunlarının sıra ortalamasından (235.26) daha düşüktür.

Eğitim durumlarına göre Duygusal Bağlılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermemektedir (χ^2 = 3.633, p > .05). Bir başka ifadeyle, katılımcıların eğitim düzeyleri Duygusal Bağlılık düzeylerini etkilememektedir. Bu konuda farklı eğitim düzeylerindeki katılımcıların benzer düşündükleri ifade edilebilir.

4.6.5. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre İncelenmesi

Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi puanları katılımcıların sektördeki deneyim sürelerine göre normal dağılım göstermektedir. Bununla birlikte, Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık puanları sektörde deneyim sürelerine göre normal dağılım göstermemektedir. Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi için ilişkisiz örneklemler için tek yönlü varyans analizi; Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 51'de ve Tablo 52'de verilmiştir.

Tablo 51.

Çalışanların Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Betimsel İstatistikleri

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S
Devam Bağlılığı	1 5 yıl ve daha az	103	21.42	6.51
	2 6-10 yıl	126	23.20	5.45
	3 11-15 yıl	101	23.89	5.04
	4 16-20 yıl	52	24.25	5.64
	5 21 yıl ve üzeri	67	26.86	4.66
İş-Yaşam Dengesi	1 5 yıl ve daha az	103	66.92	11.39
	2 6-10 yıl	126	65.88	11.50
	3 11-15 yıl	101	68.16	10.58
	4 16-20 yıl	52	68.60	12.75
	5 21 yıl ve üzeri	67	75.14	9.49

Tablo 51 incelendiğinde; katılımcıların sektördeki deneyim sürelerine göre Devam Bağlılığı puan ortalamaları 21.42 ile 26.86, İş-Yaşam Dengesi puan ortalamaları 65.88 ile 75.14 arasında değişmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

ANOVA sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 52.

Çalışanların Devam Bağlılığı ve İş-Yaşam Dengesi Puan Ortalamalarının Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1251.791	4	312.948	10.193	.001	1-3, 1-5, 2-5, 3-5
	Gruplar İçi	13600.676	443	30.701			
	Toplam	14852.467	447				
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar Arası	4076.937	4	1019.234	8.198	.001	1-5, 2-5, 3-5, 4-5
	Gruplar İçi	55079.360	443	124.333			
	Toplam	59156.297	447				

Tablo 52 incelendiğinde; sektörde deneyim sürelerine göre Devam Bağlılığı [$F_{(4-447)} = 10.193$, $p < .05$] ve İş-Yaşam Dengesi [$F_{(4-447)} = 8.198$, $p < .05$] puan ortalamaları

anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla post-hoc testi yapılmıştır.

Devam Bağlılığı için sektördeki deneyim süresi 21 yıl ve üzeri olanların puan ortalaması ($\overline{X}$ = 26.86), sektördeki deneyim süresi 5 yıl ve daha az olanların ($\overline{X}$ = 21.42), 6-10 yıl ($\overline{X}$ = 23.20) ve 11-15 yıl olanların puan ortalamasından ($\overline{X}$ = 23.89) daha yüksektir. Ayrıca sektördeki deneyim süresi 11-15 yıl olanların puan ortalaması ($\overline{X}$ = 23.89), sektördeki deneyim süresi 5 yıl ve daha az olanların puan ortalamasından ($\overline{X}$ = 21.42) daha yüksektir. İş-Yaşam Dengesi için sektördeki deneyim süresi 21 yıl ve üzeri olanların puan ortalaması ($\overline{X}$ = 75.14), sektördeki deneyim süresi 5 yıl ve daha az olanların ($\overline{X}$ = 66.92), 6-10 yıl ($\overline{X}$ = 65.88), 11-15 yıl ($\overline{X}$ = 68.16) ve 16-20 yıl olanların puan ortalamasından ($\overline{X}$ = 68.60) daha yüksektir.

Katılımcıların Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık düzeylerinin sektördeki deneyim sürelerine göre karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 53.

Çalışanların Vizyoner Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	Sıra Ortalaması	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Vizyoner Liderlik	1 5 yıl ve daha az	103	204.95	4	21.049	.001	1-5, 2-5, 3-5, 4-5
	2 6-10 yıl	126	204.19				
	3 11-15 yıl	100	227.98				
	4 16-20 yıl	52	225.52				
	5 21 yıl ve üzeri	67	286.76				
Örgütsel Bağlılık	1 5 yıl ve daha az	103	191.4	4	53.924	.001	1-5, 2-5, 3-5, 4-5
	2 6-10 yıl	126	201.98				
	3 11-15 yıl	100	214.04				
	4 16-20 yıl	52	232.27				
	5 21 yıl ve üzeri	67	327.34				
Duygusal Bağlılık	1 5 yıl ve daha az	103	193.93	4	45.131	.001	1-5, 2-5, 3-5, 4-5
	2 6-10 yıl	126	202.25				
	3 11-15 yıl	100	221.82				
	4 16-20 yıl	52	226.34				
	5 21 yıl ve üzeri	67	315.93				

(Tablo 53 devamı)

NormatifBağlılık	1 5 yıl ve daha az	103	204.47	4	45.668	.001	1-5, 2-5, 3-5, 4-5
	2 6-10 yıl	126	202.77				
	3 11-15 yıl	100	207.76				
	4 16-20 yıl	52	225.62				
	5 21 yıl ve üzeri	67	320.28				

Tablo 53 incelendiğinde; sektördeki deneyim sürelerine göre Vizyoner Liderlik (χ^2 = 21.049, p < .05), Örgütsel Bağlılık (χ^2 = 53.924, p < .05), Duygusal Bağlılık (χ^2 = 45.131, p < .05) ve Normatif Bağlılık (χ^2 = 45.668, p < .05) düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili Mann Whitney U yapılmıştır.

Vizyoner Liderlik için sektördeki deneyim süresi 21 yıl ve üzeri olanların sıra ortalaması (286.76), sektördeki deneyim süresi 5 yıl ve daha az olanların (204.95), 6-10 yıl (204.19), 11-15 yıl (227.98) ve 16-20 yıl olanların sıra ortalamasından (225.52) daha yüksektir. Örgütsel Bağlılık için sektördeki deneyim süresi 21 yıl ve üzeri olanların sıra ortalaması (327.34), sektördeki deneyim süresi 5 yıl ve daha az olanların (191.4), 6-10 yıl (201.98), 11-15 yıl (214.04) ve 16-20 yıl olanların sıra ortalamasından (232.27) daha yüksektir. Duygusal Bağlılık için sektördeki deneyim süresi 21 yıl ve üzeri olanların sıra ortalaması (315.93), sektördeki deneyim süresi 5 yıl ve daha az olanların (193.93), 6-10 yıl (202.25), 11-15 yıl (221.82) ve 16-20 yıl olanların sıra ortalamasından (226.34) daha yüksektir.

Normatif Bağlılık için sektördeki deneyim süresi 21 yıl ve üzeri olanların sıra ortalaması (320.28), sektördeki deneyim süresi 5 yıl ve daha az olanların (204.47), 6-10 yıl (202.77), 11-15 yıl (207.76) ve 16-20 yıl olanların sıra ortalamasından (225.62) daha yüksektir.

4.6.6. Vizyoner Liderliğin, İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılığın ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi

Çalışanların örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), vizyoner liderlik ve iş yaşam dengeleri puanları departmanlarına göre normal dağılım göstermektedir.

Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), vizyoner liderlik ve iş yaşam dengeleri için ilişkisiz örneklemler t testi yapılmıştır. İlişkisiz örneklemler t testi sonucu Tablo 54'te verilmiştir.

Tablo 54.

Çalışanların Örgütsel Bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengesi Puanlarının Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi

Ölçek/boyut	Grup	n	$\overline{X}$	S	t	sd	p
VizyonerLiderlik	Şube	209	91.77	23.10	-.214	446	.831
	Bölge Müdürlüğü	240	92.20	19.65			
ÖrgütselBağlılık	Şube	209	74.56	19.92	-2.153	446	.032
	Bölge Müdürlüğü	240	78.28	16.04			
DuygusalBağlılık	Şube	209	28.47	8.26	-1.617	446	.107
	Bölge Müdürlüğü	240	29.62	6.56			
Devam Bağlılığı	Şube	209	23.30	6.40	-.918	446	.359
	Bölge Müdürlüğü	240	23.82	5.25			
NormatifBağlılık	Şube	209	22.78	6.98	-3.388	446	.001
	Bölge Müdürlüğü	240	24.84	5.66			
İşYaşam Dengesi	Şube	209	65.56	11.84	-4.681	446	.001
	Bölge Müdürlüğü	240	70.57	10.81			

Tablo 54 incelendiğinde; çalışanların departmanlarına göre Örgütsel Bağlılık ($t_{(446)} = -2.153$, $p < .05$), Normatif Bağlılık ($t_{(446)} = -3.388$, $p < .05$) ve İş-Yaşam Dengesi ($t_{(446)} = -4.681$, $p < .05$) puanları anlamlı farklılık göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık için Bölge Müdürlüğü birimlerinde çalışanların ortalaması ($\overline{X}$ = 78.28), Şubede olanların puan ortalamasından ($\overline{X}$ = 74.56) daha yüksektir. Normatif Bağlılık için Bölge Müdürlüğü birimlerinde çalışanların ortalaması ($\overline{X}$ = 24.84), Şubede olanların puan ortalamasından ($\overline{X}$ = 22.78) daha yüksektir. İş-Yaşam Dengesi için Bölge Müdürlüğü birimlerinde çalışanların ortalaması ($\overline{X}$ = 70.57), Şubede olanların puan ortalamasından ($\overline{X}$ = 65.56) daha yüksektir.

Çalışanların departmanlarına göre Vizyoner Liderlik ($t_{(446)}$ = -.214, p > .05), Duygusal Bağlılık ($t_{(446)}$ = -1.617, p > .05) ve Devam Bağlılığı ($t_{(446)}$ = -.918, p > .05) puanları anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalışanların departmanlarının Vizyoner Liderlik, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı puanlarını etkilemediği, bu konularda farklı departmanlara sahip çalışanların birbirleriyle benzer düşündükleri ifade edilebilir.

4.7. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Hipotezlerin testi için yapılan analizler sonucunda;

Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık (H1), duygusal bağlılık (H1a), devam bağlılığı (H1b) ve normatif bağlılık (H1c),

Vizyoner liderliğin iş-yaşam dengesi (H2),

İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık (H3), duygusal bağlılık (H3a), devam bağlılığı (H3b) ve normatif bağlılık (H3c) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğuna yönelik hipotezler ve

Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolüne ilişkin (H4, H4a, H4b ve H4c) hipotezler desteklenmiştir. Tablo 55'te araştırmanın hipotez sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 55.

Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Değerlendirme
H1: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H_{1a}: *Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*	Desteklendi.
H_{1b}: *Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerinde Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*	Desteklendi.
H_{1c}: *Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerinde Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*	Desteklendi.
H2: Vizyoner Liderliğin İş-Yaşam Dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H3: İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.

(Tablo 55 devamı)

Hipotezler	**Değerlendirme**
H*$_{3a}$*: İş-Yaşam Dengesinin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H*$_{3b}$*: İş-Yaşam Dengesinin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H*$_{3c}$*: İş-Yaşam Dengesinin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H4: Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H*$_{4a}$*: Vizyoner Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H*$_{4b}$*: Vizyoner Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.
H*$_{4c}$*: Vizyoner Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanarak ulaşılan sonuçlar ifade edilmiş, literatürle ilişki kurularak değerlendirmelerde bulunulmuş ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda hem uygulamaya hem de benzer konularda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç

Araştırmada vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve iş-yaşam dengesinin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemek amacı ile bankacılık sektöründe bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama Çukurova Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illeri) faaliyet gösteren bankalarda bulunan işgörenleri kapsamakta olup, 450 banka çalışanının katılımı ile anket vasıtasıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler uygun istatistiksel programlar ile analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar kavramlar arasındaki ilişkilere dayanarak değerlendirilmiştir.

5.1.1. Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmamızda, bağımsız değişken vizyoner liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu yönünde oluşturulan hipotezi desteklemektedir. Bu durumda vizyoner liderlik algısı arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulunan sonuçlar alanyazındaki benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Basri, Dewi ve Purba (2021), özel üniversite öğretim üyeleri; Widodo ve Chandrawaty (2021), öğretmenler; Kesumayani vd., (2020), farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirket çalışanları; İşcan ve Tanrıbil (2016), banka çalışanları; Dhammika (2016), özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarından oluşan yüksek lisans öğrencileri üzerine yaptıkları çalışmalarda vizyoner liderlik davranışlarının bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli derecede olumlu etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. İşgörenlerin çalıştıkları örgüt bünyesinde vizyoner liderlik algılarının yüksek seviyede oluşması, söz konusu

işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık seviyelerinin de yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır.

Vizyoner liderlik algısının çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemesi Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Teorisi ile de uyumludur. Bu teoriye göre algılar, tutumlar ve davranışlar arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Olumlu algılar olumlu tutumlara yol açarken, olumlu tutumlar da olumlu davranışların oluşmasını sağlamaktadır. Benzer durum negatif algı, tutum ve davranışlar için de geçerlidir (Yıldız, 2016). Liderlik ile ilgili alanyazın incelendiğinde temel olarak üzerinde durulan ve vurgulanan nokta takipçilerin liderlerine yönelik algılarının ne tür tutum ve davranışlara yol açtığıdır.

Vizyoner liderlik, izleyen ile örgüt arasında karşılıklı beklentilere göre şekillenen, liderin ilham verebilme gücüyle belirlenen soyut ve yazılı olmayan bir yapıyı içinde barındırır. Bu yapı örgütsel kültürün mozaiğini oluşturur ve onu hem lider hem de takipçileri bilir. Vizyoner lider, güç, yetenek ve öngörü sahibi, yolu gören, izleyenleri ile geleceğe doğru yürüyen, onlara yol açan, özveri sahibi, risk alabilen, yarını düşünen, insanı temel alan, saygı, sevgi ve güven ortamı oluşturan, öneriler sunan, başarıyı ödüllendiren, biz duygusuyla hareket eden, sinerji yaratan, yeniliğin takibinde olan, fikirlere önem veren, açık ve şeffaf bir yapıya sahip, dünü, bugünü ve yarını düşünürek kararlar veren kişidir.

Küreselleşme sürecinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, insanların ve örgütlerin bu sürece ayak uydurmaları kolay olmamaktadır. Sadece teknolojik gelişme ve ilerleme olarak görülmemesi gereken küreselleşme kavramı, aynı zamanda en alt düzeyden en üst düzeydeki işgörene kadar yaşanılan insan ilişkilerinden sosyokültürel alanlara doğru olumlu ya da olumsuz birçok yönden kendisini göstermektedir. Örgütlerin hızla değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri için işgören açısından örgütsel bağlılığın ve onun üzerinde etkili olan unsurların ehemmiyetinin iyi anlaşılması gereklidir. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların 1960'lara dek uzandığı görülmesine ve başlangıç dönemlerinde söz konusu kavramın tek boyuttan oluşan yapı şeklinde tasvir edilmesine rağmen, ilerleyen dönemlerde konuyu temel alan çalışmaların artmasından dolayı kavrama yönelik yapılan tanımlamaların da bu doğrultuda arttığı gözlemlenmiştir (Wasti, 2002). Bununla birlikte, söz konusu kavram; bireylerin örgütleriyle özdeşleşmeleri ve örgütsel amaçlar ve değerler yönünde çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığın etkili olması, örgütün amaçlarıyla değerlerinin içselleştirilerek benimsenmesi, örgütsel fayda sağlayacak şekilde gönüllü olarak çaba gösterilmesi ve bunun neticesinde örgüt bünyesinde kuvvetli bağlar kurulabilmesiyle

sağlanır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörlerin çalışan adına olumlu yönde olması kişinin kendisine ve kurumuna sağladığı katkıyı artırmaktadır. Bireyin, örgüte olan aitlik duygusunun artması, güvenlik duygusunun pekişmesini teşvik ederek kararlı işgücünün oluşmasına, örgüt amaçlarının içtenlikle benimsenmesine, sadakatin yükselmesine, verimliliğin ve performansın artmasına katkı sağlar.

Bankacılık sektörünün iletişimin çok önemli olduğu ve yüksek düzeyde özveri gerektiren bir sektör olmasından dolayı banka çalışanlarının kendilerini kurumlarının bir parçası olarak görmeleri ve kurumlarına olan bağlılıklarının yüksek olması hızlı, doğru ve kaliteli hizmet verilmesinin temel taşları arasındadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın sağlanabilmesinde örgüt liderlerinin yerine getirmesi gereken ve önem taşıyan vazifeler bulunmaktadır. Vizyoner lider, yaptıkları görevlerin mühim olduğuna dair işgörenlere gerekli inancı aşılar, başarıyla tamamlanan görevlerin ardından onları muhakkak tebrik ederek işlerine duydukları sevginin artmasını sağlar ve özünde tüm bireyleri üretime katılan, araştıran, inceleyen, sorgulayan, düşünen, öneriler geliştiren, en iyiye, en doğruya ulaşmaya çalışan bireyler olarak görür. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve artırmak için kendini sürekli olarak geliştirir.

5.1.2. Vizyoner Liderlik ve İş-Yaşam Dengesi

Çalışmamızda, bağımsız değişken vizyoner liderliğin aracı değişken olan iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları vizyoner liderliğin, işgörenlerin iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu yönünde oluşturulan hipotezi desteklemektedir. Bu durumda vizyoner liderlik algısı arttıkça, iş-yaşam dengesi düzeyinin de artacağını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada vizyoner liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisine yönelik bulunan sonuçlar alanyazındaki genel olarak liderliğin ya da spesifik olarak vizyoner liderliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisine yönelik benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Wang vd., (2022), vizyoner liderliğin farklı sektörlerde çalışan bireylerin iş-yaşam çatışması; Kesumayani vd., (2020), vizyoner liderliğin farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde bulunan işgörenlerin iş-yaşam dengeleri; Mattock (2015), liderlerin travma tedavisinde çalışan sağlık personelinin iş-yaşam dengeleri üzerinde önemli etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bulundukları örgütte vizyoner liderlik algıları yüksek olan bireylerin iş-yaşam dengesi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Vizyon sahibi olmak, geleceğin neler getireceğine dair fikir sahibi olmayı betimler ve birçok insanın bugünden göremediği, daha parlak, daha çok fırsatı kapsayan ve bugünden daha fazla değer yaratan geleceği görebilmeyi vurgular. Vizyoner lider, kendi çıkarlarının ötesine geçebilen ve vizyonu insanlara hizmet etmek amacıyla kullanan kişidir. Vizyoner liderler, birçok kişi için tamamiyle karanlık olan geleceğin parlak ve ayrıntılı tablosunu çizerek, takipçilerinin gerçek kimlikleriyle temas kurmasına, başkaları için pozitif fark yaratabilecek şekilde coşkuyla çalışmalarına ve içsel evrenleriyle dış dünyanın ortak bir paydada bir araya getirilmesine katkı sağlarlar. Vizyoner lider, takipçilerinin hayatlarına değer katmanın bir yolunun, onlara hayal edilen büyük resmi göstermek ve bu hedefe ulaşma yolunda çok önemli katkılarının olabileceğini anlatmak olduğunun bilinci içerisindedir. Vizyon sahibi lider, vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli olan gücü mevcut konumundan değil tutkusundan alır, örgüte yön verir, rehberlik yapar, yeni fikirlerin, düşüncelerin teşvik edildiği ve cesaretlendirildiği ortamların oluşturulmasını sağlar. Vizyoner lider, olaylara farklı açılardan bakabilme yeteneği ile krizleri fırsata dönüştürmeye çalışır, büyük resme ulaşabilmek adına tüm cesaretiyle riskler alabilir, hayaline tüm gücüyle sahip çıkar, onu paylaşarak gerçeğe dönüştürebilmek için değişimi teşvik eder ve vizyonuyla yaşamın kalbini elinde tutarak takipçilerine yeni bir hayat sunar (Saygın, 2019).

Geçmişte birçok örgüt ve yönetici, işgörenlerin şirket çıkarlarına öncelik vereceğini varsayarak onların örgüt içerisinde yaptıkları işlerin örgüte, örgüt dışında yaptıkları işlerin kendilerine ait olacağını savunmuşlardır ve iş ile kişisel yaşamı sıfır toplamlı bir oyun olarak görmüşlerdir. Bununla birlikte, yaşamda ve yaşamı etkileyen tüm unsurlarda görülen değişiklikler hem çalışma hayatını hem de özel hayatı ciddi şekilde etkilemektedir. İş yaşamında ve iş dışı hayatta üstesinde gelmek zorunda kalınan sorunların çerçevesi gün geçtikçe genişlemektedir (Friedman, Christensen ve Degroot, 1998).

İş-yaşam dengesi, iş yaşamının ve iş dışı yaşamın, özellikle bu yaşamın önemli bir parçası olan aile hayatının birbirlerine zarar vermeyecek biçimde pürüzsüz ve dengeli bir zeminde buluşturularak bütünleştirilmesi, alternatif çalışma listeleri, aile dostu politikalar ve uygulamalar gibi kavramları kapsayan çok yönlü bir kavramdır. İş, insanın yaşamında önemli bir yere sahiptir fakat iş dışı alandaki yaşam talepleri de her geçen gün büyük önem ve değer kazanmaktadır. Özellikle günümüz toplumlarında iş ve iş dışı alanlar arasındaki sınırların bulanıklaşması, kaygı ve beklentileri artırırken, kişisel yaşam kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanmasının bireysel

yaşam üzerinde önemli etkileri olması nedeniyle bu kavramı temel alan çalışmaların sayısında artış gözlenmektedir (Topgül, 2017).

Vizyoner liderler, günümüzün oldukça değişken iş çevresindeki üretkenliği ve başarıyı artırmaya yönelik alternatif güzergahları keşfetmenin son derece mühim olduğunun farkındadırlar, iş süreçlerinde iyileştirici düzenlemeler yapmayı örgütün performansını ve işgörenlerin yaşamlarını iyileştirmek için heyecen verici bir fırsat olarak görürler. Bu liderler, iş ile bireysel gereksinimler arasında oluşabilecek uyumsuzlukların esasen farklı şekilde çözülemeyecek, gizil durumda bulunacak veya çözümlenmesi zaman alacak problemleri tespit edebilmek amacıyla ivmelendirici görevinin olduğunun bilincindedirler. Vizyoner liderler, iş hedeflerinin kişisel hedefleri sırfırlamasına izin vermezler ve böylece, görev gücünün tamamiyle başarısız olma ihtimalini büyük ölçüde ortadan kaldırırlar.

5.1.3. İş-Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmamızda, aracı değişken olan iş-yaşam dengesinin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları iş-yaşam dengesinin, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu yönünde oluşturulan hipotezi desteklemektedir. Bu durumda işgörenlerin iş-yaşam dengesi düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyinin de artacağını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulunan sonuçlar alanyazındaki benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Sethi (2015), bankacılık sektöründe görev yapan kadın çalışanlar; Tayfun ve Çatır (2014), devlet hastanelerinde görev yapan hemşireler; Zhao, Qu ve Liu (2014), otel çalışanları; Chimote ve Srivastava (2013), çağrı merkezi çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarda iş-yaşam dengesinin bireylerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu belirlemişlerdir. Çalıştığı örgütte iş-yaşam dengesini sağlayabilen bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, inanılmaz hızda değişimin ve gelişmelerin yaşandığı, bu değişim ve gelişmeleri izleyebilmenin ve onlara uyum gösterebilmenin çok önemli olduğu ve bu doğrultuda yoğun çaba gösterilmesinin gerektiği bir çağ olarak betimlenebilir. Bilgiye ulaşmanın daha kolay olması, bilginin kendini sürekli olarak yenilemesi, bilişim teknolojilerinin sürekli değişmesi, ikame edilebilir ürünlerin hızlı şekilde sektörlerde yerini alması ve artan maliyetler gibi pek çok faktör örgütlerin iş yapış

şekillerinde değişikliğe gitmesine ve daha az personel ile daha çok iş yapılması yönünde işgörenler üzerinde baskı oluşturmasına neden olmuştur. Bu baskılardan kurtulabilmek amacıyla işgörenler daha hızlı ve yoğun çalışmakta, mesai sonrası işlerini evlerine taşımakta ve çoğu zaman hafta sonları da çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Yaşanan bu durum işgörenlerin iş dışı yaşamlarını olumsuz etkilemekte, kendilerine, ailelerine ve arkadaşlarına zaman ayıramamalarına neden olmakta ve işlerine motive olarak enerjik bir şekilde çalışmalarını engellemektedir. Bu aşamada, işgörenlerin iş-yaşam dengelerini kurmaları zor bir hal almaktadır. Bu dengenin sağlanması yönünde işgören-örgüt iş birliği oldukça önemlidir (Apaydın, 2020).

İşgörenlere iş-yaşam dengelerini sağlamaları yönünde imkanlar ve kolaylıklar sağlayan örgütler pozitif bir iklim oluşturarak motivasyonun artmasını sağlarlar. Böylece, işgörenin görevine büyük bir azim ile sarılması, örgüte bağlılığının yükselmesi ve uzun yıllar örgütte kalması yönünde önemli bir adım atılmış olur. Bilgili ve yetenekli bir işgörenin yerine başka birini bulmak örgütü hem maddi hem de manevi anlamda olumsuz etkiler. Çünkü iyi bir işgörenin yerine başkasına bulmak ve onu örgüt kültürünü benimseyecek şekilde kazanmak pahalı olabilir ve aynı zamanda kendini sürekli baskı altında hisseden işgörenler ürünü iyileştirme yollarını aramak yerine işleri mevcut şekliyle yapma eğilimi içinde olurlar. Böyle bir ortamda belirli bir süre sonunda bağlılığı azalmış ve her an örgütten ayrılma fırsatı arayan işgörenlerin oluşması kaçınılmazdır.

Günümüzde yetenekli ve donanımlı insanları kendine çekmek ve bu işgücünü kaybetmemek isteyen örgütler yaşam dostu politika uygulamalarını artırarak sürdürmektedirler. Bu amaçla iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik yapılan uygulamalar sadece işgörenlerin bireysel yaşamlarını daha mutlu hale getirmekle kalmaz, aynı zamanda işgörenlerin görev süreçlerindeki verimsizlikleri tespit etmelerini ve iş yapmanın daha iyi tarzlarını ortaya çıkarmalarını kolaylaştırır. Bütünleşik olarak değerlendirildiğinde, işini daha verimli yapan, motivasyonu ve üretkenliği yüksek seviyeye ulaşmış ve örgütüne daha bağlı olan bir işgücü oluşmuş olur. Söz konusu işgücü ile örgütsel verimlilik, örgütsel üretkenlik ve sonuç olarak sürdürülebilir örgütsel başarı yakalanmış olur.

5.1.4. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Değişken Rolüne Yönelik Sonuçlar

İş-yaşam dengesinin, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmış ve beklenen ilişkiler için oluşturulan modeller anlamlı sonuç vermiştir. Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ve Sobel Testi ile de test edilmiştir. Regresyon analizi, SPSS Process sonuçları ve Sobel Testi sonuçlarına göre iş-yaşam dengesinin, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine aracılık ettiğine yönelik hipotezi desteklemektedir.

Alanyazın incelendinde; vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünü inceleyen sadece bir çalışmaya rastlanılmıştır. Kesumayani vd., (2020), çimento ve hazır beton sektöründe yapılan bir çalışmada vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünü araştırmışlardır. Söz konusu çalışmada verilerin analizi neticesinde, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık ve iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde ve önemli etkisinin bulunduğu, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve önemli etkisinin olduğu ve ayrıca, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Günümüz dünyasında değişim, yaşamımız boyunca karşımıza çıkan en önemli gerçeklerinden biridir. Küreselleşme her konuda ve alanda çok büyük bir değişim yaratmakta olup, değişime ayak uyduramayanlar ve gelişme yönünde kendine fırsat oluşturamayanlar geride kalmaya mahkumdurlar. Toplumları yakından ilgilendiren ve etkileyen bu değişim olgusu, örgütlerin istihdam biçimlerini, yönetim süreçlerini, motivasyon unsurlarını ve performans sistemlerini yeniden biçimlendirmelerinin gerekliliğini zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucu olarak, iş birliği, katılımcılık, destek, empati, motivasyon, adalet ve bağlılık gibi insan odaklı yaklaşımlar yaygın olarak gündeme gelmeye başlamış, sosyalleşme ve aidiyet temelli örgütsel yapının inşa edilmesi elzem olmuş, insan kaynağının olduğu her alanda olumlu atmosferin hissedildiği birliktelik çatısının oluşması zorunlu hale gelmiştir. Yaşanan tüm bu değişimler liderlik kavramının da gelişmesini ve her geçen gün daha fazla önem kazanmasını sağlamıştır (Özkan, 2019).

Küresel rekabet gibi yeni ekonomik kuvvetler, teknolojik değişimler, farklılaşan müşteri talepleri, işgücü içinde kadın sayısının özellikle çalışan anne sayısının artması

gibi demografik değişiklikler ve örgütsel bağlılığın öneminin eskisinden daha çok hissedilmesi gibi hususlar kendilerini adamış işgörenlere olan ihtiyacı olağanüstü derecede artırmış ve iş-yaşam konularına daha çok dikkat edilmesini sağlamıştır. Görece olarak yakın geçmişte birçok örgüt ve yönetici iş-yaşam sorunlarının çözümünü insan kaynakları bölümüne bırakarak geçici çözümler üretmekteydi. Bu durum ise, yapılan uygulamaların şirket kültürüne nüfuz etmesini sağlamadığı gibi yöneticilerin davranışlarında da değişiklikler oluşturamıyordu. Sonuç olarak; önerilen çözümler ve yapılan faaliyetler birkaç işgörenin iş yaşamı ile iş dışı yaşam alanları arasında anlamlı bir köprü kurmasından daha fazla öteye geçemiyordu. Bununla birlikte, son yıllarda giderek artan sayıda vizyon sahibi lider, iş-yaşam dengesi sorununa farklı şekilde yaklaşmaktadır. Bu liderler, iş yaşamı ile bireysel yaşamın rekabet halindeki unsurlar olmadığını, bunun aksine birbirlerini bütünleyen öncelikler olduğunu savunmaktadırlar.

Vizyoner liderler, iş ve yaşam arasında kazan-kazan yaklaşımını benimserler. Vizyon sahibi liderler, işgörenlere görevlerinin önceliği hakkında net şekilde bilgilendirme yaparlar, üstlendikleri görevlerin yaşamları içindeki diğer alanlarla birlikte öncelik konumlandırmasını belirleyebilmek amacıyla onların bireysel ilgi odağında oluşan alanlar ve karşılaşabilecekleri olumsuzluklar hakkında şeffaflığa teşvik ederler. Buradaki hedeflenen olgu, yaşamı çevreleyen tüm unsurlar kapsamında samimi bir iletişim ortamı oluşturmak, ardından da söz konusu amaçlara ulaşabilmeyi sağlayacak etkili bir yol haritası çizmektir. Bunun yanı sıra vizyoner liderler, açık fikirli bir yaklaşımla işgörenlerin iş dışı yaşamları ve bu yaşamlarda belirli rollerinin bulunduğunu kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda roller kapsamında gerçekleşririlen görevleri takdirle karşılayarak desteklerini belirtirler. Yeteneğin, entelektüel sermayenin ve donanımın roller arası transferinin olabileceğinin, söz konusu rollerin uyumlaştıkları ve farklılaştıkları alanların sanki bir sınır çizgisinin iki ayrı alanları gibi olması gerekliliğinin farkındadırlar. Vizyon sahibi lider, görevin icra ediliş biçimi konusunda devamlı iyileştirmeler yaparak bir yandan örgütün performansını ve üretkenliğini artırırken, diğer taraftan işgörenlerin bireysel amaçlarının başarıya ulaştırılabilmesi hususunda gerekli zamanı, enerjiyi vb. unsurları temin edecek uygulamaları belirlerler (Bingöl, 2001). Lider, işgörenlerin yaşam alanlarını içsel dengeyle bütünleştirmelerine yardım etme çabası içinde olduğunda, işgörenler tarafından üyesi oldukları örgütlerine doğru kuvvetli bir bağlanma hissi filizlenmeye başlar. Bağlılık duygusu artan bireyin hem güveni hem de iş konusundaki sadakati, verimliliği ve enerjisi güçlü bir artış gösterir. Ulaşılan bu

olumlu neticeler vasıtasıyla liderin de kendine olan güveni pekişerek hayata geçirdiği uygulamaları büyük bir çoşku içerisinde sürdürmeye devam etmesi kolaylaşır.

Kuruluşların büyük çoğunluğunda işgörenler kişisel önceliklerini dile getirme ve tartışma konusunda kendilerini pek rahat hissedemezler. Çalışanlarının iş-yaşam dengelerini kurmalarını amaç edinen yöneticiler bireysel öncelikler konusuna özen gösterirler. İş hedeflerini açıklığa kavuşturarak bunları sonuçlar bakımından tanımlarlar. Aynı zamanda çalışanlarından işyeri dışındaki önemli amaçlarını, zaman ve enerji gerektiren ilgi alanlarını ve taleplerini belirlemelerini isterler. Böyle bir öncelikler tartışması güvenin hissedildiği ortamlarda gerçekleşebilir ve takipçileriyle birlikte iş ve kişisel yaşam konusunda bir denge kurmayı amaçlayan vizyoner liderler bunu çok iyi bilirler. İşgörenleri kişisel konularına öncelik verdikleri ya da bu konuları işle bir tuttukları için eleştirmezler. Kişisel önceliklere ilişkin bilgi ve becerilerini kullanarak bireysel doyumla ortaklaşa elde edilmiş bir iş başarısına ulaştıracak yol haritasını çizerler. İşgörenleri kişisel öncelikleri konusunda açık olmaları doğrultusunda cesaretlendirirler ve onları bütünsel bir insan olarak kabul ederler. Bununla birlikte, işgörenlere özgül amaçlar göstermenin yanı sıra bu amaçlara ulaşmada onlara büyük özerklik tanırlar.

Vizyoner lider, bütün öncelikleri başarıya nasıl ulaşılacağı tartışmasının bir parçası haline getirir. Takipçilerin örgütsel amaçları izlerken kişisel ihtiyaçlarını da gerçekleştirebilmeleri için olanaklar sunmanın ne kadar değerli olduğunun farkındadır. İşgörenin kişisel yaşamına saygı duymak bir güven ve bu güvenle birlikte örgütsel bağlılığı sağlar. Vizyoner liderler, çalışanlarının iş dışı yaşamlarından getirdikleri bilgi ve becerilerin değerini takdir eder, işgörenlerin yeteneklerini tam olarak kullanabilecekleri değişik rolleri belirlerler ve bu rollerin nerede birbirlerine uyum sağladığını ve nerede birbirlerinden ayrı tutulması gerektiğini anlamalarını kolaylaştırırlar. Bu durum, işgörenlerin mevcut görevlerine daha çok odaklanmalarına elverişli ortam yaratır ve onlara ileriye dönük inisiyatif kullanabilme fırsatı verir. Bireyi bir bütün olarak tanımak ve desteklemek çoğu zaman yalnızca bireye değil, aynı zamanda örgüte de fayda sağlar ve işgören bağlılığını artırır (Bingöl, 2001)

5.2. Öneriler

Çalışmamızın bu bölümünde, vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolünün incelendiği araştırmamızın sonuçlarından

yola çıkılarak, uygulama alanları için örgütlere ve liderlere, gelecek çalışmalar için araştırmacılara bulunabileceğimiz önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği ve bu etkide iş-yaşam dengesinin kısmi aracılık rolü olduğu neticesine ulaşılmıştır.

İşletmelerin küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri, başarılı olabilmeleri ve yakaladıkları başarıyı sürdürebilmeleri, faaliyet gösterdikleri sektörde ve çevrede sadece halihazırda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamalarına değil aynı zamanda gelecekte yaşanabilecek gelişmeleri önceden görebilecek, tüm örgütü bu gelişmelere önceden hazırlayabilecek öngörü sahibi vizyoner liderlere sahip olmalarına da bağlı olacaktır. Çünkü geleceğin etkin, verimli ve başarılı işletmeleri, geleceği önceden resmedebilen ve işletmeyi resimlenen bu geleceğe taşıyabilen, içinde bulunduğu örgüte, topluma ve dünyaya yön verebilecek vizyoner liderlere sahip olabilen işletmeler olacaktır. Kendi vizyonunu yakalayamayan kişiler, örgütlerine yön verecek vizyonu resimleyemezler. Her düzeyden lider kendisini vizyona dair bilgiyle donatmalıdır. Bu olmadığı sürece, uzun vadeli bir gelişim yakalanamayacaktır. Liderin vizyonu, işletmenin gelecekte gideceği yolu göstermektedir ve bu yolda izleyecekleri stratejilerin temel taşını oluşturmaktadır. Açık, ikna edici ve başarıyla anlatılmış bir vizyonun yokluğu işgörenlerin kendilerinden ne beklendiğini bilmeden işlerine gelip gitmelerine, örgütün ne yöne ve neden bu yöne gittiğini bilmemelerine neden olur. Bundan dolayı, örgütlerin vizyona dayalı liderlik ve vizyon yönetimi konularına verdikleri önem gün geçtikçe artmaktadır.

Vizyon sahibi liderler, geleceğe ilişkin çıkarımlar yapabilme, hedef belirleyebilme, geleceğe yönelik karışık etmenleri aynı çatı altında birleştirip analiz ederek anlaşılabilir neticelere ulaşabilme yeteneğini kendilerinde barındıran kişilerdir. Vizyoner lider, ekonomiden teknolojiye, politikadan küreselleşmeye kadar değişime neden olan tüm unsurların yaşama ne yönde etki yapabileceğini özümseyerek anlar ve içselleştirir, en olumsuz dönemlerde dahi kendine ve örgüte yön veren bir vizyona sahiptir ve bu vizyonu takip ederek gideceği yönü belirler. Vizyoner liderler, geçmişi iyi analiz ederek, tecrübelerden faydalanarak, bugünü net bir şekilde anlayarak geleceğe yön verirler ve yeni geleceği tasvir ederler. Bu liderler, yönetici ve lider arasındaki farkı çok

iyi bilirler. Çünkü, yöneticiler sistemlere ve kontrollere bağlı kalmaya yönelik hareket ederken liderler, insan odaklı yenilikçi, öngörülü ve üretken bir yapıda hareket ederler. İnsan odaklı yaklaşımıyla yeniliği ve yaratıcılığı kendine ilke edinen vizyoner liderler, örgütü belli bir amaç için harekete geçirirler, örgütte değişimi başlatırlar, örgüte yön verirler ve örgütü yeni açılımlara yönlendirirler. Vizyoner lider, geleceği resimler ve resimleyebildiği geleceğe doğru yol alır, takipçilerini bu yönde motive eder, örgütteki tüm işgörenlerin sorumluluk duygusuyla hedefe doğru katılımını sağlar. Vizyoner lidere enerji veren ve onu teşvik eden en önemli unsur sahip olduğu vizyonudur. Vizyonu geniş olan liderlerin örgüte katkıları, yaptıklarından elde edilen sonuçlar ve takipçileri de büyük olacaktır.

Küresel rekabetin gün geçtikçe etkisini artırdığı ve sürekli değişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin yalnızca yerel veya ulusal pazarlara değil aynı zamanda dış pazarlara da açılmasını sağlayacak, yenilikçi projeler geliştirecek, verimlilik, performans ve karlılık artışı sağlayacak temel kaynak olan insan kaynağını daha fazla önemsemeleri gerekliliği kendini yoğun şekilde göstermektedir. Bu aşamada, nitelikli işgücünün istihdamının sağlanması ve bu işgücünün uzun yıllar işletmede tutulması konusu iş dünyasının öncelikli ve en önemli konularından biridir. Bir başka ifadeyle, sürdürülebilir başarı temelinde mevcudiyetlerinin devamını talep eden örgütlerin bağlılıkları yüksek işgörenleri bünyelerinde bulundurmaları gereklidir. Bu kapsamda, örgütsel değerlerle belirlenmiş amaçları gönülden özümseyerek var gücüyle gayret gösteren, yüksek düzeyde işgören-örgüt uyumunu yakalamış bireylere ihtiyaç vardır.

Örgüt içindeki bütün kaynakları yöneten ve söz konusu kaynakları denetleyen esas unsurun insan olmasından dolayı, insan kaynağının güçlü bir şekilde koordine edilmesi ve yönlendirilmesi, örgüte yön veren tüm etmenlerin de koordinasyonun sağlanmasında anahtar rol teşkil eder. Dolayısıyla, nitelikli işgücünün örgütü tercih etmesini sağlayacak uygulamalara ilave olarak bu işgücünün değişen şartlara uyum sağlayabilecek şekilde eğitim görmesi, yetiştirilmesi ve beklentilerinin karşılanıyor olması her geçen gün önem kazanmaktadır. İşe alım sürecinden başlayarak eğitim, başarı ödüllendirmesi, kariyer fırsatları gibi birçok aşamada kendisine yatırım yapılmış bireyin örgüte bağlılığı yüksek bir işgören durumuna getirilmesi, örgütlerin sağlam adımlarla içinde bulunan günü yaşayarak geleceğe doğru güvenle yürümeleri konusunda önem teşkil eden stratejik hamle olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda, işletmeler istihdam sağladıkları işgücünü örgütsel amaçlara yönetebildikleri ve onların bağlılığını kazanabildikleri ölçüde başarı yakalayabilirler.

İş-yaşam dengesini sağlayabilme ikilemi, günümüz dünyasında tatmin edici bir yaşam bakımından en mühim problemlerden biri durumuna gelmektedir. İş yaşamı fiziksel ve duygusal anlamda bireylerin sahip olduğu enerjilerinin her geçen gün daha büyük bölümünü talep ederken, iş dışı özel yaşam üzerinden de oluşan beklentiler de kişi üzerinde baskı unsuru olabilmektedir. Bu iki yaşam ve talep koşulları arasında bir denge sağlayabilmek, işgörenler ve özellikle çalışma yaşamının yoğun baskısı altındaki anneler bakımından oldukça yorucu bir durum niteliği kazanmaktadır. Bunun yanı sıra kadın işgücünün toplam işgücü içindeki payının giderek artıyor olması erkek işgörenler açısından iş yaşamı ile iş dışı yaşam arasındaki denge dinamiklerinin de değişime uğramasını beraberinde getirmektedir. Geleneksel işyerlerinden ayrılarak evlerinden uzakta çalışmaya başlayan insanların sayıları da artmaktadır. Bunlara ilave olarak, global anlamda uygulanan programlar sonucu ekonomik alanlarda yaşanan değişimler neticesinde yapmış oldukları esas işlerinin haricinde farklı kariyer alanlarında da çalışmaya başlayan işgücünün oranı giderek artmaktadır. Bu durumlar örgütler ve işgörenler arasındaki ilişkilerde yeni sorunların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Söz konusu koşullar çerçevesinde işgörenlerin iş-yaşam dengelerini sağlayabilmelerine yönelik olarak atılacak adımların nasıl olacağı sorusu, görece olarak yeni, kapsamlı ve üzerinde önemle durulması gerekli olan bir soru olup, örgütlerin ve liderlerin gündeminde ön sıralarda bulunmaktadır.

Geleneksel tarzları uygulayan, değişime ayak uyduramayan ve alışılagelmişin dışına çıkamayan yöneticiler iş yaşamı ile iş dışı hayat arasında oluşması gereken hassas dengeyi sağlayabilmek amacıyla çoğu zaman farklı yaklaşımlar denemezler. Çünkü bu yöneticiler sadece bazı noktaları önemli görme eğilimindedirler, işgörenlerin işleri dışındaki yaşamlarından işlerine doğru bilgi ve beceri aktarabileceğinden habersizdirler ve iş-yaşam dengesini kendilerini de içine alan bir konu olarak görmezler. Bununla birlikte, vizyon sahibi yeni liderler işgörenlerin profesyonel bakımından gelişmeleri sorumluluğunu üstelenmişlerdir, işgörenlerin görevleri ile ilgili istek ve ihtiyaçları ile işlerine yapacakları katkıların neler olabileceğinin farkındadırlar, kişisel yaşam öncelik ve amaçları konusunu her zaman gündemde tutarlar ve çoğu zaman o kadar aydınlatıcı olurlar ki gelişim süreci daha dürüst ve etkin hale gelir. Vizyona dayalı liderliğin, vizyon yönetiminin ve iş-yaşam dengesi konularının örgütler tarafından önceliklendirilmesi, geleceğe hazırlıklı olmayı ve geleceğin getirebileceği riskleri en aza indirgemeyi sağlayacaktır. Sonuç olarak, çalışanlar hem örgütlerinin hem de liderlerinin iş-yaşam dengesi konusuna özen gösterdiklerini ve dikkat ettiklerini hissettiklerinde, belki de başka

hiçbir durumda olmayacak kadar bağlılık duygusu içinde olurlar. Bu durum ise, örgütlerin sürdürülebilir başarısını ve varlıklarının devamlılığını koruyacaktır. Ayrıca, büyümenin ve gelişmenin sağlam temellerde oluşmasını, örgütün yenilenmesini, karşılaşılabilecek değişimlerle uyum içinde olmasını ve bu doğrultuda mikro ölçekten makro ekonomik yapıya kadar verilebilecek katkının artarak devam etmesini sağlayacaktır.

Finans alanında kendilerini gittikçe geliştiren, farklı yapı ve büyüklükteki bankalar benzer hizmetler sunmalarına rağmen global boyutta birbirleriyle yoğun rekabet içindedirler. Rekabetin giderek artması, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve dünyadaki diğer kurumlara açılma gibi etkenler, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmelerinde yenilikçi fikirlerin ve yaratıcılığın teşvik edilerek desteklendiği bir yönetim yaklaşımının benimsenmesinin ve yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın önemini ön plana çıkarmaktadır.

Bankacılık sektörü yoğun ve yorucu çalışma koşulları, her geçen gün ağırlığını artıran hedef, performans baskısı ve bundan dolayı mesai saatleri dışında dinlenme zamanlarında dahi kendisini hissettiren işten kopamama ve zihinsel yorgunluk durumu, iş ve iş dışı alan-zaman uyumunun bulanık olması, bireylerin kendi gelişimlerine ve ailelerine zaman ayıramamaları, iş-yaşam dengesini sağlayamamanın verdiği huzursuzluk durumu ve tüm bu etkilerin insan yaşamının bütününe nüfuz ederek yayılması gibi unsurları içinde barındıran sektörlerden biridir. Bu açıdan bakıldığında, bankalar her ne kadar teknolojik açıdan kendilerini geliştirmiş olsalar da insana yönelik hizmet vermeleri ve en değerli kaynaklarının insan olmasından dolayı hem ulusal hem de uluslararası alanda başarılı olabilmeleri için bağlılık olgusunun yoğun şekilde ağırlığını hissettirdiği kurumlar arasındadır.

Bu noktada, başta yönetici liderler ve algılanan iş-yaşam dengesi olmak üzere, çalışma şartları, çalışma ortamları, çalışma arkadaşları ve daha birçok faktör bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturulmasındaki temel sorumluluk, bu büyük ölçekli kurumların faaliyetlerinden sorumlu olan liderlere aittir.

Örgütlerde bulunan liderler, örgütsel anlamda olumlu atmosferin kendini hissettirdiği kültürün filizlenmesinde, geliştirilmesinde ve devamlılığının oluşmasında mühim bir konuma sahiptirler. Liderin değerleri ve inançları takipçilerinin de o yönde ilerlemesini sağlayacaktır. Liderler, örgüt için önemli olan çeşitli stratejik kararların alınmasında ve işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinde sahip oldukları sorumluluklar sebebiyle örgütün başarısı üzerinde belirleyici konumdadırlar.

Özellikle faaliyet alanı gereği insan odaklı bir sektör olan bankacılık sektöründe görev yapan liderlerin, kurumun vizyonunu, misyonunu, değerlerini ve normlarını özümseyen, içselleştiren ve kuruma bağlı çalışan yapısının oluşturulmasında büyük etkileri vardır.

Bu kapsamda, araştırmamızın odak noktasını oluşturan bankacılık sektörü başta olmak üzere faaliyet alanı ne olursa olsun herhangi bir sektörde liderlerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık seviyelerini kuvvetlendirerek onların kurum bünyesinden ayrılmamalarını temin edecek uygulamaların ve faaliyetlerin geliştirilmesi önem teşkil etmektedir. Liderler bu yönde hareket ederken, bağlılığın alt boyutlarını, onların temelini ve işgörenler üzerinde oluşabilecek tesirleri derinden özümseyerek ilerlemelidirler.

Liderler, işgörenlerin örgüt için çok kıymetli olduğu mesajını vermeli, onların kararlara aktif katılımlarını desteklemeli, örgüt içi sağlıklı iletişimin oluşmasına özen göstermeli ve örgütsel bağlılığın sürdürülmesinin sağlanmasına çalışmalıdırlar.

Liderler öncelikle izleyicilerini tanımaya yönelik çaba göstermelidirler. Olumlu etkileşim ortamının da katkısıyla liderleri tarafından anlaşıldıkları hissiyatı içinde olan işgörenlerin örgüt içinde aktif ve gönülden bir duruş sergilemeleri sağlanarak örgütsel amaçlarla hedeflere ulaşılması yönünde kolaylaştırıcı adımlar atılabilir.

Örgüt içinde yapılacak görevlendirilmelerin, iş dağıtımının vb. tüm uygulamaların eşitlik ilkesi çerçevesinde gerçekleştirildiğinin işgörenlerce hissedilmesini sağlayacak düzenlenlemelere ağırlık verilmelidir. Yapılan görevlendirmelerin ve delegasyonların hem işgörenlerin hem de örgütün gelişimine faydalı olacak biçimde koordine edilmesi gereklidir.

Örgüt bünyesinde oluşan ve örgütün belirleyici özelliklerinden olan kültürün yaratılmasında birçok faktör etkili olmasına rağmen örgüt içinde egemen olan liderlik tarzı örgüt kültürünün biçimlenmesini sağlayan en önemli iç çevre unsurlardan biridir. Liderlik tarzı örgütlerde çalışma ilişkilerinin biçimini anlatır ve aynı zamanda, örgüt kültürünün de bir parçasıdır. Çünkü liderlik tarzı örgüt içindeki değerleri, güveni, ilkeleri ve çalışan davranışını yönlendirme gücüne sahiptir. Bundan dolayı, çalışmamızda temel alınan bankacılık sektöründe vizyoner liderliğin temel davranışsal özelliklerinin (güçlendirme, imaj geliştirme, risk alabilme, destekleme, uyum sağlama, düşünsel olarak ilham verme ve örgütsel gelişme) desteklenmesine ve gelişimine önem verilmelidir.

Liderler, işgörenlerin sahip oldukları yeteneklerin açığa çıkmasına yardımcı olarak onların yaptıkları işlerin daha anlamlı hale gelmesine katkı sağlamalı ve böylece, bağlılığın yükselmesine destek olmalıdırlar.

Liderlerin işgörenlere görev performanslarının düzeyi ve bu doğrultuda oluşan başarı seviyelerinin durumu ile ilgili olarak düzenli dönüt vermeleri, işgörenlerin kendi potansiyellerini keşfetmeleri, eksikliklerini gidermeleri ve olumlu yönlerini pekiştirmeleri konusunda onlara yardımcı olur. Dolayısıyla, iş doyum düzeyleri artmış ve bağlılıkları yükselmiş iş gücü yapısının oluşması yönünde büyük bir adım atılmış olur.

Örgütlerin, işgören seçiminde örgütsel bağlılıkları özellikle de duygusal bağlılığı yüksek olabilecek bireyleri tercih etme yönünde tutum sergilemeleri, ileriye dönük örgütsel başarı üzerinde etkili olabilir.

Örgütlerin ve bu örgütlere yön veren liderlerin, demokratik, güvenli, sağlıklı ve paylaşımcı çalışma koşulları sağlama yönündeki çabaları sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden ve bağlılıkları yüksek işgörenlerin kazanılmasını sağlar.

Örgütlerde iş birliği, katılımcılık, destek, empati, motivasyon ve adalet gibi insan odaklı yaklaşımlar yaygın olarak kullanılmalı, sosyalleşme ve aidiyet temelli örgütsel yapı daha çok ön plana çıkarılmalıdır.

Vizyoner liderlerin, sorumluluk bilincinde olmaları, sosyal sorumluluk projelerine ağırlık vermeleri ve tüm paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurmaları firmanın imajını tazeleyecek ve söz konusu kurumun itibar kazanmasına katkı sağlayacaktır. Bundan dolayı kurum içerisinde vizyoner liderliği destekleyici süreçler uygulanmalıdır.

Bankacılık sektöründe ve diğer benzer sektörlerde faaliyet gösteren kurumların, işgörenlerin iş-yaşam dengelerini sağlamaya yönelik uygulamalar, düzenlemeler ve süreçler geliştirmeleri ve bunları istikrarlı şekilde uygulamaları sürdürülebilir başarı seviyesinin yakalanmasında önemli katkılar sağlayabilecektir.

Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, mesai saatleri dışında iş ile ilgili olarak alınan e-posta, mesaj ve görev bildirimleridir. Bu tür uygulamaların mesai saatleri içine bırakılması ve çalışma saatleri dışında çok zorunlu ve acil olmadıkça çalışanların iş dışı yaşamlarına iş alanlarının dahil edilmemesi iş-yaşam dengesinin sağlanmasına ve bağlılığın artmasına önemli ölçüde katkı sağlayabilecektir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının ve özellikle çocuk sahibi annelerin karşılaştığı diğer bir zorluk ise mesai saatleri içinde çocuklarının bakımı ile ilgilidir. Bankaların her ilde kendi gözetimleri ve kontrolleri altında kreş veya çocuk bakım yuvalarının olması aileler için büyük bir rahatlık sağlayabilecektir. Bunun yanı sıra, birçok kurum ailelere

okul veya kreş ödeneği altında maddi imkân sağlamakla birlikte yapılan ödemeler genellikle piyasa fiyatlarının altında kalmaktadır ve ailelere maddi açıdan ayrı bir yük oluşturabilmektedir. Bu kapsamda yapılan ödemelerin güncel piyasa fiyatlarına göre yapılması işgörenlere maddi açıdan da destek olabilecektir.

Bankalar çalışma şartları açısından stresin yoğun olarak ve derinden hissedildiği kurumlardır. Uzun süreli strese maruz kalmak birey açısından sağlık sorunlarına neden olabilecek ve donanımlı işgücünün kurumdan kopmasına yol açabilecektir. Çalışan bireylerin yaşamış oldukları stresin azaltılmasını sağlayabilecek sportif faaliyetler, kurum içi etkinlikler vb. düzenlemelerin yapılması ve desteklenmesi sağlıklı, mutlu, iş-yaşam dengesini sağlamış verimli işgücünün oluşmasına katkıda bulunabilecektir.

Araştırmamızın önceliğini oluşturan bankacılık sektöründe uygulanan hedef ve performans sistemlerinin iyileştirilmesi, günün koşulları içerisinde ulaşılabilecek hedeflerin verilmesi ve eğitim, donanım ve tüm koşulların birlikte değerlendirildiği performans odaklı, adaletli kariyer basamaklarının ve ilerlemelerinin oluşturulması çok önemlidir.

Banka çalışanlarının hem kendilerine hem de ailelerine ayırabilecekleri zamanı en iyi şekilde yönetebilmeleri ve aynı zamanda iş ile ilgili mevcut görevlerin aksatılmadan yürütülebilmesi amacıyla esnek çalışma, yarı zamanlı çalışma, kısmi süreli çalışma, uzaktan çalışma gibi düzenlemelerin etkili şekilde uygulanması hem bireysel hem de örgütsel açıdan büyük faydalar sağlayabilecektir.

Teknolojideki gelişmelerin, yapay zekâ uygulamalarının ve son derece etkili iletişim ağlarının yoğun olarak kullanıldığı bankacılık sektöründe operasyonel işlemlerin çoğunlukla bilgisayar tabanlı olarak gerçekleştirilmesi mevcut insan kaynağının büyük bölümünün pazarlama ve satış odaklı çalışmasını zorunlu hale getirmiştir ve bu durum yüksek hacimli hedeflerin başarılması için zorunlu olarak işlerin iş dışı yaşam alanına taşınmasına, eve iş götürülmesine ve işgörenlerin aileleri ile birlikte geçirecekleri zamanlarının zorunlu olarak kısıtlanmasına neden olmaktadır. Bu durum ise işgörenlerin iş-yaşam dengelerinin bozulmasına, örgütsel bağlılıklarının azalmasına ve tükenmişliğe kadar giden sorunlara yol açabilmektedir. Bundan dolayı, işgörenlerin iş yaşamlarının iş dışı yaşamlarına karışmasını önleyecek ve onların iş-yaşam dengelerini sağlayabilecek düzenlemelerin öncelikli konular arasına alınması sektörün bütünü açısından olumlu olacaktır.

Bankalarda kendini geliştirme potansiyeli yüksek işgörenler becerilerine uygun zorlukta işler ile görevlendirilmeli, sorumluluk verilirken sadece kıdem değil kişinin yetenekleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

İşgörenlerin iş-yaşam dengelerini sağlayabilmeleri onların örgütsel bağlılıklarını güçlendiren faktörlerden biri olduğu için banka yöneticilerinin bir vizyoner liderlik özelliği olarak kendilerini işgörenlerin gelişimine adamaları, onların hem kişisel hem de işleri ile ilgili alanlarda bilgi, beceri, donanım ve yetenek kazanabilmeleri için çaba göstermeleri gerekmektedir.

Banka çalışanlarının hizmet içi ve dışı eğitimlerine ağırlık verilmesi, eksik yönlerinin iyileştirilmesi ve güçlü yönlerinin pekiştirilmesi uzun dönemli sürdürülebilir başarıya önemli katkılar sağlayacaktır.

Vizyoner liderlik, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık bir kurum için üç altın anahtardır. Bundan dolayı, liderlik görevini üstlenen bireylerin kişilik yapısının vizyoner liderliğe yatkın olmasına ve öğrenmeye açık olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca kavramsal çerçevede belirtilen lider ve takipçi özellikleri dikkate alınarak yönetici ve işgören istihdamına gidilmelidir. Liderlik görevini yürüten kişilerin, vizyoner liderliğin temel özelliklerini benimsemek adına gerekli eğitimlerle desteklenmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca liderin, tüm işgörenlerle etkili ilişkiler kurmaya açık hale getirilmesine gerekli özen gösterilmelidir. Bu bağlamda iletişim kanallarını ya da etkileşim noktalarını engelleyecek her türlü bariyerler yapısal da olsa ortadan kaldırılmalıdır. İşgörenlerin lider ile kaliteli ve etkili etkileşim kurmaları desteklenmelidir. Bunun yanı sıra, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, işlerin delegasyonun sağlanması ve işgörenlerin kendi sorumluluğunu almaları teşvik edilmelidir.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Araştırma modelinde vizyoner liderliğin etkilediği ve iş-yaşam dengesinin bu etkiye aracılık yaptığı iş tutumu olarak örgütsel bağlılık incelenmiştir.

Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına dayaranak gelecek çalışmalara yönelik olarak araştırmacılara şunlar önerilebilir:

- Çukurova Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Hatay ve Osmaniye illeri) faaliyet gösteren bankalarda görev yapan işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada 450 kişiden anket vasıtasıyla toplanan veriler değerlendirilmiş ve

analiz edilmiştir. Gelecek çalışmalarda bu örneklemin genişletilerek sonuçların daha genelleştirilmiş hale getirilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, aynı araştırma farklı şehirlerde faaliyet gösteren banka çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilebilir.

- Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ya da iş-yaşam dengesine etkisi ya da ikili ilişkiler daha önce yapılan çalışmalarda ele alınsa da bankacılık sektöründe vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolünü inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır. Bundan dolayı, araştırmamızda bankaların seçilmiş olması çalışmaya özgünlük kazandıran unsurlardan biridir. Kesumayani vd., (2020), Endonezya'da çimento ve hazır beton üretimi yapan özel bir şirket bünyesinde gerçekleştirdikleri çalışmada vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünü araştırmışlardır. Gelecek çalışmalarda söz konusu değişkenlerin kullanıldığı farklı sektörler seçilebilir.
- Kamu ve özel sektör arasında karşılaştırmalı sonuçların elde edilebileceği ve farklı sektörlerin incelenebileceği çalışmalar yapılabilir. Örneğin, sağlık ve eğitim sektörleri tercih edilebilir.
- Farklı liderlik tarzlarının karşılaştırmalı olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu etkide iş-yaşam dengesinin aracılık rolü araştırılabilir. Dönüştürücü liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik ve etik liderlik gibi liderlik türleri ile kıyaslandığında vizyoner liderliğin etkisininin daha az ya da çok olduğu ele alınabilir.
- Araştırma değişkenlerinden vizyoner liderlik ve iş-yaşam dengesi kavramları genel ortalamaları dikkate alınarak değerlendirilmiş olup, söz konusu değişkenlerin boyutları göz önünde bulundurularak daha detaylı değerlendirme yapılabilir.
- Vizyoner liderliğin bağımsız değişken ve iş-yaşam dengesinin aracı değişken olduğu araştırma modelinde bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılığın dışında iş performansı, iş tatmini, işgören devir oranı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel etkililik gibi kavramlar yer alabilir.
- Vizyoner liderliğin bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu ve bankacılık sektörünü temel alan araştırma modelinde lider-üye etkileşimi ve akış deneyimi gibi kavramlar aracı değişken olarak

değerlendirilebilir.

- Vizyoner liderliğin olumsuz sonuçlar doğurup doğurmadığı ya da hangi durumlarda örgütsel bağlılığa neden olmadığı analiz edilebilir.
- Çalışanların iş-yaşam dengesi farklılaşmasının vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini nasıl etkilediği incelenebilir.

Bu çalışma, farklı sektörlerde ve daha geniş kapsamlarda gerçekleştirilecek benzer araştırmalarla desteklendiği takdirde liderlik ve örgütsel davranış yazınına katkı sağlayan bir çalışma olarak yerini alacaktır. Vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş-yaşam dengesi kavramlarını merkeze alan çalışmalar son dönemlerde gittikçe artmaktadır. Farklı alanlardan birçok araştırmacı, kavramların odak noktalarının kullanıldığı ve diğer kavramlarla ilişkilerinin araştırıldığı farklı çalışmalar gerçekleştirmektedir. Söz konusu araştırmalara kaynak olabilecek bu çalışma ile, yeni fikirlerin ve uygulamaların ortaya çıkmasına katkıda bulunabileceğimi umuyorum.

KAYNAKÇA

Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research, 1*(4), 20-33.

Aityan, S. K., & Gupta, T. K. P. (2012). Challenges of employee loyalty in corporate America. *Business and Economics Journal*, 35-47.

Akar, C., ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: Yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(2), 97-113.

Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve vizyon yönetimi*. Beta Yayıncılık.

Akın, A., Ulukök, E., ve Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 113-124.

Aksu, A. (2009). İlköğretim okullarında vizyoner liderlik. *E-Journal of New World Sciences Academy, 4*(2), 476-485.

Albanese, R. (1978). *Managing towrad accountability for performance*. Irvin Inc.

Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business, 19*(2), 192.

Al-Daamee, W. A. J. (2021). The role of visionary leadership in reducing the financial failure of banks: An exploratory study in a sample of Iraqi commercial banks. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12*(7), 3250-3263.

Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices, 2*(3), 71-82.

Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly, 40*(4), 357-367.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research, 26*(1), 49-61.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 252-276.

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 414-435.

Alshraideh, A. T. R., Al-Lozi, M., & Alshurideh, M. T. (2017). The impact of training strategy on organizational loyalty via the mediating variables of organizational satisfaction and organizational performance: An empirical study on Jordanian agricultural credit corporation staff. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6*(2), 383-394.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations, 10*(2), 123-146.

Anshar, M. (2017). The impact of visionary leadership, learning organization and innovative behavior to performance of customs and excise functional. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management), 1*(02), 52-60.

Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications Inc.

Antonoff, M. B., & Brown, L. M. (2015). Work–life balance: The female cardiothoracic surgeon's perspective. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery, 150*(6), 1416-1421.

Apaydın, Ç. (2020). *İşe bağımlılık (İşkoliklik), iş-yaşam ve aile yaşam dengesi*. Pegem Akademi.

Arai, K. (1995). Organizational loyalty: A preliminary study. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 21-32.

Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science, 13*(4), 137-154.

Aranya, N., & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology, 97*(1), 15-22.

Arif, B., & Farooqi, Y. A. (2014). Impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment among university teachers: A case study of University of Gujrat, Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, *5*(9), 24-29.

Armstrong, A. (2003). Corporate governance: Can governance standards change corporate behaviour?. *Australian Journal of Professional and Applied Ethics*, *5*(2).

Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9(*1), 203-228.

Arthur, L. (2004). Work-life balance. *Debatte: Journal of Contemporary Central and Eastern Europe*, *12*(2), 137-153.

Ashkenas, R., & Manville, B. (2018). The 6 fundamental skills every leader should practice. *Harvard Business Review*, *96*(5).

Ashkenas, R., & Manville, B. (2020). *Liderin elkitabı* (L. Göktem, Çev.). Harvard Business Review. Optimist Yayın.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(2), 163-178.

Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları sağlık yönetimi bakış açısıyla*. Eğitim Yayınevi.

Auster, C. J. (1996). The sociology of work. *Thousand Oaks, CA: Pine Forge*, *1*, 996.

Aven, F. F., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *Journal of Business Research*.

Aycan, Z., Eskin, M., ve Yavuz, S. (2007). *Hayat dengesi: İş, aile ve özel hayatı dengeleme sanatı*. Sistem Yayıncılık.

Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal of Human Resource Studies*, *4*(2), 18.

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior, 12*(1), 39-53.

Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-Alfaraj, R., & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives, 7*(2), 96-100.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Gazi Kitabevi.

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Gazi Kitabevi.

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010*(2), 73-84.

Bakan, İ., ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(2), 1-12.

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management, 4*(9), 145-154.

Balay, R. (2000). *Örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.

Bargau, M. A. (2015). Leadership versus management. *Romanian Economic and Business Review, 10*(2), 197.

Barling, J. (1990). *Employment, stress and family functioning*. John Wiley & Sons.

Barrow, R. (2002). The importance of aims in education. *The Aims of Education*, 14.

Bartos, O. J., & Wehr, P. (2002). *Using conflict theory*. Cambridge University Press.

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science, 42*(2), 182-206.

Basri, B., Dewi, R., & Purba, S. (2021). The influence of visionary leadership style on organizational commitment of private university lecturers. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 13*(3), 1799-1805.

Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Harper & Row.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Batool, S. (2013). Developing organizational commitment and organizational justice to amplify organizational citizenship behavior in banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 7*(3), 646-655.

Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementing?. *IEEE Transactions On Engineering Management, 41*(2), 108-114.

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review, 19*(1), 9-22.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32-40.

Bedelon, A. (1989). *Organizational behaviour*. The Dryden Press.

Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*.

Benligiray, S., & Sönmez, H. (2012). Analysis of organizational commitment and work–family conflict in view of doctors and nurses. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(18), 3890-3905.

Bennett, D. (2019). The relationship between leadership behaviors and commitment to organizational team in an academic institution. *International Journal of Education and Management Studies, 9*(2), 69-74.

Bennis, W. G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority* (Vol. 4). Ardent Media.

Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management.*

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*. Harper & Row.

Bennis, W., & Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership–Strategies to empower the organization*. William Morrow and Company Inc.

Berger, L. M., & Waldfogel, J. (2004). Maternity leave and the employment of new mothers in the United States. *Journal of Population Economics, 17*(2), 331-349.

Bhatti, M. H., Akram, M. U., Hashim, M., & Akram, Z. (2016). Relationship between job stress and organizational commitment: An empirical study of banking sector. *Journal of Business Management and Economics, 7*(1), 29-37.

Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*, 67-92.

Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 2*(3), 35-49.

Blanchard, K., & Stoner, J. (2004). The vision thing: Without it you'll never be a world-class organization. *Leader to Leader, 2004*(31), 21-28.

Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology, 38*(1), 159-172.

Bowen, S. A. (2018). Mission and vision. *The International Encyclopedia of Strategic Communication,* 1-9.

Bowie, N. E. (2000). Business ethics, philosophy, and the next 25 years. *Business Ethics Quarterly, 10*, 7-20.

Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44*(511), 55-74.

Brengelmann, J. (1995). *Davranışçı psikoloji açısından vizyoncu ve karizmatik yönetim* (V. Karagöz Çev.). Evrim Yayınevi.

Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*.

Brown, K. M., & Anfara Jr, V. A. (2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level. *Nassp Bulletin, 87*(635), 16-34.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 230-251.

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Publications.

Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior, 60*(3), 336-353.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.

Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(4), 365.

Bulut, Y. B., ve Uygun, S. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(13), 29-47.

Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *Sa Journal of Industrial Psychology, 28*(4), 36-42.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem A Yayıncılık.

Byington, J. R., & Johnston, J. G. (1991). Influences on turnover of internal auditors. *Internal Auditing, 7*(2), 3-10.

Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review, 22*(1), 53-59.

Cain, L., Busser, J., & Kang, H. J. A. (2018). Executive chefs' calling: Effect on engagement, work-life balance and life satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*

Caleb, O., Ogwuche, C. H., & Howell, D. R. (2020). Work-life balance and self-efficacy as predictors of organisational commitment among bankers in Benue State, Nigeria. *Journal of Educational Sciences & Psychology, 10*(1).

Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership and employee engagement: a qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 34*(4), 413-435.

Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work–family conflict in the organization: Do life role values make a difference?. *Journal of Management, 26*(5), 1031-1054.

Cashman, J., Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(2), 278-296.

Casner-Lotto, J., & Hickey, J. V. (1998). Holding a job, having a life—Making them both possible. *Employment Relations Today, 25*(4), 37-47.

Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International, 6*(1), 69-83.

Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research, 35*(4), 474-487.

Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations, 52*(10), 1257-1278.

Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly, 7*(2), 139.

Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*.

Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*(1), 25-32.

Chimote, N. K., & Srivastava, V. N. (2013). Work-life balance benefits: From the perspective of organizations and employees. *IUP Journal of Management Research, 12*(1).

Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management, 9*(2), 169-183.

Clague, C. (1993). Rule obedience, organizational loyalty, and economic development. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 393-414.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747-770.

Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 348-365.

Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal, 33*(2), 121-140.

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?. *Journal of Management, 26*(1), 5-30.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology, 14*(2), 143-159.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*(3), 336-354.

Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations, 43*(10), 1015-1050.

Colbert, A. E., & Kwon, I. W. G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*, 484-501.

Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is?. *Harvard Business Review*, *86*(4), 82-90.

Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 145-179.

Conger, J. A. (2004). Transformational and visionary leadership. *Encyclopedia of Leadership, 4*, 1566-1570.

Corser, W. D. (1998). The changing nature of organizational commitment in the acute care environment: Implications for nursing leadership. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 2*8(6), 32-36.

Cramer, D. (1996). Job satisfaction and organizational continuance commitment: A two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior, 17*(4), 389-400.

Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance'in Europe. *Acta Sociologica, 49*(4), 379-393.

Cüceloğlu, D. (1998). *İçimizdeki biz* (7. Basım). Remzi Kitabevi.

Çalışkan, A. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1*(2), 115-141.

Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12*(12), 465-474.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. (2. Baskı). Pegem Yayıncılık.

Çınar, F., ve Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58*, 197-206.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 6*(2).

Çöl, G., ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlilik üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(1), 291-306.

Daft, R. (1997). *Management*. Dryden Pres.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill.

De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(1), 90-103.

De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management, 45*(4), 467-490.

DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations, 40*(7), 445-470.

Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research, 3*(4), 186-189.

Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10*(2), 139-150.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(2), 179-194.

Deniz, M., ve Çoban, R. (2016). Örgütsel iklimin çalışan bağlılığına etkisi ve bir araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(2), 49-72.

Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management, 16*(2), 105-118.

Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21*(2), 114-125.

Derin, N., Demirtaş, Ö., ve Baynal Doğan, T. G., (2020). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Örgütsel Destek Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Rahatlığın Düzenleyici Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (41), 550-562.

Dhammika, K. A. S. (2014). Visionary leadership and organizational citizenship behavior: An assessment of impact of sectarian difference. *In Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference) Dubai*, 10-12.

Dhammika, K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management, 4*(1).

Dhas, B. (2015). A report on the importance of work-life balance. *International Journal of Applied Engineering Research, 10*(9), 21659-21665.

Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment-A comparative study of police officers and civilian staff. *International Journal of Public Sector Management.*

Dilts, R. (1996). *Visionary leadership skills: Creating a world to which people want to belong.* Meta Publications.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (8. Baskı). Alfa Yayınları.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Türkmen Kitabevi.

Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. Kare Yayınları.

Doğrul, B. Ş., ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2*(2), 11-18.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing, 61*(2), 35-51.

Doody, O., & Bailey, M. E. (2016). Setting a research question, aim and objective. *Nurse Researcher, 23*(4).

Drucker, P. F., (2000). *Gelecek için yönetim 1990'lar ve sonrası* (F. Üçcan Çev.). İş Bankası Kültür Yayınları.

Drummond, H., & Chell, E. (2001). Life's chances and choices–A study of entrapment in career decisions with reference to Becker's side bets theory. *Personnel Review*.

Durna, U., ve Babayiğit, A. (2015). İş Görenlerin İş Yaşam Dengesine Yönelik Tutumlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *SESSION 6D: Mikroekonomi II*, 727-731.

Durna, U., ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(2), 210-220.

Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2003). *Where to work in Canada?: An examination of regional differences in work life practices*. BC Council for Families.

Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Coghill, D. (2003). *Voices of Canadians: Seeking work-life balance*. Human Resources Development Canada, Labour Program.

Düzgün, M. S., ve Marşap, A. (2018). Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 25*(3), 787-810.

Eddy, P. L., & VanDerLinden, K. E. (2006). Emerging definitions of leadership in higher education: New visions of leadership or same old "hero" leader?. *Community College Review, 34*(1), 5-26.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review, 25*(1), 178-199.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unitlevel organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61-94.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51.

Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Turhan Kitabevi Yayınları.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(1), 105-123.

Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi, 162*(3).

Erdem, İ. (2017). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayınları.

Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İşletme İktisadı Enstitüsü.

Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Dağıtım.

Eren, E., ve Çekmecelioğlu, H. (2002). Örgüt yaratıcılığı ve verimliliğinin sağlanmasında örgüt ikliminin rolü. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.*

Ergeneli, A., ve Arı, G. S. (2005). Krizde işten çıkarmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: Örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60*(01), 121-148.

Eriyanti, H. F., & Noekent, V. (2021). Effect work-life balance on organizational commitment: Role of organizational citizenship behavior?. *Management Analysis Journal, 10*(4).

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Efil Yayınevi.

Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 139.

Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*. Simon and Schuster.

Evans, P., & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Organizational Behavior, 5*(1), 9-21.

Evered, R. (1983). So what is strategy?. *Long Range Planning, 16*(3), 57-72.

Eryeşil, K., ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20*(2), 129-139.

Fechter, W. F., & Horowitz, R. B. (1991). Visionary leadership needed by all managers. *Industrial Management, 33*(4), 2-5.

Fehlis, C. P. (2005). A call for visionary leadership. *The Journal of Extension, 43*(1), 2.

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal, 12*(1), 54-76.

Fielder, J. H. (1992). Organizational loyalty. *Business & Professional Ethics Journal*, 71-90.

Forster, N. (2005). *Maximum performance: A practical guide to leading and managing people at work*. Edward Elgar Publishing.

Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review, 76*, 119-130.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of Organizational Behavior, 13*(7), 723-729.

Fullerton, G. (2014). The moderating effect of normative commitment on the service quality-customer retention relationship. *European Journal of Marketing*.

Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992–97. *Journal of Management Studies, 38*(8), 1081-1101.

Gambles, R., Lewis, S., & Rapoport, R. (2007). *Evolutions and approaches to equitable divisions of paid work and care in three European countries: A multi-level challenge. Women, men, work and family in Europe*. Palgrave Macmillan.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Revista de Management Comparat International, 17*(3), 212.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research, 18*(4), 261-269.

Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential. *Organizational Dynamics, 3*(33), 270-281.

Genç, N., ve Karcıoğlu, F. (2000). *Örgüt ikliminin gücü. Aşkale Çimento örneği*. Karizma Yayınları.

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management, 27*(3), 321-338.

Gilfoyle, E. M. (1987). Leadership and management. *The American Journal of Occupational Therapy, 41*(5), 281-283.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly,* 61-81.

Goleman, D. (2021). *Duygusal zeka ve liderlik* (Ü. Şensoy, L. Göktem ve M. İnan, Çev.) Optimist Yayın.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2020). *Yeni liderler* (F. Nayır ve O. Deniztekin, Çev.). Varlık Yayınları.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(4), 249-270.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510-531.

Gregory, A., & Milner, S. E. (2009). Work-life balance: a matter of choice?. *Gender, Work and Organization, 16*(1), 1-13.

Griffin, M. A., Rafferty, A. E., & Mason, C. M. (2004). Who started this? Investigating different sources of organizational change. *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 555-570.

Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.

Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and Family, 62*(2), 336-348.

Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information, 41*(2), 255-279.

Gupta, B., & Gupta, S. (2013). A study of impact of quality of work life on Organizational Commitment in manufacturing sector. *International Journal of Research in Management Science and Technology, 1*(3), 27-32.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23*(2).

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 2*(1), 37-55.

Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. Hiperlink Yayınları.

Gün, İ. (2021). *Liderlikte yeni bir yaklaşım: 360' liderlik*. Beta Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık*. Kriter Yayınevi.

Hafer, J. C., & Martin, T. N. (2006). Job involvement or affective commitment: A sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management, 8*(1), 2-19.

Harper, S. C. (1991). Visionary leadership: Preparing today for tomorrow's tomorrow. *Industrial Management,* 33(2), 13-18.

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs, 85*(1), 4-40.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1986). *Management*. Addison-Wesley Publishing Company.

Hemphill, J. K. (1949). The leader and his group. *Educational Research Bulletin,* 225-246.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description and measurement. *Columbus: Business Research, Ohio State University,* 1-18.

Hennessy, K. D. (2005). *Work-family conflict self-efficacy: A scale validation study*. University of Maryland.

Hiebert, M., & Klatt, B. (2001). *The encyclopedia of leadership*. McGraw-Hill.

Hijjawi, G. (2021). The effeect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters, 11*(1), 57-66.

Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology, 51*(3), 667-683.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Evaluating model fit: A synthesis of the structural equation modelling literature. *In 7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 195-200.

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions,* 81–107.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1995). *Evaluating model fit. Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications.* Sage Publications.

Hughes, R. (2020). *Get a life!. Creating a successful work-life balance*. Kogan Page.

Hughes, R., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1993). Leadership. *Public Health Nutrition, 12*(8), 1029.

Hutagalung, I., Soelton, M., & Octaviani, A. (2020). The role of work life balance for organizational commitment. *Management Science Letters, 10*(15), 3693-3700.

Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990). HRM practices and employee commitment: Possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management, 1*(3), 147-157.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management, 7*(1), 122-149.

Iverson, R. D., & Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of management, 20*(1), 15-41.

İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi.

İplik, F.N. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Akademisyen Kitabevi.

İslamoğlu, H., ve Alnıaçık, Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

İşcan, Ö. F., ve Naktiyok, A., (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 59*(1), 185.

İşcan, Ö. F., ve Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve adalet algılarına etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*(3).

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096.

Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human relations, 13*(4), 345-363.

Jantz, R. C. (2017). Vision, innovation, and leadership in research libraries. *Library & Information Science Research, 39*(3), 234-241.

Jauch, L. R., Glueck, W. F., & Osborn, R. N. (1978). Organizational loyalty, professional commitment, and academic research productivity. *Academy of Management Journal, 21*(1), 84-92.

Jesus, R. G. D., & Rowe, D. E. O. (2017). Adaptation and obtainment of evidence for the validity of the "Scale of perceived sacrifices associated with leaving (the organization)" in the Brazilian context: A study among teachers of basic, technical, and technological education. *Revista De Administração (São Paulo), 52*, 93-102.

Johnson, W. R., & Johnson, G. J. (1991). The effects of equity perceptions on union and company commitment. *Journal of Collective Negotiations in The Public Sector, 20*(3), 235-244.

Joolideh, F., & Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. *Journal of Educational Admi*nistration.

Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A., & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (2).

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language.* Scientific Software International.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36.

Kablay, S., ve Elma, Y. (2018). İş-aile yaşamı dengesi ve bunu sağlamaya yönelik ülkemizdeki uygulamalar. *Politik Ekonomik Kuram, 2*(2), 77-94.

Kahan, S., (2002). Visionary Leadership. *Executive Update*.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.

Kaliannan, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2016). Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations. *The Journal of Developing Areas, 50*(5), 343-351.

Kando, T. M., & Summers, W. C. (1971). The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review, 14*(3), 310-327.

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2006). Follower effects in the visionary leadership process. *Journal of Business & Economics Research (JBER), 4*(5).

Kantabutra, S. (2010). What do we know about vision. *Leading Organizations: Perspectives for A New Era*, 258-269.

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Revi*ew, 499-517.

Karcıoğlu, F., ve Aykanat, Z. (2012). Örgüt iklimi ve örgütsel iletişim: Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *The Journal of Academic Social Science Studies, 5*(7), 421-436.

Karwan, D. H., Hariri, H., & Ridwan, R. (2021). Visionary leadership: What, Why, and How. *European Union Digital Library*.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of Organization Theory, 80*, 480.

Keklik, A., Başol, O., ve Yalçın, E. C. (2020). İş yaşam dengesinin daha iyi yaşam endeksi çerçevesinde değerlendirilmesi: OECD ülkeleri üzerine bir inceleme. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1), 20-33.

Kellerman, B. (2014). *Hard times: Leadership in America*. Stanford University Press.

Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide.* Sage Publications.

Kesumayani, H., Eliyana, A., Hamidah, A. M., & Sebayang, K. D. (2020). Boosting Organizational Commitment Through Visionary Leadership and Work Life Balance. *Systematic Reviews in Pharmacy, 11*(9), 312-322.

Khan, A. (2010). The dillema of leadership styles and performance apprasial: Counter strategies. *Journal of Managerial Sciences, 5*, 12-13.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review, 62*(2), 231-241.

King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa, 15*(2), 43-56.

Kirkpatrick, S. A. (2004). Visionary leadership theory. *Encyclopedia of Leadership*, 1615-1619.

Kirkpatrick, S. A. (2017). Understanding the role of vision, mission, and values in the HPT model. *Performance Improvement, 56*(3), 6-14.

Klein, H. J., & Park, H. (2015). Organizational commitment. *In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 334-340.

Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), 200-211.

Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.

Kofodimos, J. R. (1993). *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives.* Jossey-Bass.

Konovalov, O. (2021). *Vizyonun şifreleri. İkna edici bir vizyon yaratmanın ve hayata geçirmenin yolları* (T. Gezer Çev.). Optimist Yayın Grubu.

Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(2), 198-215.

Koren, S. (2016). Manager's leadership style in a slovene logistic company. Managing innovation and diversity in knowledge society through turbulent time. *Make Learn and TIIM Joint International Conference*, 1059-1067.

Korkmaz, O., ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Academic Review, 14*(4).

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review, 1*, 1-12.

Kotter, J. P. (2010). *Power and influence*. Simon and Schuster.

Kovacheva, S., & Kabaivanov, S. (2008). Work-life balance of employees in Bulgarian service sector companies. *Calitatea Vieţii, 19*(1-2), 3-31.

Kreitner, R. (2009). *Management*. Houghton Mifflin Harcourt.

Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes Magazine, 3.*

Kurniadi, R., Lian, B., & Wahidy, A. (2020). Visionary leadership and organizational culture on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education, 1*(3), 249-256.

Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(3), 243-268.

Kwon, I. W. G., & Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*.

Labich, K. (1988). The seven keys to business leadership. *Fortune Magazine*, *24*.

Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32*(1), 61-72.

Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates.

Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human relations, 49*(10), 1345-1363.

Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work–life balance'approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(3), 360-373.

Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 172-189.

Lipton, M. (1997). Vizyonun somutlaştırılması. *Executive Excellence*, *1*(7), 15-16.

Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *Revista de Administração Pública, 51*, 947-967.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. Challenges and solutions, *SHRM Research, USA*, *2*(10).

Loi, R., Lai, J. Y., & Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 466-475.

Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development J*ournal.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*.

Looss, W. (1995). *Vizyonların toplumsal uygulamaya geçirilmesi: Bir yönetim görevi. Vizyon yönetimi: Önceden düşünülmüş başarı* (V. Karagöz Çev.). Evrim Yayınevi.

Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration, 15*(1), 1-9.

Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2007). *Effective leadership*. Thomson South-Western, OH.

Maiya, U. (2015). A study on work life balance of female nurses with reference to multispeciality hospitals, mysore city. *Asia Pacific Journal Research, 1*(28).

Malone, E. K., & Issa, R. R. (2013). Work-life balance and organizational commitment of women in the US construction industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, 139*(2), 87-98.

Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and The Family*, 417-432.

Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment. *Personnel Review, 37*(6), 589-608.

Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?. *Creativity and Innovation Management, 29*(1), 33-48.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171.

Mattock, S. L. (2015). Leadership and work–life balance. *Journal of Trauma Nursing, 22*(6), 306-307.

Maxwell, G. A., & McDougall, M. (2004). Work–life balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector. *Public Management Review, 6*(3), 377-393.

Maxwell, J. C. (2005). The 360 Degree Leader: Developing your Influence from anywhere in the Organization, Published by Thomas Nelson. *Business Book Review, 23*(11), 1-11.

May, T. Y. M., Korczynski, M., & Frenkel, S. J. (2002). Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies, 39*(6), 775-801.

McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Wardlow, T. R. (1999). A career stage analysis of police officer work commitment. *Journal of Criminal Justice, 27*(6), 507-516.

McIntosh, S. (2003). Work-life balance: How life coaching can help. *Business Information Review, 20*(4), 181-189.

McLarney, C., & Rhyno, S. (1999). Mary Parker Follett: Visionary leadership and strategic management. *Women in Management Review*.

McLaughlin, C. (2001). Visionary leadership. *Arlington, VA*.

McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly, 15*(4), 473-488.

Meindl, J. R. (1998). Invited reaction: Enabling visionary leadership. *Human Resource Development Quarterly, 9*(1), 21.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389-414.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152.

Mir, A., Mir, R., & Mosca, J. B. (2002). The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations. *Public Personnel Management, 31*(2), 187-200.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in organizations. *Frontiers of Theory and Research*, 261.

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management, 19*(4), 443-486.

Montgomery, P. S., & Growe, R. (2003). Visionary leaders by design. *Advancing Women in Leadership Journal, 13*.

Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 177-194.

Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal, 24*(3), 512-526.

Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 17*(1), 50-57.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press.

Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly, 30*(1), 143-158.

Mowday, R. T., & McDade, T. W. (1979). Linking behavioral and attitudinal commitment: A longitudinal analysis of job choice and job attitudes. *In Academy of Management Proceedings, 1*, 84-88.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

Muema, F. N., Nzioki, S., & Kinyili, J. (2018). Time related work life balance practices influencing employee job satisfaction in Machakos County Commercial Banks, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 6*(10).

Nahavandi, A. (2015). *The art and science of leadership*. Pearson Education Limited.

Naiemaha, S. U., Aas, A., & Ruswahidac, I. R. (2019). The relationship between organizational commitment, employee engagement, job satisfaction and turnover intention: Evidences in the Malaysian hospitality sector. *International Journal of Advanced Science and Technology, 28*(13), 473-482.

Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science, 6*(6), 148-155

Naithani, D., & Jha, A. (2009). An empirical study of work and family life spheres and emergence of work-life balance initiatives under uncertain economic scenario. *Growth-Journal of the Management Training Institute, 37*(1), 69-73.

Nan, S. (1996). The value of vision. *Harvard Business Review*.

Nanus, B. (1989). *The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world*. McGraw-Hill/Contemporary.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization.* Jossey-Bass Inc.

Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of Health Management, 17*(3), 263-273.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, *81*(4), 400.

Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management, 6*(4), 351-364.

Nicholls, J. (1988). Leadership in organisations: Meta, macro and micro. *European Management Journal, 6*(1), 16-25.

Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, *6*, 65-72.

Noddings, N. (2007). Aims, goals, and objectives. *Encounters in Theory and History of Education, 8*.

Noor, K. M. (2011). Work-life balance and intention to leave among academics in Malaysian public higher education institutions. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(11).

Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, *9*(2).

Northouse, P. G. (2016). *Leadership*: *Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Novianti, K. R., & Fuadiputra, I. R. (2021). The impact of job autonomy on turnover intention: Mediation role of work-life balance, and job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Social Science and Business*, *5*(4).

Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: Mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 3*(3), 96-112.

Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P., & Olatunji, F. (2017). Visionary leadership and its relationship to corporate social performance. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 3*(4), 1302-1311.

Nwankwo, S., & Richardson, B. (1996). Quality management through visionary leadership. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review, 21*(5), 614-635.

Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *In Journal of the Transportation Research Forum, 42*(2), 83-98.

O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology, 48*(2), 197-209.

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 19-31.

Oliver, R. W. (2001). Real-time strategy: What is strategy, anyway?. *Journal of Business Strategy*.

Oliver, S. (2001). *Public relations strategy*. Kogan Page Publishers.

O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 18-29.

Ooi, K. B., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal, 3*, 99-115.

O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492.

Ozdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice, 11*(4), 1887-1894.

Örücü, E., ve Çoban, M. (2017). Kamu ve özel bankalarda uygulanan liderlik tarzlarının kıyaslanması üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (52), 1-15.

Özden, Y., (1999). *Eğitimde dönüşüm: Eğitimde yeni değerler*. Pegem Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M., ve Doruk Çakmak, N. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (33), 69-99.

Özen Kapız, S. (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(3), 139-153.

Özkan, A. (2019). *Vizyoner liderlik*. Pegem Akademi.

Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 647-658.

Papatya, G. (1997). İşletme verimliliğini geliştirme ve küresel rekabet önceliklerinden hayal mühendisliği. *Verimlilik Dergisi, 4*, 33-46.

Papatya, G. (1998). Vizyon: Hayal ve gerçek arasındaki gerilim. Eleştirel bir yaklaşım denemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(3).

Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work–family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 22*(5), 551-568.

Parida, P. R. (2017). A Literature Review on Work Life Balance. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS), 7*(8).

Parris, M. A., Vickers, M. H., & Wilkes, L. (2008). Caught in the middle: Organizational impediments to middle managers' work-life balance. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 20*(2), 101-117.

Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research, 59*(8), 906-915.

Payton-Miyazaki, M., & Brayfield, A. H. (1976). The good job and the good life: Retention of characteristics of employment to general well being. In AD Biderman & TF Drusy. *Measuring Work Quality for Social Reporting*.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*(1), 43-59.

Perry-Jenkins, M., Repetti, R. L., & Crouter, A. C. (2000). Work and family in the 1990s. *Journal of Marriage and Family, 62*(4), 981-998.

Petts, R. J., & Knoester, C. (2018). Paternity leave-taking and father engagement. *Journal of Marriage and Family, 80*(5), 1144-1162.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 87-119.

Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment and turnover intention in Malaysia: Organizational justice as a determinant. *14th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference*.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603.

Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 12-17.

Porter, M. E., & Locations, C. (2000). Company strategy. *The Oxford Handbook of Economic Geography*, 253-274.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 157-177.

Powell, S., & Dodd, C. (2007). Managing vision and the brand within the creative industries. *Corporate Communications: An International Journal*.

Quigley, J. V. (1994). Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it. *Business Horizons, 37*(5), 37-42.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review, 12*(3), 460-471.

Rani, S. V., & Mariappan, S. (2011). Work/life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management, 6*(1), 85-96.

Rao, M. S. (2017). Soft leadership: An innovative leadership perspective. *The Journal of Values-Based Leadership, 10*(1), 9.

Rauch, C., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for alternate approach to the study of leadership. *International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*.

Reed, B. N., Klutts, A. M., & Mattingly, T. J. (2019). A systematic review of leadership definitions, competencies, and assessment methods in pharmacy education. *American Journal of Pharmaceutical Education, 83*(9).

Reinke, S. J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration, 23*(1), 23-37.

Reiter, N. (2007). Work life balance: What do you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 273-294.

Reynolds, H. B. (1999). Work/life initiatives require cultural readiness. *Employee Benefit Plan Review, 54*(6), 25-26.

Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. *Transforming Leadership*, *199*, 214.

Robbins, S. P. (2008). *Organisational behaviour: Concept, controversion and aplication*. Pudjaatmaka. Prenhallindo.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education.

Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies, 1*(1), 91-110.

Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.

Saba, S., Tabish, A., & Khan, A. B. (2017). Role of visionary leadership in the performance of the employees at a workplace: Moderating effect of organizational citizenship behavior. *Australasian Journal of Business, Social Science and Information Technology*, *3*(2), 62-70.

Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 7*(2).

Sagi, D., & Julesz, B. (1985). " Where" and" what" in vision. *Science*, *228*(4704), 1217-1219.

Sakthivel, D., & Jayakrishnan, J. (2012). Work life balance and organizational commitment for nurses. *Asian Journal of Business and Management Sciences, 2*(5), 1-6.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics, 6*(1), 62-80.

Sarıca, Y.P., ve Çağlı, E. (2018). İş-aile yaşamında dengeyi bulma çabaları: Ülke incelemeleri. *Sosyal Güvenlik Dergisi (Journal of Social Security), 8*(1), 95-118.

Sashkin, M. (1987). A new vision of leadership. *Journal of Management Development, 6*(4), 19-28.

Sashkin, M. (1996). *The visionary leader: Trainer's guide*. Human Resource Development Pr.

Savcı, İ. (1999). Çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam alanlarının ilişkisi üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 54*(4), 145-166

Saygın, O. (2019). *A'dan Z'ye liderlik*. Karma Kitaplar.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Selimoğlu, E. (2004). Günümüzde liderlik anlayışı. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 6*(2).

Senge, P. M. (1996). Leading learning organizations. *Training & Development, 50*(12), 36-37.

Sethi, U. J. (2015). Influence of work life balance on organisational commitment: A comparative study of women employees working in public and private sector banks. *International Journal of Management, IT and Engineering, 5*(1), 243-255.

Sevgin, M. N. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi.

Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Detay Yayıncılık.

Shamir, B. (1983). Some antecedents of work-nonwork conflict. *Journal of Vocational Behavior, 23*(1), 98-111.

Shanti, C. M., Gunawan, I., & Sobri, A. Y. (2020). Relationship of school visionary leadership and organizational climate with teacher performance. *In 1st International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2020)*, 624-629.

Sharma, J. P., & Bajpai, N. (2010). Organizational commitment and its impact on job satisfaction of employees: A comparative study in public and private sector in India. *International Bulletin of Business Administration, 9*(1), 7-19.

Sharma, N., & Nayak, P. (2016). Study on work life balance and organisation policy in IT sector in NCR. *Amity Global Business Review, 11*.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior, 57*(3), 428-444.

Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly, 8*(1), 1.

Simic, I. (1998). Transformational leadership. The key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitas, 1*(6), 49-55.

Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*.

Smith, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly, 31*(4), 434-447.

Smith, P. J., Sadler-Smith, E., Robertson, I., & Wakefield, L. (2007). Leadership and learning: facilitating self-directed learning in enterprises. *Journal of European Industrial Training, 31*(5), 324-335.

Snooks, G. D. (1996). *The dynamic society: Exploring the sources of global change*. Routledge.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312.

Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly, 20*(2), 147-167.

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 419-439.

Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations, 33*(2), 111-129.

Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 499-518.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Stone, N. (1996). The value of vision. *Harvard Business Review, 74*(5), 14-14.

Stoner, J. (1997). Vision, mission and values. *Executive Excellence, 1*(7), 14-15.

Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*.

Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment, 27*(3), 280-290.

Süß, S., & Sayah, S. (2013). Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. *European Management Journal, 31*(3), 250-262.

Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri. Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları, 3*(6), 49-74.

Şahne, B. S., ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal, 19*(2), 109-115.

Şişman M. T. (2012). *Öğretim liderliği*. Pegem Akademi Yayınları.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.

Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58*(58), 274-298.

Talukder, A. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling, 56*(3), 98-116.

Tannenbaum, A. S. (1961). Control and effectiveness in a voluntary organization. *American Journal of Sociology, 67*(1), 33-46.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.

Tanrıbil, S. (2015). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarına etkisi: Erzurum ili bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi.

Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly, 12*(3), 285-300.

Taşkın, F., ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(1), 37-46.

Tayfun, A., ve Çatır, O. (2014). An empirical study into the relationship between work/life balance and organizational commitment. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 16*(1), 20-37.

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal.*

Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor management relations. *Organization Development Journal, 7*(2), 85-89.

Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues, 22*(2), 101-119.

Tekin, Y., ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University, 24*(6), 4007-4023.

Tellis, G. J. (2006). Disruptive technology or visionary leadership?. *Journal of Product Innovation Management, 23*(1), 34-38.

Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications.* American Psychological Association.

Topgül, S. (2017). *İş-aile-yaşam dengesi. Dengeyi sağlamaya yönelik uygulamalar*. Filiz Kitabevi.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Pearson Education.

Tracey, W. R. (1990). *Leadership skills: Standout performance for human resources managers.* Amacom Books.

Tuğsal, T. (2018). *İş-yaşam dengesi, sosyal destek ve sosyo-demografik faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi*. Cinius Yayınları.

Turnipseed, D. L., & VandeWaa, E. A. (2020). The little engine that could: The impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.

Türkiye Bankalar Birliği. (2022). *Bankacılık sisteminde banka, çalışan ve şube sayıları*.

Ubaidillah, M., Christiana, R., & Sahrandi, A. (2019). The visionary leadership strategy in advancing educational institutions. *Erudio Journal of Educational Innovation, 6*(2), 206-215.

Uygur, A. (2015). *Bir araştırma ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Barış Kitap.

Uysal, A., ve Karakurt, P. (2020). Hemşirelerin mesleğe bağlılık durumlarının tıbbi hata yapma eğilimlerine etkisi. *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care, 14*(3), 349-361.

Uysal, H. T., Aksoy, C., ve Yılmaz, F. (Eds.). (2020). *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma.* Nobel Yayın.

Ünlü, U. (2019). Bankalarda terfi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi, 13*(2), 161-184.

Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management, 23*(1), 96-109.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 37*(4), 765-802.

Varışlı, N. (2020). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Nobel Bilimsel Eserler.

Viscott, D. (2003). *Finding your strength in difficult times*. McGraw Hill Professional.

Volckmann, R. (2012). Integral leadership and diversity—definitions, distinctions and implications. *Integral Leadership Review, 12*(3), 1-21.

Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family, 67*(4), 822-836.

Voydanoff, P. (2014). *Work, family, and community: Exploring interconnections*. Psychology Press.

Vurgun, L. (2020). *İş dünyasından örneklerle liderlik: Gelenekten geleceğe*. Detay Yayıncılık.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 228-255.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.

Wang, H., Zhang, H., Xie, J., & Zheng, J. (2022). Seeing the big picture during the COVID-19 pandemic: The spillover effects of visionary leadership on employees' work-to-family conflict. *Current Psychology*, 1-12.

Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management, 51*(3), 407-432.

Wang, J., & Wang, X. (2019). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. John Wiley & Sons.

Wang, Y. (2007). On the cognitive processes of human perception with emotions, motivations, and attitudes. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence (IJCINI), 1*(4), 1-13.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim* (V. Üner, Çev.). Rota yayınları.

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal, 10*(S1), 17-32.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance'management practices, working hours and work–life balance. *British Journal of Industrial Relations, 41*(2), 175-195.

Widodo, W., & Chandrawaty, C. (2021). Exploring the principals' visionary leaderships' effect on school organizational culture and teachers' affective commitment. *Technium Soc. Sci. J., 18*, 21.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

Wilson, B., & Laschinger, H. K. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. A test of Kanter's theory of structural power in organizations. *The Journal of Nursing Administration, 24*(4), 39-47.

Wiradendi Wolor, C. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*.

Wise, S., & Bond, S. (2003). Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin?. *Women in Management Review*.

Wong, K. P., & Chan, A. H. S. (2021). Exploration of the socioecological determinants of Hong Kong workers' work-life balance: A grounded theory model.

*International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(*20), 10732.

Wu, F., & Shiu, C. (2009). The Relationship between leadership styles and foreign english teachers job satisfaction in adult english cram schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business, 14*(2), 75-82.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations, 43*(10), 975-995.

Yavuz, E., ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (2).

Yester, M. (2019). Work-life balance, burnout, and physician wellness. *The Health Care Manager, 38*(3), 239-246.

Yetiz, F. (2016). Bankacılığın doğuşu ve Türk bankacılık sistemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(2), 107-117.

Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Yıldırım, B. (2017). The relationship between principles' leadership practices and teachers' work-life balance. *International Online Journal of Educational Sciences, 9*(3), 755-767.

Yıldız, S. (2020). Öğretmenlik mesleğine bağlılık ölçeğinin geliştirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(2), 463-482.

Yılmaz, S. E. (2021). Vizyoner ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Artıbilim Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1), 41-58.

Yılmaz, V., ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14*(2), 517-534.

Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*.

Ylimaki, R. M. (2006). Toward a new conceptualization of vision in the work of educational leaders: Cases of the visionary archetype. *Educational Administration Quarterly, 42*(4), 620-651.

Yolaç, S., ve Omuz, B. (2020). Örgütsel yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics,* (33), 83-98.

Yu, S. (2014). Work–life balance–work intensification and job insecurity as job stressors. *Labour & Industry: A Journal of The Social and Economic Relations of Work, 24*(3), 203-216.

Yukl, G. (2011). *Leadership in organizati*ons. Pearson Education.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(2), 81.

Yücekaya, P. (2019). *Nepotizmin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*. Gazi Kitabevi.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (22), 445-458.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Houston Police Department Leadership Journal Dated, 17*(4), 47-63.

Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist, 45*(2), 240.

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations, 47*(8), 977-1010.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Nobel Yayın Dağıtım.

Zhao, X., Qu, H., & Liu, J. (2014). An investigation into the relationship between hospitality employees' work–family conflicts and their leisure intentions. *Cornell Hospitality Quarterly, 55*(4), 408-421.

Zheng, W., Sharan, K., & Wei, J. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management, 4*(1), 012-020.

Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*.

Zuchowski, I. (2015). Management styles of Polish managers. *International Journals in Economics and Business Administration, 3*(1), 38-53.