

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BUNA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine AKÜN

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

EKİM, 2022

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BUNA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine AKÜN
(Y2012.040023)

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

EKİM, 2022

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunmuş olduğum “Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını, tez içindeki tüm bilgilerin tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Emine AKÜN

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim sürecinde, tez aşamasının her anında beni sürekli motive eden, destek olan, değerli bilgi, önerileriyle yönlendiren, deneyimlerini paylaşarak yardımlarını, anlayışını bir an olsun esirgemeyen, sabırla yol gösteren, örnek insan, değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Salih Güney'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde, sonsuz sevgi ve anlayışlarıyla beni hayata hazırlayan sevgili anneciğim ve babacığım bana inandıkları, her kararına güvendikleri ve yanımda oldukları için sonsuz teşekkür ederim. Araştırma süreçlerimin tamamında gerek motivasyon olsun gerek inanç ve desteği ile her an yanımda olduğunu hissettiren çok değerli ve sevgili eşime özellikle sabrı, inancı ve destekleri için teşekkürlerimi sunarım. Çalışmalarımın en yoğun döneminde dahi beni yormamak için yaşından büyük olgunluk göstererek yardımcı olmaya çalışan biricik kızıma anlayışı için çok teşekkür ederim.

Anket çalışmalarımın katkıda bulunan değerli meslektaşlarıma, bana zaman ayıran tüm arkadaşlarıma, çalışmalarımın yardımlarını esirgemeyen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Ekim, 2022

Emine AKÜN

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Örgütlerin yönetilmesinde özellikle başarı ve istikrarın sağlanması konusunda liderliğin önemi üzerine sayısız çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde nitelikli ve vasıflı personeli elde tutmak örgütün sürdürülebilirliği için önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı üzerine etkileri ve ilişkileri üzerine durulması aşikardır. Bu bağlamda bu tez araştırması, liderlik davranışının özellikle dönüşümcü bir liderlik anlayışı ile çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve belirlemek için hazırlanmıştır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON THE TOPIC

ABSTRACT

Various researchers have conducted numerous studies on the importance of leadership in the management of organisations, particularly from the point of ensuring success, sustainability, and stability. Today, retaining qualified and skilled workforce is considered as the basis in ensuring organisational sustainability. Thus, it is essential to elaborate the effects of different leadership styles on the job satisfaction and organisational commitment of employees. In this context, this thesis was prepared in order to reveal and determine the relationship between leadership styles and job satisfaction and organisational commitment of employees, in particular for the case of transformational leadership. In this study, it was aimed to present the effects of transformational leadership on job satisfaction and organisational commitment.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organisational Commitment

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
II. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	5
A. I. Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Gelişim Süreci, Temel Taşları, Kuralları ve Benzer Kavramlardan Farkı	5
1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	5
2. Liderliğin Önemi.....	6
a. Liderliğin İnsanlar Açısından Önemi	7
b. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi.....	8
c. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	9
d. Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi	10
3. Liderliğin Gelişim Süreci.....	10
4. Liderliğin Temel Taşları	12
5. Liderlik Kuralları	15
a. F. Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı	16
b. Yönetici ve Lider Farkı.....	16
c. Başkan ve Lider Farkı.....	17

d. Komutan ve Lider Farkı.....	18
e. Şef ve Lider Farkı	19
f. Popüler Kişi ve Lider Farkı	20
B. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri ve Liderlerin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler ve Liderlik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	20
1. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri	20
a. Lider ve Ödüllendirme Gücü	21
b. Lider ve Cezalandırma Gücü	22
c. Lider ve Yasal Güç	23
d. Lider ve Uzmanlık Gücü	24
e. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç	25
2. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	26
a. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak	26
b. Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak.....	27
c. Ödüllendirmede Yanlı Davranmak.....	28
d. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek	28
e. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek.....	29
f. Ruhsal Açıdan Olgun Davranmamak	29
g. Kendisinden Sonra Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek.....	30
h. Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak	31
i. Değişime Direnmek	31
j. Gündemi Takip Etmemek.....	32
k. Yeni Hedefler Belirleyememek	32
l. Takipçilerin Cesaretini Kırmak	33
3. Liderlik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	33
a. Büyük Adam Kuramı.....	33

b. Özellikler Kuramı	35
i. Fiziksel Nitelikler	36
ii. Zihinsel Nitelikler	36
iii. Kişilikle İlgili Nitelikler	37
(a) Bireysel Güven	37
(b) İkna Yeteneği	38
(c) Anlama Kabiliyeti	38
(d) Fikirleri Açık Olarak Belirtme ve Konuşma Yeteneği	38
(e) Sakin Olma	38
(f) Dinleme Kabiliyeti	39
(g) Sorumluluk Duygusuna Sahip Olma	39
(h) İnisiyatif Kullanabilme	39
iv. Diğer Kişilik Özellikleri	39
v. Sosyo-Ekonomik Nitelikler	40
c. Davranışsal Liderlik Kuramları	40
i. Iowa Üniversitesinin Yaptığı Liderlik Araştırmaları	41
ii. Ohio State Üniversitesinin Araştırmaları	43
iii. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	44
iv. Likert'in Sistem 1- 4 Liderlik Modeli	45
v. Blake ve Mouton'un Yönetmel Diyagram Modeli	46
vi. McGregor'un X ve Y Teorileri	48
d. Durumsal Liderlik Kuramları	49
i. Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı	50
ii. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı	51
iii. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	52
iv. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı	55

v. Vroom-Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramı.....	56
vi. Lider-Üye Değişim Kuramı.....	58
C. Dönüşümcü Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Temel Özellikleri, Boyutları, Etkileyen Örgütsel Faktörler, Astlar Üzerindeki Etkileri ve Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları.....	60
1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı	60
2. Dönüşümcü Liderliğin Önemi	61
a. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi.....	62
b. Dönüşümcü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi.....	62
c. Dönüşümcü Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi	63
3. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	64
4. Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları	65
5. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	66
6. Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri.....	68
7. Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları.....	68
III. İŞ TATMİNİ.....	71
A. İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi Ve İlgili Olduğu Temel Kavramlar, İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler Ve İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar.....	71
1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı.....	71
2. İş Tatmininin Önemi	72
a. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi	73
b. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi.....	73
c. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi	74
d. İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar.....	75
e. İş Tatmini ve Motivasyon.....	75

f. İş Tatmini ve Performans	76
g. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık	76
h. İş Tatmini ve Devamsızlık.....	77
i. İş Tatmini ve Çatışma.....	77
3. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler.....	77
a. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	77
i. İş Tatmini ve Yaş	78
ii. İş Tatmini ve Cinsiyet	78
iii. İş Tatmini ve Eğitim.....	78
iv. İş Tatmini ve Medeni Durum	79
v. İş Tatmini ve Tecrübe.....	79
vi. İş Tatmini ve Makam	80
vii. İş Tatmini ve Kişilik Yapısı	80
viii. İş Tatmini ve Zekâ Düzeyi.....	81
b. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler.....	81
i. İş Tatmini ve Ücret.....	81
ii. İş Tatmini ve İşin yapısı	82
iii. İş Tatmini ve Kurumsal iklimi	82
iv. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi.....	83
v. İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları.....	83
vi. İş Tatmini ve Terfi İmkânları	83
vii. İş Tatmini ve Çalışma Ortamı	84
viii. İş Tatmini ve Karar Alma Biçimleri	84
ix. İş Tatmini ve Ödüllendirme	85
x. İş Tatmini ve Denetim	85
4. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar	86

a. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları.....	86
i. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı	86
ii. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı.....	87
iii. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	87
iv. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı.....	88
b. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları	89
i. Vroom'un Beklenti Kuramı	89
ii. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	89
iii. Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı.....	90
iv. Edwin Locke'in Amaç Kuramı.....	90
v. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı	91
B. İş Tatmini- Tatminsizliğin Sonuçları Ve İş Tatmini Araştırma Yöntemleri	92
1. İş Tatminin Sonuçları.....	92
a. Moral ve Motivasyon.....	92
b. Performans ve Verimlilik	92
c. Kurumsal Bağlılık.....	93
2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	93
a. İşte Hata Yapma	93
b. İşe Devamsızlık	93
c. İşten Ayrılma	94
d. İşe Yabancılaşma	94
e. Personel Devri	94
3. İş Tatminini Artırma Yöntemleri	95
a. İş Basitleştirme	95
b. İş Rotasyonu	95
c. İş Zenginleştirme	95

IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 97

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Mesleğe Bağlılıkla Farkı, Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 97

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı..... 97
2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 98
 - a. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi 98
 - b. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi 99
3. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı 99
4. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları 100
 - a. Uyum boyutu 100
 - b. Özdeşleşme boyutu..... 100
 - c. İçselleştirme boyutu..... 101
5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 101
 - a. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler 101
 - i. Yaş 101
 - ii. Cinsiyet..... 102
 - iii. Medeni durum 102
 - iv. Hizmet süresi 102
 - v. Eğitim düzeyi 103
 - vi. Ücret 103
 - vii. Algılanan Yeterlilik 104
 - b. Yapılan İşle İlgili Faktörler 104
 - i. İşin İçeriği 104
 - ii. Beceri Çeşitliliği..... 104
 - iii. Özerklik 105
 - c. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler 105

i. Rol Belirsizliği	105
ii. Rol atışması.....	106
iii. Örgütsel Faktörler.....	106
iv. Örgütsel Yapı.....	107
v. Örgütsel Yükselme İmkânları.....	107
vi. Örgütsel İletişim Biçimi	107
vii. Örgütsel Güvenme	108
viii. Örgütsel Denetim	108
ix. Yönetim Tarzı.....	108
6. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler	109
a. Denetim.....	110
b. Vizyon.....	110
c. Takım alışması	110
d. Mücadele.....	111
e. Yapılan İşin Karşılığını Almak.....	111
f. Değer Verme.....	111
g. Sağlıklı İletişim.....	112
h. Teknoloji.....	113
i. Geliştirme	113
j. Örgüt Kültürü.....	114
7. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşım lar	114
a. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	114
b. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma.....	114
c. ıkara Dayalı Yaklaşım.....	115
d. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım	115
e. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	116

i. Duygusal Bağlılık	116
ii. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği (Devam Bağımlılığı)	116
iii. Normatif Bağlılık	117
f. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	117
i. Uyma / İtaat.....	117
ii. Özdeşleşme.....	117
iii. Benimseme	118
g. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	118
i. Devamlılık Bağlılığı.....	118
ii. Kenetlenme Bağlılığı.....	119
iii. Kontrol Bağlılığı.....	119
h. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	119
i. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	120
j. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	120
i. Ahlaki Bağlılık	121
ii. Çıkarıcı Bağlılık	121
iii. Yabancılaştırıcı Bağlılık.....	122
V. YÖNTEM VE BULGULAR	123
A. Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma	123
1. Araştırmanın Amacı.....	123
2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	123
3. Araştırmanın Ölçeği.....	124
4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	124
5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	125
6. Araştırmanın Hipotezleri	125

7. Araştırmanın Bulguları	126
a. İstatistiksel Analiz	127
b. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	127
c. Güvenirlik Analizi Sonuçları	129
d. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	130
i. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	130
ii. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları ..	130
8. Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları	131
9. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırmalar	131
a. Yaş Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	131
b. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	132
c. Toplam Süre Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	133
d. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	134
e. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	135
f. Görev Durumu Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları	136
10. Korelasyon.....	138
VI. SONUÇ.....	141
VII.KAYNAKÇA	145
EKLER.....	173
ÖZGEÇMİŞ.....	201

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	Yönetici Ve Lider Arasındaki Farklar.....	17
Çizelge 2.	Michangan Üniversitesi Liderlik Araştırma Boyutları	44
Çizelge 3.	Yönetim Tarzı Matriksi.....	47
Çizelge 4.	X ve Y Kuramları.....	48
Çizelge 5.	Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	53
Çizelge 6.	Demografik Değişkenler – Yaş.....	127
Çizelge 7.	Demografik Değişkenler- Cinsiyet	128
Çizelge 8.	Demografik Değişkenler – Toplam Çalışma Süreleri.....	128
Çizelge 9.	Demografik Değişkenler – Medeni Durum.....	128
Çizelge 10.	Demografik Değişkenler – Eğitim Durumu	128
Çizelge 11.	Demografik Değişkenler – İşteki Pozisyon	129
Çizelge 12.	Anket Sorularının Güvenirlik Analizi	129
Çizelge 13.	Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği.....	130
Çizelge 14.	İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	130
Çizelge 15.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	130
Çizelge 16.	Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları	131
Çizelge 17.	Yaş Değişkenine İlişkin Analiz.....	131
Çizelge 18.	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analiz.....	132
Çizelge 19.	Toplam Süre Değişkenine İlişkin Analiz:	133
Çizelge 20.	Medeni Durum Değişkenine İlişkin Analiz.....	135
Çizelge 21.	Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Analiz:	135

Çizelge 22.	Görev Durumu Değişkenine İlişkin Analiz	137
Çizelge 23.	Korelasyona ilişkin veriler.....	138

I. GİRİŞ

Liderlik, liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilerini etkileme sürecidir. Liderler, takipçilerini motive ederek, kuruluş hedeflerine ulaşılmasına ve değişen çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur. Dönüşümcü liderlik, “liderlerin ve takipçilerin birbirleri ya da başkalarıyla daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşime girdiğinde” ortaya çıkar. Liderlik, yönetimin temel bir yönüdür, çünkü örgütsel sonuçların elde edilmesine yol açabilecek bir dizi faaliyet üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, liderlik alanındaki akademisyenler ve uygulayıcılar, kurumsal sonuçların ve çalışan sonuçlarının sağlanmasında değişim çarkını ilerletmek için organizasyonlarda etkili liderlik önermektedir. Dönüşümcü liderler, takipçileriyle işlerinden memnun olmalarını, liderlerine sadık olmalarını ve görevlerini yüksek performans göstermelerini sağlayan kişisel ve işle ilgili ilişkileri ayırt eder. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine dair birikmiş kanıtlara rağmen, bu ilişkilerin kesin doğası hala tartışma konusudur.

Günümüz yönetim anlayışında, örgütün temel kaynağı olan insan faktörünün etkin kullanımı, başarının veya başarısızlığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşma yeteneği, hedeflerle ilgili işleri yapan bireylere bağlıdır. Nitelikli ve vasıflı personeli elde tutmak, bir organizasyonun sürdürülebilirliği için esastır. Bu nedenle işverenlerin tutumları ve iş tatmin düzeyleri araştırmaya konu olmuştur. İş tatmini, personelin sağlığını, verimliliklerini, örgütün iş ilişkilerini ve genel verimliliğini etkiler. Bu yönleriyle iş tatmininin bireysel, örgütsel ve sosyal sonuçları vardır. İş tatmini, bir çalışanın veya işçinin işinden ne ölçüde memnun olacağı ve işinin farklı aşamaları hakkında ne hissettiği olarak tanımlanabilir. İş tatmini aynı zamanda bir bireyin işine karşı (olumlu veya olumsuz) algısıdır. İşlerinden, iş arkadaşlarından ve kazançlarından memnun olan çalışanlar işlerinden daha fazla memnun olacaklardır. Çalışan sorumluluk duygusu taşırsa ve işine bağlıysa, o zaman daha fazla doyum ve mutluluk elde edecektir. İş tatminini “deneyimli bir

iş bir dereceye kadar olumlu veya olumsuz olarak duygusal ve/veya bilişsel olarak değerlendirilmekle ifade edilen içsel bir durum” olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak iş tatmini, bireyin işiyle ilgili olumlu duygudur. İş, bireyin yaşamının önemli bir parçasıdır ve insanların yaşamlarının çoğu, iş yapmak için işyerlerinde geçmektedir; bu nedenle iş tatmini ile ilgili faktörlerin bilinmesi önemlidir.

Örgütsel bağlılık, herhangi bir örgütte önemli bir rol oynar, çünkü çok memnun ve bağlı çalışanlar doğal olarak örgütte daha iyi çalışırlar ve örgütlerin verimliliğini arttırmaları. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın psikolojik durumunun önemli bir parçasıdır. Yüksek örgütsel bağlılık yaşayan çalışanların, vatandaşlık faaliyetleri ve yüksek iş performansı gibi örgüte faydalı olduğuna inanılan davranışlarda bulunmaları kuramsallaştırılır. Örgütsel bağlılık, bireyi çalıştığı örgüte bağlayan önemli bir olgudur. Örgütsel bağlılık, örgütsel üretkenliği ve çalışanın refahını etkileyebilir. Örgütsel bağlılığın, bireyin örgütle ilişkisini belirleyen ve örgütte kalma kararı almasına yol açan psikolojik durumundan oluştuğunu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, personelin örgütsel amaç ve değerlere inanması, örgütü temsil eden önemli çabalara yönelmesi ve kişinin örgüt üyeliğini sürdürmeye yüksek ilgisi olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmacılar, çalışmalarında örgütsel bağlılığın örgütsel davranışa aşına olmak için önemli bir faktör olduğunu açıklamışlardır. Örgüte bağlılık, bir oluşuma katılımın gücüdür. Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ilişkisini ve bu süreçlere dönüştürücü liderliğinin etkisinin ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırma 4 kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderliğin tanımı, önemi, gelişim süreci, temel taşları, kuralları ve benzer kavramlarla olan farklarına yer verildikten sonra, güç biçimleri ve liderlerin başarısını etkileyen unsurları verilmiştir. Devamında ise bilim insanlarının liderlik konusunda ileri sürdükleri kuramlara yer verilerek yine aynı bölümün devamında dönüştürücü liderliğin tanımı, önemi, işlevleri, etkileyen örgütsel faktörleri ve astlar üzerine etkileri ele alınmıştır. Tez çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmininin tanımı, önemi, iş tatmininin ilgili olduğu temel kavramlar ve etkileyen temel faktörlere değinilerek devamında bilim adamlarının iş tatmini konusunda ileri sürdükleri kuramlar üzerine durulmuştur. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, temel boyutları ve bağlılığı

yükselten faktörlere değinilmiş ve bilim insanlarının ileri sürdükleri yaklaşımlar incelenmiştir. Dördüncü bölümde de özel sektör çalışanlarına anketler uygulanarak dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

II. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

A. I. Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Gelişim Süreci, Temel Taşları, Kuralları ve Benzer Kavramlardan Farkı

1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamasından itibaren yönlendirici ve yönetici rollerini üstlenecek bir liderlere her zaman ihtiyaç duymuştur. Bir araya gelen topluluklar ortak menfaatler için alınan kararlar ve belirlenen hedefler için aynı yönde yürümeli ve hedeflere ulaşmak için gerekli özen ve gayreti göstermelidir. Ancak bu şekilde başarıdan söz edilebilecektir. Hal böyle olunca topluluğu hedefe kitleyecek ve başarının devamlılığı için gerekli yönlendirmeleri yapma görevi liderlere düşmektedir. Kararların uygulanması ve gerekli olduğunda topluluğu oluşturan kişilerin harekete geçirilmesi ve başarının devamlılığı gibi sorumlulukları yerine getiren liderler için bu süreçleri inceleyen bilim insanları tarafından çok sayıda çalışmalar yapılmış ve halen yapılmaya devam etmektedir. Davranış bilimlerini inceleyen bilim insanlarının yaptıkları çalışmalar neticesinde liderlik çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Liderlik konusunda yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Liderlik, insanları belirlenen amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek, amaçların gerçekleştirilmesi için grubu harekete geçirme yeteneğidir (Güney, 2015:26).
- Liderlik, izleyicileri etkileyerek ortak hedeflerin belirlenmesi ve bu yönde yönlendirilmesidir (Karademir, 2018:5).
- Liderlik, grup için önceden belirlenen hedeflerin ulaşılması için gerekli yönlendirmeler yapılarak grubu harekete geçirmesi. Bu hareket sonrası ortaya çıkan potansiyelin devamlılığının sağlanma sürecidir (Ahmadova, 2019:5).

- Liderlik, İnsanların tutum ve davranışlarını etkileyerek hedeflere yönlendirebilme yeteneğidir (Akyürek, 2020:17).
- Liderlik, İnsanları belirli amaç ve hedeflere ulaştırmak için ikna ve motive etmenin yanı sıra güvenilir ve şeffaf bir yönetimin devamlılığını sağlama sürecidir (Yeşil, 2016:160).
- Liderlik, hedeflenen görevleri bireylere yaptırmak ve ayrıca sevdirebilmektir (Özel, 1998:10).
- Liderlik, Örgütsel amaçlara ulaşmak için takip edicilerin faaliyetlerini yönetebilme kabiliyetinde olmak ve faaliyetlerden doğan sonuçlara da tahammül edebilmektir (Bozlağan, 2005:22).
- Liderlik, Ortak hedeflere ulaşılması için birden fazla kişiyi güç ve etkileme yoluyla kendisini takip etmelerini sağlamaktır (Atan, 2020:165).
- Liderlik, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda gerekiyorsa yeni bir ekip oluşturmak ya da bulunan ekibi alınan kararlar doğrultusunda yönlendirerek idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir (Durukan, 2013:5).
- Liderlik, kişilerin bir araya getirilerek ortak hedeflere ulaşılmasında istekli olmalarının benimsetilmesi ve birlik olup güçlenerek bir bütün halinde hareket etmelerinin sağlanmasıdır (Yatkın, 2007:128).

Bu tanımlamalara göre liderliği kısaca insanları belirli hedef ve amaçlar için bir arada getirilmesi suretiyle gerek grubun gerekse örgütün ortak hedeflerine ulaşmaları için gerekli yönlendirmeleri ve motivasyonun sağlanması gibi süreçlerin yönetilmesi olarak tanımlayabiliriz.

2. Liderliğin Önemi

Liderlik davranışlarının üyesi oldukları topluluk, grup ve işletmelerin başarıya ulaşip ulaşmamasında önemli bir yeri olduğu birçok araştırmanın konusu olmuş ve halen üzerinde çalışılmaya devam edilen bir konudur.

Astların nasıl yönlendirilmesi gerektiği, nasıl harekete geçirilerek motive edileceği ve bunun sonunda hangi hedeflere ulaşılacağı gibi konular liderliğinin

verimliliği arttırmak üzerine sağladığı faydaların başında geldiği düşünülmektedir (Sayan, 2018:34). Bu süreci iyi yönetebilen lider, örgütün başarısını arttıracaktır.

Toplumun ya da işletmelerin faaliyetlerinin devamlılığını sürdürme şekilleri zamanla değişiklik göstermekte, özellikle işletmelerin yönetim şekillerindeki değişiklikler geçmişte uygulanmakta olan basit yönetim anlayışından uzaklaşarak yerini yeni metotlara bırakmaktadır. Yeni metotlar nedeniyle verimli bir yönetim şeklinin oluşabilmesi için etkili yöneticilik kavramı ön plana çıkacak bu da yönetici ile liderlik özelliklerinin farklılık göstermesine ancak birbirinden ayrı disiplinler olmadığını ortaya çıkaracaktır. Yöneticide liderlik özelliklerinin olmaması halinde başarılı olamayacağına ve en önemlisi liderin yöneticilik yapılabileceği ancak her yöneticinin lider olamayacağı gerçeği kabul edilmektir (Kırkayak, 2019:6). Liderlik özellikleri işletmelerin yönetim şeklinde önemli olduğu kadar insanlar, gruplar ve toplumlar içinde önemlidir. Aşağıda her bir birim için değerlendirilerek önemi ayrı ayrı açıklanmıştır.

a. Liderliğin İnsanlar Açısından Önemi

Bireylerin gruplar halinde yaşayan sosyal varlıklar olduğu düşünüldüğünde grubu oluşturan her bir bireyin kendi içinde ihtiyaçları, beklentileri ve hedeflerinin olması kaçınılmazdır. Grup içinde yaşayan ve ortak menfaatler çerçevesinde bir araya gelen bireylerin ortak hareket etmeleri amaç ve hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olacaktır. Aynı hedefleri olan ancak farklı yönde yürüyen grup üyelerinin başarılı olması beklenemez. Burada bir liderin yönlendirmesine ihtiyaç duyarlar.

Lider, bireylerin aynı yönde hareket etmeleri için onları motive edebilen kişidir. Belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için motive edilen bireylerin performansında olumlu yönde artışların olacağından söz edilebilir (Rajabi, 2020:6). Motivasyon sonucunda elde edilen başarı hem grup için hem de bireysel anlamda hedeflere ulaşılmasında belirleyici olacaktır.

Liderin hem örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için profesyonel liderlik özelliklerine hem de bireylerin kişisel amaç ve beklentilerinin karşılanması için kişisel liderlik özelliklerine sahip olması gerekir. Bir liderin misyon ve vizyon oluşturma, hedeflere ulaşmak için planlanma yapmak gibi profesyonel liderlik özelliklere sahip olması hem de güven verme, özenli davranma ve ahlaklı olmak

gibi kişisel liderlik özelliklerine de sahip olması beklenilir (Apiyev, 2020:5). Bu gibi özellikler içinde barındıran lider, insanları etkiler ve harekete geçmesinde teşvik eder.

Lider aynı zamanda bireylerin rol modelidir. Alınan kararları uygulama şekli ile bireyleri aynı amaç doğrultusunda birleştirir (Sayan, 2018:34). Buda çalışanların ya da üyelerin aynı amaç üzerine yol almasını sağlar.

Kısacası liderin, insanların hedef ve ihtiyaçlarının karşılanmasında içinde buldukların grubun ortaç amaçlarına da hizmet edecek şekilde harekete geçirmek suretiyle hedef ve amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan ve bu yönde motive eden kişi olması nedeniyle insanlar için öneminin büyük olduğundan bahsedebiliriz.

b. Liderliğin Gruplar Açısından Önemi

Topluluk, yetki ve sınırları ayrılmış gruplar halinde bölümlenmiş grupların birleşmesi ile oluşmaktadır. Örnek vermek gerekirse işletmeler faaliyet alanları ve sınırları farklı olan birçok departmanın birleşimi ile oluşur.

Lider, grubun faaliyet alanına göre amaçlarını ve ulaşmak istedikleri hedefleri iyi şekilde belirleyerek bu yönde yol haritası çizmesi başarısını arttıran hatta sahip olması gereken belki de ilk ve en önemli becerisidir. Hedefleri iyi belirlenmiş bir grubun atacağı adımlar lider tarafından belirlendiğinde gruba dahil edilecek üyelerin seçimi daha doğru şekilde planlanmış olacaktır. Grubunun neden bir arada olduğu, hangi faaliyetleri hangi amaç ve hedef için yapılacak olması liderin karar vermesi neticesinde oluşacak ve bu yönde doğru kararlar alan lider üyelerini daha doğru seçecektir (Karataş, 2017:51). Lider, kurumun faaliyet alanına göre farklı uzmanlık alanı olan üyeleri belli amaçlar ve görevler için bir araya getirerek grubun başarısını arttırabilir ve bu sebeple grup için önemlidir.

Grup içerisindeki organizasyonların yönetilmesini tek bir lider tarafından sürdürülebileceği gibi birden çok lider tarafından da yönetilebilir. Grubun içerisinde bölümlenmiş alanlar çerçevesinde her liderin sorumluluk alanları farklılaşarak kendi gruplarını yönetebilirler (Özsalmanlı, 2005:144) Örnek vermek gerekirse insan ilişkileri gibi sorunlarda grup içerisinde bir üye lider olarak görülebilirken, organizasyon gibi konularda başka bir üye lider olarak benimsenebilir.

c. Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelerin ilk öncelikleri gelişmek ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi için işletmelerin hedefler belirlemesi ve bu yönde hareket ederek başarılı olması amaçlanmaktadır.

İşletmelerin başarılı olmalarında geliştirdikleri stratejilerin büyük önemi vardır. Yöneticiler ya da liderler tarafından belirlenen işletme stratejileri şirketin gelecekteki pozisyonun nasıl ve hangi aşamada olacağını belirleyeceğinden önemli kararlardır ve işletmenin geleceği bu kararlar ile belirlenir. Liderler alınan kararları iş görenlere benimsetebilir ve uygulanması için teşvik ederek başarıya ulaşılmasını sağlayabilmektedir (Mizrahitokatl, 2016:12). Çalışanları hedeflere doğru hareket ettirebilen ve cesaretlendiren lider işletmenin başarısını arttıracaktır.

Yönetim ile ilgili kararlar üst yönetim tarafından alınabileceği gibi ara yönetici kademesindeki yöneticilerde liderlik özelliklerine sahip olarak işletmenin başarısına yön vererek şirketin stratejilerinde yön gösterici olabilirler (Parsehyan, 2014:7). Liderler hangi konumda olursa olsun gerektiğinde inisiyatif kullanarak önemli görevleri üstenebilir ve takipçilerini kararların uygulanması konusunda ikna edici olabilirler.

Bunların yanı sıra işletmelerin gerek değişen ekonomik koşullar nedeniyle gerekse zamanın gerekliliklerine ayak uydurmaları gerektiğinden organizasyon yapılarında ve görevlendirme konularında zaman zaman değişimlere gidilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu değişimlerin gerçekleştirilmesi liderler tarafından yapılabileceğinden liderler, mevcut süreçleri revize ederek işletmede etkinliği ve verimliliğini artırmak üzere köklü değişiklik yapma cesaretini göstermektedir. Bunu yaparken işletmenin tüm kaynaklarını ve çalışanların gösterdikleri performansın artırılması için motivasyon tekniklerini en iyi şekilde kullanacaktır (Sayan, 2018:35). Liderlik, işletme açısından çalışanları motive eden ve buna bağlı olarak daha verimli çalışmalarını sağlayan bir süreçtir.

Lider işletme yapısını ele alabileceği gibi faaliyet alanında karşılaşılabilecek risk ve krizlere karşı, sektörel değişimlere karşı tedbir alabilen gerekli olması halinde yeni sistemler geliştirebilen duruşu ile işletmesini başarıya ulaştırabilecektir. Değişen ticari koşullar, ekonomik krizler ve beklenmeyen her

türlü risk karşısında yeni yollar açabilmesi ve bu değişiklikleri çalışanlara benimsetebilmesi gerekir (Sayan, 2018:35). Bu süreçlerin tamamının uygulaması özellikle herkes tarafından sorunun kabullenilerek benimsenmesi ve çözüm yollarının aranması sonucunda etkin bir yönetim şekli oluşacak hem çalışanların işletmeye olan bağlılıkları, motivasyonları artacak hem de işletmenin yararına ortak alınan kararlar ile hareket edilmesi sonucu başarıya ulaşılabacaktır. Bu sebeple liderler işletmenin her alanında etkin rol oynarlar ve buna bağlı olarak buldukları konum işletmeler açısından çok önemlidir.

d. Liderliğin Toplumlar Açısından Önemi

Liderler, astlarına ya da topluma örnek olur ve yön gösterirler. Topluluk içinde yaşayan insanlar öncü ve yön gösterici bir lideri takip etmek isterler. Topluluk, liderin ileri görüşlülüğü ve cesareti ile ulaşmak istediği hedefe ulaşabilir. Motivasyon anlamında lider her zaman toplumu harekete geçirendir.

Yapılması gerekenler ya da alınan kararların uygulanması gibi süreçlerin planlanması lider tarafından yönlendirilir. Karşılaşılabilecek riskler karşısında liderin yol haritasına göre ilerlenecek olması bireyleri rahatlatan ve güven duymalarını sağlayan bir süreçtir. Liderin, toplum karşısında soğuk kanlı olması, toplumu doğru bir şekilde yönlendirmesi, güven vermesi toplum içerisinde düzenin ve kargaşanın olmayacağı için çok önemlidir.

3. Liderliğin Gelişim Süreci

Liderlik ile ilgili araştırmaların tarihi oldukça eski dönemlere dayanmaktadır.

Bu dönem insanların topluluk içerisinde yaşamaya başladığı döneme kadar uzanır. Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde araştırmacılar kendi dönemlerine göre liderliğin tanımını ve liderlerin özelliklerini değişik şekillerde ele alarak değerlendirmişlerdir. (Sayan, 2018:29).

İlk araştırmalar Sokrates ve Platon gibi Antik Yunan filozofları ile başlayarak 20. Yüzyıla kadar uzanmıştır. Her dönem içerisinde farklı görüşler ile açıklanan liderlik, ancak XX. Yüzyılda bilimsel bir temele oturtulmuş ve açıklanmaya başlanmıştır. Bu dönemden önce açıklanmış görüşlerde, genel olarak toplumsal bir liderlik kavramı ve toplumsal bir liderin sahip olması gereken

nitelikler değerlendirilirken 20. yüzyılda ise liderlik ile ilgili olarak yürütülen araştırmalar ciddi şekilde hızlanmış ve liderlik doğuştan mı? yoksa sonradan da edinilebilir mi? soruları üzerine konuyu araştıran sosyal bilimciler tarafından araştırılmıştır. Yapılan bu çalışmalar ve tartışmalar neticesinde doğuştan bazı özelliklere sahip olabileceğini ancak sonradan eğitim ve öğretim ile şekillendirilerek geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Parsehyan, 2014:10-12)

Liderlik çalışmaları yapılırken 20. yüzyılda 5000 adetten fazla çalışma yapılmış ve bu çalışmalar neticesinde liderliğin tanımlanması için 350 adedi geçen liderlik tanımı ortaya çıkarılmıştır. Sanayi devriminin ortaya çıktığı 1900-1950 yıllarında bilimsel olarak yönetim kavramından söz edilmeye başlanmıştır (Hayıroğlu, 2011:2-5). Özetle Liderlik konusunda farklı dönemlerde çeşitli çalışmalar yapılmış olup bu çalışmaların tamamını kendi dönemleri içerisinde incelenmesi gerekmektedir.

Bu konuda yapılan çalışmaları dokuz bölüme ayırarak kendi içlerinde değerlendirmek isabetli olacaktır. Bu dönemlerin açıklaması aşağıda verilmiştir (Güney, 2015:32).

- Kişilik Özelliklerinin İncelendiği Dönem

Bu dönem liderlerin kişilik özelliklerine önem veren ve bu özelliklerin incelendiği dönemdir. Liderlerin özellikle kişisel tutum ve davranışlarına bakılarak değerlendirildiği ve bu özelliklere detaylı şekilde yoğunlaşılın dönemdir.

- Etkileme Yeteneğinin İncelendiği Dönem

Bu dönemde sadece liderlerin genel olarak incelenmesinin yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Özellikle takipçilerini etkileme gücü ve ikna kabiliyetinin ne denli etkili olduğu incelenmiştir. Özellikle etkileme yeteneği üzerinde durulmuştur.

- Davranış Şekline Önem Verilen Dönem

Bu dönemde lideri anlamak için tutum ve davranışlarının nasıl olduğunun incelenmesinin yeterli olacağı kabul edilmiştir. Dönemin liderlerinin davranışları üzerinde durulmuştur.

- Durumsallık Dönemi

İnsanların ya da grupların ihtiyaçlarını o zamanın şartlarına göre en iyi şekilde giderilmesinin yeterli olduğu düşünülmüştür. Kişinin doğru zamanda ya da yerde ortaya çıkması ve toplumun beklentilerinin karşılanması neticesinde o kişi lider olarak kabul edilmiştir.

- Liderlikte Beklentilerin Ön Planda Olduğu Dönem

Liderin belli durum ve şartlarda kendisinden daha fazla etki ve kişisel nitelik beklenen dönem olarak açıklanabilir.

- Ticari İlişkilere Önem Verilen Dönem

Bu dönemde liderler ile takipçileri arasındaki ticari ilişkilere önem verilmiştir. Liderlerin ticari faaliyetleri başlatması ve geliştirmesi gibi konular ön plandadır.

- Rollerin Belirlendiği Dönem

Liderin ve takipçilerin rollerinin tanımlanmaya başlanıldığı dönemdir. Gerekli olması halinde lider, takipçilerin rolüne geçebileceği belirtilmiştir.

- Kültürel Dönem

Bu dönemde kurum kültürünü oluşturan kişi lider olarak görülmektedir. Liderin bu dönemde kurum kültürü ile ilgili oluşabilecek değişimleri tahmin ederek gerekli tüm önlemleri alması çok önemlidir.

- Değişim Dönemi

Kurumun içinde bulunduğu durumdan daha ileri gitmesini sağlayan ve kurum için vizyon belirlenmesi konusunda öncü olan kişinin lider olarak belirlediği dönemdir.

Açıklanan dokuz dönem içerisinde son iki dönem olan Kültürel ve Değişim olarak adlandırılan dönemler halen geçerliliğini devam ettirmektedir.

4. Liderliğin Temel Taşları

Bir liderde olması gereken nitelikleri yani liderliğin temel taşlarının neler olacağına dair değişik görüşler mevcuttur.

Uzmanlar liderliğin temel taşlarını belirlerken değişik adlarla açıklamaya çalışmışlardır. Bunun sebebi ise liderlik niteliklerinin farklılık göstermesi, hatta

farklı seviyelerinin olması olabilir. Buna rağmen liderlik nitelikleri yani liderliğin temel taşları aynıdır. Liderlerin kendi içlerinde farklı nitelikleri olmasına rağmen olmazsa olmaz denilebilecek bazı niteliklerin içlerinde barındırmaları gereklidir (Akyürek, 2016:65-66). Liderin içerisinde barındırması gereken temel nitelikleri liderliğin temel taşlarını oluşturur.

En yalın haliyle liderde olması gereken ve liderliğin temel taşı olarak adlandırılacak bazı hususlar ise takipçilerinin arasında ayırım yapmamak, iletişim tekniklerini iyi kullanmak, amaç ve hedefler belirleyebilme, demokratik ve eşitlikçi olmak, insani değerlere önem verme, çalışmaya önem verme, sabırlı ve kararlı olmak gibi nitelikleri içerisinde barındırmalıdır (İnel, 2011:187). Liderliğin temel taşlarına sahip olmayan bir kişinin lider olması çok güçtür.

Bunlara ilave olarak başarılı bir liderde, ekip kurabilmek ve verimli şekilde yönetilmek, sorun çözücü olmak, gerektiğinde yetkilerini devredebilmek, motivasyon tekniklerini kullanabilmek, zamanı iyi kullanmak, çatışmaları çözüm üretmek ve inisiyatif alabilmek gibi özelliklerin bulunması gerekir (Yatkın, 2007:141). Özetle lider niteliklerini ne kadar arttırırsa başarıya ulaşması o kadar kolaylaşacaktır.

Bir bireyde temel taşlar bulunmuyor ise ne kadar isterse istesin tüm uğraşlara rağmen gruba ya da topluma liderlik yapamaz. Liderlik için önemli olan temel taşların açıklamaları aşağıda verilmiştir (Güney, 2015:37).

- İzleyenler Arasında Cinsiyet Ayrımcılığı Yapmama:

Kurum içerisindeki çalışanların ya da takipçilerine özellikle cinsiyetlerinden kaynaklı ayrımcılık yapan bir kimse lider olarak benimsenmez ve o kurum içerisinde liderlik yapamaz.

- İletişim Tekniklerini Benimseme:

Lider yöneteceği kurum içerisinde herkes ile iletişim içerisinde olmalıdır. Bunu uygulayabilen lider çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini aktif bir şekilde dinlemeli e her ne olursa olsun kimseyi iletişim ağının dışında bırakmamalıdır.

- İşletme İçin Amaç ve Hedefleri Belirleyebilme:

Liderler toplum veya grubun faaliyet alanına göre en uygun amaç ve hedefler belirlemeyebilmelidir. En önemlisi de belirlenen amaç ve hedefleri

çalışanlara benimseterek uygulanması konusunda harekete geçirebilmelidir. Bunu sağlayamayan kişi liderlik yapamaz.

- Demokratik ve Eşitlik Kriterlerini Benimsemek:

İletişim konusunda başarılı olan liderlerin aynı zamanda ikna edebilme ve etkileme becerisinin güçlü olması gereklidir. İkna edebilme ve etkileme becerisini demokratik ve eşitlik kriterlerine göre uygulayan bir lider başarılı olur.

- Yönetimsel Süreçlerde Hassas ve Seçici Davranma:

Yönetimsel süreçlerde oluşan sonuçlar her ne kadar istenmeyen şekilde gelişmiş olsa bile liderlerden beklenen tüm sonuçların kabullenerek yasa ve adetlerin gösterdiği yoldan yürünmesidir. İyi ve başarılı bir lider her zaman meşru yolu takip edendir.

- İnsani Değerlere Önem Verme:

Liderliğin en önemli temel taşlarından biri olan insani değerleri göz önünde tutularak buna göre hareket edilmesidir. Lider her ne olursa olsun takipçilerini bu değerlerin ön gördüğü şekilde yönetmelidir. Aksi olması durumunda kişi içinde bulunduğu topluma ya da gruba liderlik yapamaz.

- Kararlı ve Sabırlı Olması:

Liderlerin beklenmeyen olaylar karşısında dayanıklı olması beklenir. Dayanıklı olmayan liderlerin negatif yönlü olaylar karşısında durumunun çok zorlaşacağı aşikardır. Bu gibi durumlarda lider kararlı ve sabırlı olmalı, içinde bulunulan durumdan en az hasarla nasıl çıkacağını belirlemelidir.

- Takım Çalışmasını Benimseme:

Liderlerin bir takım oluşturabilme ve etkin şekilde bu takımın içerisinde olabilmesi liderlik gereklerinin öğrenilebilmesi için en iyi ortamı sağlayacaktır. Önemlidir. Lidere, problemlerin çözülmesi, karar olma süreçleri ve alınan kararların uygulanabilirliği konusunda deneyimler kazandırır.

Özetle sıralanan temel taşlar bir kişide mevcut değil ise içinde bulunduğu toplum ya da gruplar tarafından lider olarak benimsenmeyecek ve liderlik yapamayacaktır.

5. Liderlik Kuralları

Liderlerden beklenen takipçilerinin hayatlarında olumlu yönde kalıcı ve yararlı değişiklikler yapabilmeleridir.

Gerçek bir lider, takipçilerinin refahını ön planda tutarak, yaşam seviyelerini daha iyi hale getirmek için çabalayandır. Liderliğin en önemli kuralının, bireylere hizmet etmek ve yaşamlarını çok daha iyi bir konuma gelmesi için çabalanmasıdır (Khodashenas,2020:26). Liderler kendilerinden çok takipçilerini düşünmelidir.

Liderlik doğuştan var olan bir özellik olabileceği gibi sonradan da edinilebilir. Kişinin liderlik konusundaki özelliklerini belirleyerek eksik yönlerini tespit etmesi ve bu eksiklerinin üzerine çalışılması neticesinde gelişebilir. Tabii bunları yaparken

Bazı kurallara uyulması kaçınılmazdır. Özellikle geliştirilmesi gereken birtakım kurallar vardır (Mizrahitokatl, 2016:15). Herhangi bir kişi sadece belli başlı liderlik özelliklerine sahip olmakla lider olamamakta, aynı anda belirtilen kişi liderliğin gerekli kıldığı birtakım kurallara da uymak zorundadır.

Liderlik kurallarından bazıları aşağıda sıralanmıştır (Güney, 2015: 55-56).

- Birey, kendisini tanımalı ve gelişime açık olmalıdır.
- Birey, bulunduğu konum için gerekli bilgiye sahip olmalıdır.
- Birey, sorumluluk bilincine sahip olmalıdır.
- Birey, amaçlar ve hedefler belirleyebilmelidir.
- Birey, amaca uygun kararlar vermelidir.
- Birey, yönetim tarzını hak, hukuk ve adaleti göz önünde tutarak belirlemelidir.
- Birey, değişim süreçlerine ayak uydurabilmelidir.
- Birey, davranışlarını bir lidere yakışır şekilde belirlemelidir.
- Birey, zorluklarla mücadele edebilmelidir.
- Birey, cesaretli, sabırlı ve kararlı olmalıdır.
- Birey, öz farkındalığını geliştirerek otantiklik özelliğine sahip olmalıdır.

Bu kurallara uymayan bireyler liderlik yaptığı kişilerin refahını sağlayamayacaktır. Liderlik vazifelerini yerine getiremeyecektir.

a. F. Liderliğin Benzer Kavramlardan Farkı

Liderlik günümüzde göz önünde bir konu olmasına rağmen çoğu zaman benzer konumdaki kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu bölümde yönetici, başkan, komutan, şef ve popüler kişilerin özellikleri ile lider arasındaki farklılıkları ayrı ayrı ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

b. Yönetici ve Lider Farkı

Liderlik kavramı ile yöneticilik kavramları çoğu zaman birbirine karıştırılmaktadır. Bu kavramlar günümüzde aynı anlamda kullanılmasına rağmen farklı anlamlar taşımaktadır.

Yönetim faaliyetleri insan davranışları ile ilgili olup liderlik ise direk insan ilişkileri ile ilgilenmektedir. Yönetici, örgütleme, koordine etme, planlama ve kontrol gibi görevleri yerine getirir. Liderler ise, etkileme ve ikna etme süreçleri ile ilgilidir (Alkın ve Ünsar, 2007: 77). Liderlik yöneticilikten daha geniş bir anlamı ifade ettiği için özellikle işletme yöneticilerinin aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmaları beklenmektedir.

Liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin buldukları konumdan elde ettikleri gücün yanı sıra kendilerine takipçilerine iş yaptırmaları açısından liderlik yönlerini kullanması başarıya ulaşmalarını kolaylaştıracaktır. Özellikle işletmelerde liderlik özelliklere sahip yöneticiler istenmektedir. (Demir, 2021:16) Her lider aynı zamanda yöneticilik vasıflarını taşıdığı için yöneticiliği gerekliliklerini yerine getirebilir. Yöneticilik pozisyonundaki bir kimsenin aynı zamanda lider olabildiğini söylemek çok zordur.

Yöneticiler, işletmenin insan ve finansal kaynaklarını kullanarak işletmenin pazar payını ve karlılığını artırmaya yönelik çalışmalar yürütürken lider ise işletmenin yapısını aşan özelliklere sahip kendini bu alanda geliştirmiş ve iletişim tekniklerini çok iyi kullanan ve bu konuda başarılı olan kimselerdir. (Güney, 2015:43). Yöneticiler işletmeyi kurumsal anlamda yöneterek ticari faaliyetlerin devamlılığını sağlamak ister. Liderlerde ise bu durum biraz daha kapsamlı bir konudur. İşletmenin sadece kurumsal işlemlerinin yanı sıra iletişim, algı, yaratıcılık gibi konularla da ilgilenen liderin sorumlulukları daha geniş

kapsamlıdır. Bu nedenle yönetici ve lider arasında ciddi farklılıkların olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Yönetici ve lider arasında bulunan farklar Çizelge 1’de gösterilmiştir (Güney, 2015:43).

Çizelge 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdareci	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık Yaratır
Koruyucu	Geliştiricidir
Sistem ve Yapı Merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol Eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Uzun bakış açısı	Kısa bir bakış açısı
Nasıl ve ne zaman Önemlidir	Ne ve ne için önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme	Mevcut durumu sorgulama
Yerleşik Normlara uygun hareket eden	Yerleşik normların dışına çıkabilen
İşi doğru yapandır	Doğru iş yapandır
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Kuralcıdır	Gerektiğinde risk alıcıdır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Soru sorandır	Cevaplayandır
Fikirler daha çok önemlidir	Olaylar daha çok önemlidir
Esnektir	Katıdır

c. Başkan ve Lider Farkı

Başkanlık ve lider kavramları birbirlerinden farklılık gösteren kavramlardır. Başkanlarda liderler gibi belli bir grup ve topluluğu yönetmek ile sorumludur. Ancak iki kavramın birbirine karıştırılmaması gerekir.

Başkanlar, seçim yoluyla göreve gelmekte ve görevleri gereği yasal güce sahiptirler. Başkan, seçimle seçilerek göreve getirilmiş olsa dahi lider kadar toplulukların veya kitlelerin yönlendirmesinde başarı elde edemeyebilir. Liderlik özelliklerine sahip olmayan başkanlar grup ya da toplulukları yönlendiremez ve bu nedenle güçlerini kaybetme gibi riskler oluşabilir. Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk, 23 Nisan 1920 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi’ni açınca kadar

resmi yetkisi olmaksızın toplumu yönlendirmeyi çalışmış ve bu konuda başarılı bir liderimizdir. Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin açılışı ve başkanlık unvanı alması ile ölümüne kadarki geçen süre içerisinde başkanların aynı zamanda çok iyi bir lider de olabileceğinin en önemli kanıtıdır. (Parshesyan: 2014:15). Liderlere herhangi bir yetki verilmesini gerek yoktur. Yetki ve sorumluluklarını kendileri belirler ve buna göre hareket eder. Ayrıca yasal yetkileri olmadan da toplum ve gruplar üzerinde etki sahibi olabilir. Gerekli olan temel özellik kişinin içerisinde bulundurduğu liderlik vasıflarına sahip olmasıdır. Ancak liderlik özelliklerine sahip olan başkanlar değişim ve gelişim sağlayabilir (Mizrahitokatlı,2016:20). Bir başka farklılık ise lider iletişim ve ikna konularında başarısız olursa liderlikten uzaklaşmış olurken başkan takipçileri tarafından benimsenmemeye başlansa bile görev süresi boyunca görevine devam edebilir. Kısaca Başkanlık bir görev ancak liderlik istek, arzu ve ikna ile gerçekleştirilen bir süreçtir.

d. Komutan ve Lider Farkı

Komutanlar ve liderler belli bir grubun üyesi olan bireyleri yöneten kişilerdir. Ancak yönetirken kullandıkları gücü farklı şekillerde elde ederler.

Komutanlar, profesyonel bir iş yaparlar ve buna istinaden konumları gereği sevk eden ve idareci olabilmektedirler. Görevlerinin kaynağında; otorite, sorumluluk, emir-komuta zinciri bulunmaktadır. Lider ise gücünü kendi kişisel özelliklerinden ve davranışlarından elde eder. Liderler, grup üyelerinin davranışlarını ve hareketlerini etkileme suretiyle, belirli hedeflere doğru yön verme, ikna etme, belirlemiş oldukları hedeflerde birleştirme ve buna bağlı olarak motive etmek, yol gösterici olmak gibi yetenekleri barındırır. (Sayan, 2018:45). Bu iki kavram konum ve görev nitelikleri bakımından birbirlerinden oldukça farklılıklar gösterir. Komutanlar, onlara atanmış olan rütbe, görevlerine dayanarak üyeler üzerinde bu güçlerini kullanırlar.

Komutanın yetki sınırları, kanunlar, yönetmelikler ve emir zincirleri ile kesin şekilde belirlenmiştir. Komutanlar görevleri gereği yetkilerinin dışına çıkamaz ve yetkileri çerçevesinde hareket ederler. Ayrıca bir komutanın emrindeki grubun kaç kişiden oluşacağı yasalar kapsamında belirlenmiştir. Liderin yetkisi yazılı kurallarla sınırlı değildir. Liderler yetkilerini, içinde

barındırdıkları özellik ve davranışlarından almakta ve grup çıkarları için en uygun yolun hangisi olacağına kendisi serbestçe karar verebilir (Başoğlu,2006:17). Komutan görevini yerine getirirken belirli kurallara uyması gerekirken, lider için belirlenmiş kural ve sınırlardan bahsedemeyiz.

e. Şef ve Lider Farkı

Şef ve liderin görevleri birbirine karıştırılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Lider ve şefin farklılıkları ayrıştırılarak aynı anlamda kullanılmaması önemlidir.

Şefler görevleri gereği çalışanlarına emir vermek zorunda kalabilirken, liderler bir örnek oluşturarak üyelerine etkileme yoluna gidebilmektedir. Liderler, çalışanları örgütün hedeflerine ulaştırmak için belirli bir şekilde hareket etmeye ikna etmeyi seçer. Şefler, bireyler ya da topluluklar tarafından bir lider olarak tanınabilir, sürekli görevlerine rehberlik eder ve yeteneklerini gösterir (Apiyev,2020:15). Şefler görevlerin yapılması için yaptırım uygulayabilirken liderler ise ikna yoluna gidecektir.

Şefin çalışanları yönlendirme şekli ile ve liderin çalışanlara yönlendirme şekli farklı olacağından şef ve lider arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2015: 45);

- Şef, çalışanları emir vererek tedirginliğe sevk edebilir. Lider ise üyelerine istikamet gösterir ve ulaşılması için yol gösterici olur.
- Şef, egosuyla hareket edebilirken, liderler egodan uzak durmak isterler.
- Şefler, çalışanları otorite gücü kullanarak harekete geçirmeye çalışabilir. Liderler de ise bu süreç isteğe bağlı olmaya teşvik ederek yönetilir.
- Şefler bazı dönemlerde çalışanlarda ilgisizlik duygusu uyandırabilirken, liderler ise tam tersi şekilde heveslendirmeye çalışırlar.

Özetle, şefler otoritelerini kullanarak çalışanlar üzerinde etki yaratmaya çalışırken, liderler ise heveslendirmek ve ikna ile harekete geçirirler.

Lider, örgüt çalışanları ile iyi bir iletişim dili geliştirerek, hedeflere yönlendirir. Aynı zamanda motivasyonlarını artırmak için gerekli çabayı göstererek, çalışma duygusu uyandırarak işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlamaya çalışırlar. Şefler de ise konumu gereği elinde bulunan gücü kullanarak

işlerin eksiksiz ve düzenli şekilde yapılmasını sağlamaya çalışması çalışanlar üzerinde baskı hissi oluşturabilir. Şef ve lideri birbirinden ayıran özelliklerin başında bu işlevsel tutumların olduğunu söyleyebiliriz. (Kıralı, 2013:15). Çalışanlar, şeflerin kurmuş olduğu baskıdan rahatsızlık duyabilir.

f. Popüler Kişi ve Lider Farkı

Göz önünde olan ve bulunduğu ortamda popüler olan bir kişi lider olarak görülebilir. Ancak birbirinden farklı ve karıştırılmaması gereken kavramlardır.

Bir grupta üyeler tarafında en çok ilgi çeken ve kişisel özellikleri bakımından en çok beğenilen kişi grup içerisinde popüler olarak algılanabilir. Fakat liderlikte popüler olmak önemli değildir. Önemli olan varılmak istenen yola ulaşılmış olmasıdır. Yani temel olarak sonuç önemlidir. Liderlerde üyesi olduğu grubun içerisinde popüler kişilerdir. Liderlik çoğu zaman farklılığı gerektirir. Popüler kişiler ve liderin tutumları izledikleri yol bakımından farklılıklar gösterir. Günümüzde sinema ve tiyatro sanatçıları, önemli sporcular ülkelerinin önemli insanları olarak değerlendirilir ve popülerdirler. Ancak liderlik farklı amaçları olan ve belirli bir hedefe ulaşmak için yapılacağından popüler olmanın yeterli olmayacağı söylenebilir. Popüler kişilerin belirli kitlelere liderlik edemedikleri gözükürken bazı liderlik özellikleri gösterdikleri görünmüştür. (Seydioğlu, 2017:13-14). Toplumu etkilemek suretiyle popüler olan bir kişinin lider olabileceğini söyleme doğru olmayacaktır. Liderlik toplumu olumlu yönde yönlendiren ve farklılık yaratan kişi olduğu için arasında amaçsal anlamda farklılıklar bulunur.

B. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri ve Liderlerin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler ve Liderlik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

1. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Güç kavramı, insan yaşamını, toplumu ve içinde bulunulan gruba yön veren önemli bir değişkendir.

Fizik için enerji ve sağladığı kuvvetler nasıl önemli ise sosyal bilimler içinde güç ve unsurları aynı derece önemlilik göstermektedir. Bu nedenle insanlığın bulunduğu her alanda güç kavramından söz edilebilir. Güç insanların

birlikte yaşayabilmesi, sosyal bir ortam oluşturması ve gruplaşması sonucu ortaya çıkmaktadır (Meydan ve Kahraman, 2018:474). İnsanlar bir araya geldiklerinde gücün etkisi görülmektedir.

Gücün temeli örgüt içi ya da sosyal ortamlarda bir arada bulunan insanların iletişime geçmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan birbirine muhtaç olma durumuyla oluşur (Çevik ve Can, 2020:14). İnsanların bir arada bulunduğu surece belirli güç kaynakları olmalıdır.

Güç kavramını, kişileri tutum ve davranışlarını ile etkilemeyebilmek, kısaca çevredeki kişileri etkileme yeteneği olarak tanımlayabiliriz (Meydan ve Kahraman, 2018:474). Kişilerin gücü uygulayabilen tarafından etki altını alınabileceğini söyleme yanlış olmayacaktır.

Aynı zamanda güç, kullanan kişinin hedeflere ulaşabilme kabiliyetidir (Doğanay ve Şen, 2012:326). Kişileri hedeflere doğru yönlendirmeyi gücünden alarak harekete geçirebilir.

Güç kavramı ile birlikte yetki ve otorite kavramları çok sık kullanılmakta ve bazı durumlarda karıştırılmaktadır. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Yetki gücün eyleme dönüşmüş halidir. Otorite ise sahip olunan gücün etkileme amacıyla doğru bir şekilde kullanımıdır (Çevik ve Can, 2020:15). Lider, gücünü astlarını içerisinde bulunan örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmek ve bu yönde etkilemek için kullanmaktadır.

Güç biçimlerini ödüllendirme, cezalandırma, yasal güç, uzmanlık gücü ve beğeniye dayalı güç olarak sıralayabiliriz. Bu güç biçimlerinin açıklaması aşağıda verilmiştir.

a. Lider ve Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, çalışan tarafından bakıldığında, kendisinden beklenen görevi yapması sonucunda, lideri tarafından ödüllendirileceğinin düşünülmesi sonucu ortaya çıkan güçtür.

Liderin ödüllendirmeye yönelik kaynaklara sahip olması ve bu kaynakları verimli ve adil bir şekilde dağıtmasına ilişkin gücü barındırması gerekmektedir. Liderin kullanacağı bu güç çalışanlar açısından fayda sağlayıcı olması nedeniyle ödüllendirme gücü bir bakıma maddi kaynakların kontrolüne dayanmaktadır.

Lider, ücrette yapılacak artış, ödüllendirme ya da bonus ödemeleri, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli işlere dahil etme, statü değişikliği imkânı, övme, takdir etme, toplum içinde onurlandırma gibi değerleri kullanılarak ödüllendirme gücünü verimli şekilde kullanabilir. (Meydan ve Polat, 2020:131). Çalışanların motivasyonunu arttıran bir güç kaynağı olduğunu söyleyebiliriz.

Kısa bir ifadeyle ödüllendirme gücünü, ödülleri elinde tutabilme veya ödül verme gücü olarak tanımlayabilir. Bu güç biçimi çalışanların yöneticinin isteklerine; ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Eğer lider, bunları başarılı bir şekilde kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, çalışanlarını etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Titrek ve Zafer, 2019:662). Liderin hedefe ulaşması için işini kolaylaştıran bir güç biçimidir.

Çalışanlar, kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde ödüllendirileceklerini bilirlerse, yöneticilerinin talep ve talimatlarına uymak isteyeceklerdir. Yöneticinin ya da liderin elindeki ödüllendirme gücü çalışanları üzerinde bir güç oluşturacaktır. Bu güç biçimi ikramiye, ücret artışı, prim gibi maddi değerlere ait olabileceği gibi takdir etme, çalışma şeklinin ve saatlerinin iyileştirilmesi gibi manevi değerler de olabilir (Liceli ve Hassan, 2019:413).

Özetle lider ya da liderlik özelliklerine sahip bir yönetici sahip olduğu ödüllendirmeye dair güçlerini adil ve verimli bir şekilde çalışanları üzerinde dağıtabilme yeterliliğine sahip ise çalışanları üzerinde motive edici şekilde bir güç sağlamış olacaktır. Çalışmalarının karşılığında ödüllendirileceğini bilen bir bireyin motivasyonu artacak ve buna bağlı olarak verimliliği de artacaktır. Bu durum liderin, çalışanın üzerindeki önemli ölçüde güce sahip olması anlamına gelecektir.

b. Lider ve Cezalandırma Gücü

Cezalandırma gücünün temeli, korkuya dayanmaktadır. Cezalandırma gücünü, yöneticinin bekledikleri davranışlar ya da beklentilerinin karşılanmaması neticesinde çalışanlarına, korkutma ve baskı gibi olumsuz davranışlar sergilenmesi olarak açıklayabiliriz.

Cezalandırma gücü; uyarıda bulunma, dışlama, psikolojik hatta bazı durumlarda fiziksel güç kullanımına varan davranışların sergilenmesi, işten

çıkarma gibi farklı şekillerde uygulanabilir. Bu güç her ne kadar olumsuz olarak görünse de en sık başvurulan güç biçimidir. Cezalandırma gücünde, yöneticinin cezalandırma gücünü kullanması çok gürülse de çalışanında yöneticisini cezalandırması gibi bir süreç oluşabilir (Akpınar, 2019:17-18). Örnek vermek gerekirse çok kalifiye bir çalışanın lideri ya da yöneticisi tarafından beklentisinin karşılanması neticesinde işten ayrılması sonucu yöneticisini zor durumda bırakmak suretiyle cezalandırabilir.

En genel şekli ise yöneticilerin, çalışanları herhangi bir kusurundan ötürü cezalandırma yetkisine sahip olması ve bu yaptırımların işine son vermeye kadar süregelen bir süreçtir (Güleç,2008:51). Çalışanları veya İşgörenlerin belirli bir yöne doru harekete yöneltmek için başvurulan bu güç, maddi ve manevi zorlama şeklinde gelişir.

Çalışanları veya iş görenleri korkutan her şey bir güç kaynağı olarak düşünülmelidir (Diş ve Ayık, 2016:500). Kısaca, ödüllendirme gücünün tersi ve dikkatli kullanılması gereken bir güç kaynağıdır. Sıklıkla kullanılması halinde çalışanlar üzerinde rahatsızlık doğurabilir.

c. Lider ve Yasal Güç

Resmi olarak elde edilmiş olan bir güç kaynağı olarak tanımlanabilir. Bu güç aynı zamanda otoriteyi de temsil eder.

Yasal gücün kapsamı, ödüllendirme ve cezalandırma gücünden daha geniş kapsamlıdır. Bu durumu net bir şekilde açıklamak gerekirse yeni işe başlayan bir çalışan yöneticisinin kendisinden bazı görevleri veya işleri yapmasının talep edeceğini bilir ve buna göre hareket eder. (Tülemmez ve Halis, 2019:961) Konumu nedeniyle çalışanın üzerinde gücü sahip olan bir yöneticiden ve bu gücü bilerek işe başlamış bir çalışanın davranışlarının bu duruma göre şekillenileceğinden bahsedebiliriz.

Başka bir deyişle yasal gücü, statü nedeniyle ortaya çıkan güç neticesinde etkileme şekli olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda kazanılmış statü neticesinde oluşan bir güç biçimi olması nedeniyle biçimsel güç de denilebilir (Taş, 2017:147). Biçimsel olması nedeniyle yöneticinin kişilik özelliklerinden çok sahip oldukları konum veya unvan nedeniyle güce sahip olması olarak açıklanabilir.

Yöneticinin konumundan kaynaklanan, örgüt tarafından kabul edilen ve belirli ölçülerde yetkilendirmesi ve bu yetkiyi kullanmasının güvence altına alınması sonucu oluşan cezalandırma gücü, çalışanlarına emir verebilmesini, saygı ve itaat beklemesini doğurur. Uygulanmaması halinde yönetmelikler çerçevesinde cezalandırma gücünü kullanarak belirli ölçülerde yaptırım sağlayabilir (Çalışkur, 2016:35). Cezalandırma gücü disipline etme amacıyla kullanılabilir.

Çalışanlar tarafında ise yöneticinin konumu gereği kendilerini etkileme gücüne sahip olduğunu kabul etmeleri sürecidir. Çalışanlar bu güce ve yetkiye istinaden yönetici tarafından belirlenmiş kurallara uyulması gerektiğini kabul eder hatta buna mecbur hissederler (Akkaya, 2018:42). Liderin cezalandırma gücünün bilinmesi ve kabul edilmesi belirlenmiş kurallara uyulmasını sağlayacaktır.

Bu durum içerisinde otoriteyi barındırır. Bu otoriteye göre yönetici, çalışanları etkileme hakkına sahip olduğunu bilir ve buna göre belirli isteklerinin yerine getirilmesi gerektiği hakkını kullanır. Çalışanlardan ise yöneticilerinin belirli bir otoritesinin olduğunu, görevleri gereği bazı isteklerde ve yaptırımlarda bulunabileceklerini kabul ederek buna göre davranmaları beklenir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:118). Özetle yöneticilerin yasal gücünü kullanarak çalışanlarını etkilemesi ve buna göre belirli yaptırımlarda bulunabilme gücü olarak açıklayabiliriz.

d. Lider ve Uzmanlık Gücü

Lider ya da yönetici pozisyonundaki kişilerin bilgi, tecrübe ve uzmanlık alanındaki deneyimleri ile ilgili bir güç kaynağı olarak karşımıza çıkan bir güç biçimidir.

Uzmanlık gücü çalışanlar ve örgüt içerisindeki kişileri etkileme yönünden önemli kaynaklar arasında yer alır. Özel yetenek ve bilgiye dayalı olması nedeniyle astların, lidere saygı duymasını ve uzmanlık alanı ile ilgili olarak güven duymalarını sağlar (Çalışal ve Yücel, 2019:168). Lider, uzmanlık gücünü kullanarak çalışanları etkiler ve harekete geçirebilir.

Uzmanlık alanı ile ilgili bilgi ve deneyimden kaynaklı yani liderin kişisel bilgi birikimini kullandığı bir kaynak olması nedeniyle daha çok alt düzey

yönetim kademelerinde bu güç kaynağının daha sık kullanıldığı gözlemlenmektedir (Çalışal ve Yücel, 2019:168). Alt düzey yönetim kademesindeki liderlerin uzmanlık gücünü kullanarak başarılı olabileceği söylenebilir.

Çalışanlar konuları ile ilgili olarak lider ya da yöneticileri kadar deneyimli ya da bilgili değilse liderlerindeki uzmanlık gücüne istinaden güven duyar ve liderlerine olan bağımlılıkları artar (Vural, 2012:296). Liderin çalışanlar üzerindeki etkisini artıran olumlu bir güç biçimidir.

Liderler tarafından kullanılan cezalandırma, ödüllendirme ve yasal güçlerin yanı sıra uzmanlık gücü daha çok saygıya ve güvene dayalı bir güç kaynağıdır. Kişisel bilgi birikimi ve deneyim temelli olması nedeniyle çalışanlar, liderin isteklerini yerine getirmede daha istekli ve önerilerini kabul etmeleri daha hızlı olacaktır (Bağcı, 2009:26). Bu güç kaynağını içerisinde barındıran bir lider çalışanları etkilemesi kolaylaşacağı için vazifelerini yerine getirme ve isteklerini daha hızlı yaptırması gibi konularda büyük avantajlar elde edeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

e. Lider ve Beğeniye Dayanan Güç

Uzmanlık gücünde olduğu gibi liderin kişilik özelliklerine dayalı bir güç kaynağı olarak karşımıza çıkan beğeniye dayalı güç liderin olumlu özelliklerinden kaynaklı bir güç biçimidir.

Liderlerin tutum ve davranışlarının çalışanlar tarafından beğenilmesi saygı duymalarına ve verilen görevleri daha hızlı yerine getirmelerini sağlayacaktır (Karayağın, 2009:26). Davranışları beğenilen bir lider çalışanların gözünde olumlu bir intiba bırakacaktır.

Literatürde karizmatik güç veya benzeşim gücü olarak da karşımıza çıkan beğeniye dayalı güç biçiminin temelini saygı ve buna bağlı olarak sadakat gibi kavramların oluşmasına dayanmaktadır (Ergöz, 2018:8). Bu güç kaynağında lider kişilik özellikleri sayesinde sevilir, saygı duyulur ve kendisine hayran bırakarak takip edilenler üzerinde bir güç oluşturulmuş olur.

Liderlerin bu güçteki kişilik özellikleri üslup, giyim tarzı gibi karizmatik konularda ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar tarafından beğenilen ve buna bağlı

olarak memnun olan kişi takip edilerek örnek alınacaktır (Akdemir,2017:12). Liderin başarı yolunda işini kolaylaştıran bir g bimi olduğu söylenilebilir.

Bu g türü uzmanlık gücüne benzese de uzmanlık gücünden daha az bir denetim gerektirdiği bilinmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012:388). Olumlu davranış ve tutumundan kaynaklı bir güç olması nedeniyle liderin kişilik özelliklerinin beğenilmesi bu gücün oluşmasını sağlayacaktır.

Özetle, beğeniye dayalı güç kaynağında lider kişilik özelliklerine göre beğenilir ve buna istinaden saygı duyulur. Karizmasına dayalı gücünü kullanan lider bu g sayesinde takipçilerini etkileyerek hedef ve amaçlarına ulaşmak konusunda gücün yararlarını olumlu şekilde kullanabilir.

2. Liderin Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Liderin almış olduğu kararlar veya uyguladığı metotlarından kaynaklı başarısız olma riski bulunmaktadır. Bunun önüne geçmek için bir takım tutum ve davranışlardan uzak durması önemlidir.

Liderlerin karar verme aşamasında yapmış olduğu hatalar içinde bulunduğu rgt, bağlı bulunan takipçilerini hatta topluma etki edeceğinden karar alma aşamaları gözden geçirilmeli başarısızlığa sevk edecek kararlar ya da yapılan herhangi bir hatanın içinde bulunduğu rgt ya da topluluğu karmaşaya sevk edebileceğinin bilincine sahip olması gerekir (Akyürek, 2016:74). Verilen kararlarının sonuçlarının ağır dönüşlerinin olabileceği lider tarafından bilinmeli ve negatif sonuçların oluşmaması için iyi gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Bu açıklamalar ışığında liderin başarısını olumsuz yönde etkileyecek faktörleri ayrı ayrı ele almak faydalı olacaktır.

a. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak

Liderlerin özellikle takipçileri üzerinde etkili olmalarının temelini insani değerlerle yaklaşmak olduğunu söylemek doğru olacaktır. Tam tersi şekilde davranan yani insani değerlere önem vermeyen bir liderin başarılı olması beklenemez.

Takipçilerine ya da örgüt içerisindeki çalışanlara birey olarak değer vermeli ve bunu hissettirmelidir. Sevgi ve saygılı olmalı, iletişimlerinde özenli

davranmalı, İhtiyaçlarını sormalı hatta fark etmelidir (Mansurova, 2017:24). Kısacası lider ince fikirli olmaya özen göstermelidir.

Liderler topluluk içerisinde rencide edici ve alaycı davranışlardan kaçınması, bilerek küçük düşürücü söz ya da davranışları sergilenmemesi gerekir. Bu gibi davranışların sergilenmesi liderin işini zorlaştıran unsurlardandır (Mizrahitokatlı,2016:27). İnsani değerlere önem vermeyen bir liderin saygı duyulmayı beklemesi ya da başarılı olmasından söz edilemeyeceği için dikkat edilmesi gereken önemli bir faktördür.

b. Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak

Takipçilerin ya da çalışanların hissettiklerini kendini yerine koyabilmek yani empatik davranmak liderin önemli bir özelliğidir.

Empatiye aynı zamanda eş duyum da denilmektedir. Empatiyi veya diğer adıyla eş duyumu, bir başkasının duygularını, ruhsal durumunu, davranışlarını ve sergiledikleri tavırları anlama ve algılama yeteneği olarak tanımlayabiliriz (Mansurova, 2017:24). Daha kısa bir tabirle kendini başkasının yerine koyabilme olarak tanımlanması yanlış olmayacaktır.

Çalışanların zorluklar karşısında davranış şekillerinin sebeplerini ya da neden zorlandıklarını veya ne hissettiklerini anlayabilen bir lider konumunda başarılı olarak sorunları ortadan kaldırmak konusunda hızlı reaksiyonlar alabilir. Bunun tam tersi şekilde empatik yaklaşmayan bir liderin başarısından söz etmek pek mümkün değildir. Çalışanlar sıkıntılı süreçlerinde liderlerinden kendilerini anlamasını, pozitif yönlü çözümler sunmasını ve bu süreçlerin sebebini anlamasını bekler (Akyürek, 2016:75). Liderin bu gibi sorunları anlayamaması takipçileri açısından iyi karşılanmayacaktır.

Yöneticinin çalışanları üzerinde empati kurması beklenmeyebilir. Çünkü yönetici iş odaklıdır. Ancak liderler insan odaklı olmalıdır. Bu nedenle liderler her koşulda takipçilerinin ya da çalışanlarının yerine kendisini koyarak empati yapması gerekmektedir (Parsehyan, 2014:22-23). Bunu yapamayan ya da yapmak için uğraşmayan bir liderin başarılı olmasından bahsedilemez.

c. Ödüllendirmede Yanlı Davranmak

Ödüllendirme, çalışanların motivasyonunu artıran önemli bir güçtür. Bu gücü elinde bulunduran lider kullanırken hassasiyet göstermesi gerekir.

Liderin çalışanları arasında yanlı davranması grup içerisinde sıkıntılar oluşturabileceğinden hassasiyet gösterilmesi gereken önemli bir konudur (Parsehyan, 2014:23). Ödüllendirmede yanlı davranmak grup içinde sıkıntılar yaratacağı gibi grup ya da örgütün çalışmalarında olumsuz yönde etkileyecektir.

Ödüllendirmede yanlı davranmamak için liderin adalet duygusunu benimsemesi ve bunu kişiliğinde barındırması gerekir. Liderin adaletli davranarak hak ve ödüllerin dağılımında adil olması astların ve takip edenler için saygı duyulacak bir davranış olarak kabul edilerek benimsenir. Adalet bir kimsenin çevresindeki her türlü canlının haklarını koruması ve bu şekilde yaklaşmasıdır. Adaletin işlemediği bir toplumda, güvenden, dürüstlükten ve ahlaki değerlerden söz etmek pek mümkün değildir. Güven ve ahlaki değerlerin olmadığı ortamlarda çatışmalara yol açacağı için verimliliği ve etkinliğin azalmasına sebebiyet verecektir (Sayan, 2018:54). Özetle, liderlin ödüllendirme gücünü kendi çıkarları doğrultusunda kullanması takipçilerini ya da astlarını rahatsız eden, en önemlisi saygı ve güvenin azalmasına sebebiyet vermesi nedeniyle örgüt, grup ve toplum için istenmeyen sonuçların doğmasına neden olur.

d. Yaptığı Hatalarda Israr Etmek

Liderler içerisinde bulunduğu grubun şartlarına göre ve hedefleri doğrultusunda bazı kararlar almak ve buna uyulmasının sağlanması yönünde adımlar atmaları gerekir. Alınacak kararlar şartlara göre çok zorlu olabilir ya da sonucunda başarısızlık ile sonuçlanabilir.

Liderler başarılarından ya da başarısızlıklarından ders çıkararak sebep-sonuç ilişkisini kurabilmelidir. Almış olduğu kararlar neticesinde başarısız oldukları takdirde başarısızlıklarını kabul etmemeleri ya da ders çıkarmamaları hedeflerine ulaşması yönünde negatif yönlü olarak etkiler oluşturur (Sayan, 2018:55). Ders çıkaramayan ya da hatasını kabul etmeyen bir lider örgütünü başarısızlığa uğratacaktır.

Liderin hata yaptığı halde gidilen yolda ısrarcı olması örgütün önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmasını geciktireceği, lidere duyulan saygıyı azaltacağı

ve takipçileri ile olan ilişkileri etkileyeceği lider tarafından göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. (Apiyev, 2020:26). Liderlerin yapmış oldukları hatalarda ısrarcı olmaları buldukları konum ile ilgili olarak sorgulanmalarına ve takipçileri ile olan bağın zayıflamasına bunun sonucunda ise başarısızlığı sebebiyet verecektir.

Her insanın hata yapabileceği gibi liderlerde kimi zaman hata yapabilir. Önemli olan liderlerin hatalarını kabul ederek durumu kabullenerek gerekli dersleri almaları ve düzeltilmek için gerekli adımları atmaları içinde buldukları durumdan kurtulmak ya da düzeltmek için çok önemlidir ((Mizrahitokatlı, 2017:26). Başarı olmak isteyen her lider hatayı kabullenerek yeni çıkış yolları bulma gibi özelliklere sahip olması gerekir.

e. Sahip Olduğu Gücü Çok Önemsemek

Liderlerin belirli bir güce sahip olduğu ve belirlenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda bu gücü kullanmaları beklenir. Gücünü farkında olması ve nasıl kullandığı da önemli konulardır.

Liderin sahip olduğu gücü çok önemsemesi ve buna bağlı olarak çalışanlar üzerinde baskı uygulaması gibi durumların oluşması çalışanları negatif yönlü olarak etkileyecek ve motivasyonlarının düşmesine sebebiyet verecektir (Sayan, 2018:55). Bunun sonucunda ise çalışanlar ile liderin arasındaki bağın azalmasına neden olur.

Liderin sahip olduğu gücü kullanması konusunda ilgili olarak yapacağı en büyük hatalardan biri gücü elinde bulundurduklarını ve her istediklerinin bu güç sayesinde yapılabileceği gibi bir algıya kapılmalarıdır (Mizrahitokatlı, 2016:26). Lider gücünün farkında olmalı ancak elindeki gücü çok önemsememelidir. Güçlerine istinaden her istediğini yapabileceği inancına kapılan bir lider yanıltılmış olur ve bu tutumuna devam etmesi halinde takipçilerini kaybetmek gibi bir gerçekle yüzleşebilir.

f. Ruhsal Açıdan Olgun Davranmamak

Liderlik özelliklerine sahip olmayan bir kimsede sıkıntı olabileceği gibi liderlerin de ruhsal açıdan belirli olgunluğa erişmemiş olmaları çoğu zaman sıkıntılı sonuçlar doğurabilir.

Ruhsal açıdan olgun kişiler belirli bir olgunluk seviyesine erişmiş, davranışlarını analiz edebilen ve içerisinde bulunduğu grubun gereklerine göre davranabilen kişilerdir. Bu gibi özellikler liderlik için vazgeçilmezdir. Bu özelliklere sahip olmayan bir lider karşılaştığı sorunlar karşısında soğuk kanlılığını koruyamaz ve kendisinden beklenen davranışları sergileyemeyerek liderlikten uzaklaşacaktır (Mansurova, 2017:25). Çalışanlar, soğuk kanlılığını koruyamayan bir liderin takipçisi olmak istemezler.

Ruhsal açıdan iniş çıkışlar yaşanmaması liderlik için önemlidir. Ruhsal açıdan olgun olmayan bir lider takipçileri tarafından sorgulanmaya başlanır ve kimi zor durumda kalabilir (Mizrahitokatl, 2016:28). Liderin verdiği kararların çalışanlar tarafından sorgulanmaya başlanması bağın zayıflamasına sebebiyet verir.

g. Kendisinden Sonra Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek

Liderin görevlerinden biride, grup içerisindeki yetenekli ve becerikli üyeleri seçerek bilgi ve deneyimlerini aktarması ve kendisinden sona gelecek olan lider adaylarının yetişmesine yardımcı olmaktır.

Lider yetiştireceği adayları örgütün misyon ve amaçlarına göre hazırlayarak kendinden sonra süreçleri devralacak şekilde yetiştirmelidir. Bunu yaparken örgütün karmaşık yapısının çözümlenmesi ve organizasyonun değerlerinin belirlenerek hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmek için lider takipçilerinin fiziksel, duygusal ve psikolojik gelişimlerini yakından takip ederek kendinden sonra gelecek kişinin tüm süreçlere hâkim olacağından emin olması şarttır. Doğru kişiye yatırım yapması örgütün menfaati için önemlidir (Sayan, 2018:56). Lider adaylarını her alanda değerlendirerek en verimle şekilde yetiştirmeleri konusunda öncü olmalıdır.

Liderin kendinden sonra gelecek kişiyi yetiştirmemesi ya da yetiştirilmesi için yönetim kademesinde boşluk yaratmaması sonucunda örgüt içerisinde çatışmalar baş gösterecek ve liderin elde ettiği başarısı olumsuz yönde etkileyecektir (Akyürek, 2016:76). Bu nedenle lider kendisinden sonra gelecek kişiyi yetiştirmeli ve buna bağlı olarak örgütün devamlılığının sağlanması konusunda gerekli adımları atması çok önemlidir.

h. Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak

Liderin kendi menfaatlerini ön planda tutarak astların motivasyonlarını ve verimliliklerini azalmasına yol açan davranışlar sergilemekten çekinmemesi kendisi için olumsuz geri dönüşlerin olmasına sebebiyet verebilir.

Liderin menfaatlerini ön planda tutarak bu doğrultuda hareket etmesi kendisi için sıkıntılı bir süreç yaratacağı gibi, örgüt ya da grup için de sıkıntılı süreçler doğurabileceği lider tarafından bilinmesi gerekmektedir. Negatif dönüşlerin alınacağı bilinse dahi liderin kişisel menfaatlerini ön planda tutarlık liderlik özelliklerini arkada bırakmak suretiyle yöneticilik davranışlarını sergilediği kimi zaman görülmektedir. Literatürde bu durum yıkıcı liderlik olarak da geçmektedir. Yıkıcı liderlik, örgütün uzun vadede elde edeceği başarıları yerine liderin kısa vade elde edeceği kendi kişisel çıkarlarını ön planda tutması anlamına gelmektedir (Erdem, 2021:160-161). Bu tarz davranışları benimseyen liderlerin kendi çıkarları doğrultusunda verdikleri kararlar astları etkileyerek motivasyonlarını düşürecek ve en önemlisi içinde bulunduğu örgüte zarar vermesi kaçınılmaz olacaktır.

i. Değişime Direnmek

Değişimleri takip etmek örgütlerin devamlılığı için gereklidir. Teknolojik ya da çağın gerekliliği neyse bu duruma ayak uydurmaları şarttır.

Değişim, bilginin ve teknolojinin gelişmesi ile zorunlu hale gelmiş bir kavramdır. Değişimin gerekliliği, bilginin ve teknolojinin hızla gelişmesi ile her geçen yıl daha çok ihtiyaç haline gelmekte ve toplumu, grupları, örgütleri kısacası her kurum ve kuruluşun ayak uydurması gereken bir süreçtir (Gürses ve Helvacı, 2001:1542). Süreklilik isteyen her bir örgüt ya da grubun değişime ayak uydurması kaçınılmazdır.

Liderlerden beklenen gelecekte karşılaşılabilecek yenilikleri ön görmesi, takip etmesi ve buna bağlı olarak yeni hedefler ve planlamalar yaparak süreci yönetmesi sonrasında oluşacak değişimleri takipçilerine benimsetmesidir. Lider değişimlere direnir ve ayak uyduramaz ise astları tarafından kabul göremez liderlik konumunda uzaklaşmış olur (Mizrahitokatlı, 2016:28). Liderlerin her ne olursa olsun değişimi benimsemesi ve direnç göstermemesi hem örgütün

başarısını artıracak ve devamlığını sağlayacak hem de liderliğin sorumluluklarını yerine getirilmiş olması nedeniyle kişisel başarıyı getirecektir.

j. Gündemi Takip Etmemek

Liderlerden gündemde oluşan her bir gelişmeyi takip ederek buna bağlı olarak bir yol haritası çıkarmak ve uygulanması için gerekli çalışmaları yapması beklenir. Ancak bu şekilde liderlik görevlerini yerine getirebilir.

Siyasi, ekonomik ve sosyal alanlarla oluşan her bir değişimi takip ederek örgütü için gerekli olan teknolojik gelişmeleri, yeni usul ve yöntemleri kısacası ilgili bulunduğu tüm alanlara ait değişiklik ve gelişmeleri takip ederek örgütte uygulanması konusunda öncü olmalıdır (Apiyev, 2020:31). Gündemi takip etmeyen liderler gelişim ve değişimlerin gerisinde kalacakları için gerekli hazırlıkları ve önlemleri alamayacak ve buna bağlı olarak başarısız olacaklardır.

Liderin, örgütün faaliyet alanındaki değişimleri takip etmesinin yanı sıra faaliyet alanı dışındaki değişimleri hatta ülke içi ve ülke dışındaki siyasi, kültürel ya da yeni gelişen trendleri takip etmesi gereklidir. İçinde bulunduğu örgütün faaliyet alanı dışındaki gündemi takip etmeyen bir liderin etkinliği azalacaktır. (Akyürek, 2016:76) Özetlemek gerekirse liderin ülke içindeki veya dışındaki tüm değişim ve gelişimleri takip etmesi önemlidir. Takip etmemesi durumunda ise başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

k. Yeni Hedefler Belirleyememek

Lider, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için bireyleri etkilemek suretiyle harekete geçiren kişidir. Liderin hedefe doğru ilerleyebilmesi için takipçilerini bu hedefe inandırması şarttır. Hedeflerini gerçekleştiremeyen bir liderin başarısından söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Bazı dönemlerde dış veya iç etkenlere istinaden örgüt için riskler oluşabilir. Lider örgütün menfaati için hedeflerinde değişiklik yapabilir veya yeni hedefler koyarak bu süreci kontrol altına almak isteyebilir. Değişikliklere göre yeni hedefler ve amaçlar koyamayan bir lider örgüt için yararlı olamayacağı gibi kendini de geliştiremeyecektir. Lider zamana, koşullara veya değişen kaynaklara göre bakış açısını değiştirebilmelidir. Her zaman daha ileriye, daha yeniye ulaşmak için yeni hedefler koymalı ve hedeflerine ulaşmak için gerekenleri yaparak başarıya

ulaşmaya çalışmalıdır. Daha iyi olmak için yeni hedefler belirleyemeyen bir liderin başarısından söz edilmesi mümkün değildir.

1. Takipçilerin Cesaretini Kırmak

Lider, astlarını dinlemeli ve her biri hakkında gözlem yaparak birtakım fikirlere sahip olması beklenir. Yeni proje veya sorumluluk almaya hazır takipçilere güvenmeli ve cesaretlendirmelidir. Sıkıntı yaşayanlar için motivasyonunu artırıcı eylemlerde bulunarak süreci düzenleyebilir. Takipçilerin, yeni hedefler için cesaretlendirmek ve motivasyonlarını arttırmak lidere olan güvenin ve grup içi uyumun artmasını sağlar. Takipçilerin önerilerini dinlemeyen ya da kabullenmeyen bir liderin başarıya ulaşması beklenemeyeceği gibi takipçilerin cesaretini kırdığından hedeflerden uzaklaşacak ve başarısız olacaktır.

3. Liderlik Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

Liderlik konusunda yapılan birçok araştırmada ileri sürülen kuramlar açıklanmaya çalışılmış halen çalışmalar devam etmektedir.

Kuramlar üzerine çalışan araştırmacıların bir kısmı liderin bireysel özellikleri, bir kısmı lideri sergilemiş olduğu davranışlarına göre bir kısmı ise liderlerin etkilendiği alan ve durumlara göre değerlendirmiş ve bu oluşumlara göre şekillendiğini savunmuştur (Bulut ve Meydan, 2018:225-226). Araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalar dönemlere göre farklılıklar göstermiş olup günümüzde halen çalışmalar devam etmektedir. Bu çalışmada, liderlik kurumları dört bölümde incelenerek açıklanmaya çalışılacaktır.

Liderlik kuramları sırasıyla Büyük Adam teorisi, Özellik teorisi, Davranışsal teorisi ve Durumsallık teorisi olarak ele alınmıştır.

a. Büyük Adam Kuramı

Liderliğe ait bilinen en eski teori 19. yüzyılda ortaya çıkan Büyük Adam Teorisi olarak bilinmektedir.

Bu teoriye göre liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ya da küçüklüğünde yaşanmış olan olağan üstü bir olay sonucu kazanılabileceği savunulmuştur (Çetinkaya, 2021:15-16). Teorinin Büyük Adam olarak adlandırılmasının sebebi 1900'yü yıllarda liderliğin askeri ve erkeksi özellikler taşıdığını düşünülmesidir. Teorinin mimarı ise Thomas Carlyle'dır. 19. yüzyılda

popüler olan teori için kişinin doğuştan yetenekli olmasının yeterli olacağını sonradan eğitim ve tecrübenin etkili olmayacağı savunulmuştur (Demir, 2019:5).

Liderlik yeteneği için doğuştan var olan karizma, özgüven, akıl ve sosyal beceriler gibi özellikler ile doğduğu savunulmuştur. Bu görüşe göre liderlik özellikleri ile doğmuş bir kimse için liderliğin doğal bir oluşum olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda bu kuram büyük liderler için efsanevi kişilik, kahraman ya da liderlik kaderi ile doğmuş kimse olarak anlatılmaktadır (Artüz, 2020:6). Doğuştan liderlik özellikleri ile doğmuş bir kimse için liderlik çok doğal bir süreç olduğu düşünülmekteydi.

Carlyle 1841 yılında kaleme aldığı “Kahramanlar Üzerine” adlı eserinde, Büyük adamların biyografilerini bir araya getirerek oluşturmuştur. Esere konu olan ve dönemlerinde tarihe yön veren kahramanların vizyonları, liderlik güçleri ve kutsal ilhamlarına yer vermiştir. Shakespeare’den, Luther’e, Napolyon’dan Rousseau’a kadar birçok lideri kitabında incelemiş ve bu kimselerin almış olduğu kararların tarihi nasıl değerlendirmiştir. Carlyle’a göre büyük adamlar biyografilerini incelemek aynı zamanda liderin içinde barındırdığı kahramanlık yanlarını ortaya çıkarmak için de faydalıdır (Par, 2018:29-31). Carlyle kitabında liderlik için doğuştan geleceğini ve sonradan olamayacağını belirtilmiştir. Bunun yanı sıra yalnızca kahramanlık özelliklerine sahip olan erkek bireylerin lider olabileceğini savunmuştur (Öztunç, 2019:6).

Bu eserin devamında Galton tarafından 1869 yılında yayınlanan “Kalıtım Dehası” adlı eserde Carlyle’ının teorilerine yer verilmiş ve geliştirerek, büyük adamların liderlik özelliklerinin genler ile geçip geçmediğini incelemiş ve doğal liderlik yeteneğinin genetik bir miras olarak aktarılıp aktarılmadığını, aktarılabilirse, ne ölçüde aktarılabileceğini araştırılmıştır (Par, 2018:29-31). Söz konusu dönemde bu kurama karşı olan düşünürler ve araştırmacılar da mevcuttur. Örneğin, Herbert Spencer, sözü edilen büyük adamların yalnızca içinde buldukları zamanın ve sosyal şartlarının gerekliliği nedeniyle oluştuğunu ileri sürerek teoriye karşı görüş ortaya sürmüştür. (Öztunç, 2019:6). Karşıt görüşler 18. ve 19. Yüzyıllar itibarıyla Hegel ve Fichte tarafından da ortaya çıkarılmıştır. ”Zeitgeist“ adıyla anılan bu karşıt görüşe göre, büyük liderlerin aslında tarihi değiştirecek köklü değişimin öncüsü olamayacağını sadece dönemin kendi sıkıntılı koşulları sonucu oluşan gereksinimlerin ortadan

kaldırılması için boşluk doldurucu insanlar olduğu görüşü savunulmuştur (Işık, 2014:13-14). Özetle Büyük Adam teorisi sonradan kazanılmayan ve doğuştan var olan bir özellik olduğu söylenebilir. Büyük Adam teorisi görüşünü daha sonrasında yerini Özellikler Yaklaşımı bırakacaktır.

b. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı liderin taşıdığı özelliklere odaklanarak ayırt edici özelliklerinden kaynaklı olduğunu savunmaktadır.

Liderlerin diğer insandan farklı olan kişisel, zihinsel, dış görünüşle ilgili ayrımların olduğu savunulmuştur. Liderler bu özellikleri sayesinde hangi ortamda olursa olsun liderlik özelliklerini ön plana çıkarabilirler (Tömek, 2020:11-12) Ayırt edici özellikleri sayesinde liderlik yapabilecekleri düşünülmüştür.

Özellikler yaklaşımına göre liderin taşıması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Önen ve Kanayran, 2015:48).

- Üstün fiziki özelliklere sahip olması.
- Bilgiyi kullanabilme yeteneğine ve zekâsına sahip olması.
- Dürüst ve yaratıcı özelliği ağır basan bir kişiliğinin olması.
- Almış olduğu sorumlulukları yerine getirme ve başarı odaklı olması.
- Sosyal becerileri gelişmiş ve katılımcı bir yapıya sahip olması.

Belirtilen özelliklerde de görüleceği üzere özellikler kuramına göre fiziksel, zihinsel ve sosyal becerileri güçlü olan kişilerin lider olacağı savunulmuştur.

Liderlik özelliklerine dair yapılan birçok çalışmada farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Özellikler kuramına göre bir liderde olması gereken özelliklerin çoğunu barındıran bir kişi daha az özelliği olan başka bir kişiye göre daha az başarılı olduğu hatta bulunduğu grupta ön plana çıkamadığına dair yapılan çalışmalarda mevcuttur. Ayrıca literatüre bakıldığında liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik çalışmaların güvenilirliği konusunda aksayan birtakım yönlerin olduğu görülmüş buna istinaden liderlerin sadece özelliklerine bakmak yerine ilerleyen dönemlerde örgütsel davranışlarına da yönelinmiştir. (Onay, 2018:14) İlerleyen dönemlerde sadece zihinsel, fiziksel ve sosyal

becerilerine bakılarak liderlik özelliklerinin belirlenemeyeceği gibi bir düşünce ortaya çıkmaktadır.

Yapılan birçok araştırmada özellikler kuramına göre bir liderde olması gereken özellikler zekâ, kendine güven, geniş görüşlü olmak, fiziksel ve ruhsal anlamda sağlıklı olmak, yüksek sosyo-ekonomik toplumun içinden gelmek gibi özelliklerin olması gerektiğinden bahsedilmiştir. Üç yüz lider üzerinde yapılan araştırmada görülmüş ki lider olarak kabul edilen kişilerin çok ideal bir yaşamlara sahip olmadığı hatta diğer kişilere göre üstün özelliklerinin de olmadığı görülmüştür. Araştırmaya konu olan üç yüz kişinin yüzde Yirmibeş'inin fiziksel anlamda yetersiz olduğu, yüzde Elli 'sinin çocukluk yaşlarında ciddi travmalar yaşadığı veya yoksulluk içinde büyüdüğü ortaya çıkmıştır. Özellikler kuramının koşulları arasında bulunan sosya- ekonomik bir toplumun içinde doğuş olma özelliğinin olmaması durumunda da lider olunabileceği gibi bir sonuç çıkmıştır (Aslan,2009:110). Bu çalışmalar neticesinde belli başlı özelliklerle sınıflandırılan liderlik özellikleri üzerine yeni çalışmaların yapılması gerektiği düşünülebilir.

Özellikler kuramına göre sınıflandırılmış liderlik niteliklerinin ayrı ayrı ele alınması ve kavramsal olarak ne anlama geldiğinin bilinmesi ortaya atılacak yeni kuramların zemini oluşturacak olması nedeniyle önem arz etmektedir.

i. Fiziksel Nitelikler

Bir kişinin fiziksel özellikleri denildiğinde dış görünüş aklı gelmektedir. Dış görünüş ise kişinin boyu gibi anatomik özellikleri olarak tanımlayabiliriz.

Bilim insanları yaptıkları çalışmalar neticesinde fiziksel özelliklerin insanları etkileme konusunda önemli bir faktör olduğunu savunmuş hatta liderlik yapan kişilerin birçoğunun uzun boylu olduğu belirtilmiş. Ancak uzun boylu olmanın liderlik için temel bir özellik olamayacağı anlaşılmıştır. Buna en belirgin örnek ise Benito Mussolini gösterilebilir. Boyunun standartlara göre kısa olmasına rağmen topluma liderlik edebilmiş bir kişidir (Rajabi, 2020:35-36). Fiziksel özelliklerin lider olunmasında tek başına bir kriter olamayacağı ortadadır. Liderin fiziksel özelliklerinin yanı sıra birçok özelliğe sahip olması gereklidir.

ii. Zihinsel Nitelikler

Zihinsel niteliklerin başında zekâ gelir ve liderin en önemli enstrümanının zekâ olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle karar verme

aşamamasında ya da çevresinde olup bitenleri algılama ve buna göre harekete geçmek gibi konularda lider öncelikle zekasına güvenebilir.

Yaratıcı zekaya sahip olan liderler olaylar karşısında daha az efor ve zaman harcayacağı gibi sorunun tespiti ve karar aşamasına geçme gibi durumlarda hızlı hareket edebilecektir. Çalışanların bir lideri takip etmelerinin sebepleri arasında sorun karşısında aldığı hızı reaksiyonların ve doğru karar alabilmeleri olduğu düşünüldüğünde lider için zihinsel niteliklerin üstün olması gerekir (Mansurova,2017:36). Özetle başarılı bir lider zihinsel niteliklerinin çok iyi derecede kullanabilmesi gerekmektedir.

iii. Kişilikle İlgili Nitelikler

Her bireyin kişilik özellikleri farklılık gösterebileceği gibi liderlerinde kişilik özellikleri konusunda net bir sınıflandırma yapmak çok mümkün değildir.

Kişilik özelliği olarak liderlerden kendine güvenmesi, ikna kabiliyetini geliştirmiş olması, istikrarlı bir tutum sergilemesi, iletişim becerisinin güçlü olması ve sorumluluk bilincine sahip olması gibi özelliklere sahip olması beklenir (Dikmen,2012:41 ve Işık, 2014:21). Ancak bu özelliklerini geliştirmiş bir lider başarılı olabilecektir. Liderlerde bulunması gereken bazı önemli kişilik özellikleri başlıklar halinde açıklanacaktır.

(a)Bireysel Güven

Liderin kendine olan güvenin tam olması alınacak kararlar veya yeni uygulamaların hayata geçirilmesi bakımından işini kolaylaştıran bir etken olabilir. Kendine güvenen lider risk alabilir ya da kendine güveni sayesinde kriz ortamından çıkabileceğini bilir. Güven ortamı oluşturmak isteyen liderin öncelikle kendine olan güveninin tam olması gerekir. Kendine güvenmeyen hiçbir kimseye başkalarının da güvenmesi beklenilemez.

Özellikler kuramı savunucularının yapmış olduğu çalışmalarda, kendine güveni olan bir kişi ile topluma liderlik etmesinin arasında bağlantı olduğu sonucuna varılmış olup, bireysel güveni yüksek kişilerin topluluk arasında çıkarak lider olmayışının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Mizrahitokatlı,2016:45). Başka bir deyişle bireysel güvene sahip olmayan bir kişinin liderlik yapabilmesinin çok zor olduğunu söyleyebiliriz.

(b) İkna Yeteneği

Liderin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları ya da topluluğu harekete geçirebilmesi ve aynı yönde yürümeleri konusunda motive etmesi gerekir. Bunu yapabilmesi için astları ikna etmesi ve kendine inandırması gerekir. Bunu yapamayan bir liderin başarisından söz etmek pek mümkün değildir. Başka bir deyişle ikna kabiliyeti güçlü olan liderler astlarını etkilemek suretiyle başarılı olabilirler.

(c) Anlama Kabiliyeti

Liderlerin önemli özelliklerinden birinin de anlama kabiliyeti olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. evresindekileri ya da olayları anlamak için çaba sarf etmeyen bir lider daha büyük sorunlar ile karşılaşabilir. Özellikle sorunların tespiti gibi konularda liderin sorunun kaynağını anlayabilmesi başarisını arttıran bir özellik olduğu söylenilebilir.

(d) Fikirleri Açık Olarak Belirtme ve Konuşma Yeteneği

Liderlerin düşüncelerini ve planlarını doğru ve net bir şekilde ifade edebilmeleri astları tarafından taktir edilen bir durum olarak nitelendirilir. Çalışanların yapılacak olan eylemler hakkında net şekilde bilgi sahibi olması işlerin olumlu şekilde devam etmesini sağlayacağı gibi kargaşanın da önüne geçilmesini sağlayacaktır.

Liderlerin fikirlerini açık şekilde ifade edebilmeleri ve düşüncelerini doğru şekilde astlarına geçirebilmeleri önemlidir. Ne kadar iyi bir fikir geliştirmiş olursanız olun fikri gerçekleştirme konusunda yardımcı olacak ya da yanınızda duracak kişilere açık şekilde belirtmemeniz ya da belirtememeniz başarısız olmanıza sebebiyet verecektir.

(e) Sakin Olma

İnsanların yaşamları boyunca karşılaşabileceği gibi liderlerde sorumluluk süreleri boyunca birçok risk ve kriz ile karşılaşabilirler. Bu gibi süreçlerde liderin sakın olması alacağı kararları sağlıklı verebilmesi açısından önemlidir. Sakın olamayan bir lider ise karar aşamalarında hata yapabileceği gibi takipçilerini de negatif yönlü etkileyerek yapılması gereken işlerin aksamasına sebebiyet verebilir.

(f) Dinleme Kabiliyeti

Liderlik özelliklerine sahip bir kişinin dinleme kabiliyetini geliştirmesi önemlidir. Grup üyelerinin öneri ve şikayetlerini dikkatlice dinlenmesi ve konuları öncelik sırasına göre gündemine alması gelecekte karşılaşılabilecek sorunların önceden fark edilmesi konusunda yardımcı olacaktır. Lider, her öneri ve şikâyetin değerlendirerek gerekli görmesi halinde eylem planına dahil edebilir. Bu durum başarısını artırabileceği gibi topluluk içinde de saygınlığını artıracaktır. Grup üyelerinin öneri ve şikayetlerini dikkate almayan bir lider ise başarıdan uzaklaşacaktır.

(g) Sorumluluk Duygusuna Sahip Olma

Liderlik yapabilmek için gelişmiş bir sorumluluk duygusuna sahip olmak gereklidir. Özellikle üstlenilen liderlik görevinin icra edilebilmesi için belli hedef ve amaçlar uğruna planlar yapılmalı ve planların gerçekleştirilebilmesi için her türlü sorumluluk alınarak sürecin devamlılığı sağlanmalıdır.

Lider tarafından astlara da belirli sorumluluklar verilerek yerine getirilmesi beklenebilir. Lider bu beklentisinin karşılanabilmesi için ekibine ya da astlarına sorumluluklarını yerine getirdiğini göstermesi ve sorumluluk bilincini de aşılması gerekir. Sorumluluk duygusuna sahip bir lider hem kendi sorumluluklarını yerine getirerek hem de astlarına bu duyguyu aşılıyarak görevlerin düzenli şekilde yapılmasını sağlamış olur.

(h) İnisiyatif Kullanabilme

Liderlerin olumlu ya da olumsuz durumlar karşısında yetki ve deneyimlerine dayanarak inisiyatif kullanması gerekebilir. Özellikle örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için inisiyatif kullanarak kararlar alabilmesi liderin önemli bir özelliğidir. Lider, inisiyatif kullandığında tüm sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve inisiyatif kullanmasını gerektirecek kararlarda bu durumu göz önünde bulundurarak hareket etmesi gerekir.

iv. Diğer Kişilik Özellikleri

Her liderde farklılık göstermesine rağmen özellikler kuramına göre bir liderde olması gereken kişilik özelliklerini genel hatlarıyla ikna kabiliyeti, sorumluluk bilinci ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması olarak sıralayabiliriz.

Bunlara ilave olarak liderin dürüst olması, empati yapabilmesi ve vizyon sahibi olması başarısını arttıran diğer kişilik özelliklerinin olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

v. Sosyo-Ekonomik Nitelikler

Özellikler kuramının savunucuları tarafından liderlik konusunda birçok araştırma yapılmış ve bu çalışmaların sonucunda liderin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Özellikle Stodgill tarafından yapılan incelemelerde liderlerin çoğunun seçkin bir çevreden geldiği savunulmuştur. Yapılan bazı araştırmalara göre liderlerin eğitimlerinin liderlik edilen topluma göre daha iyi olduğu yönünde olduğu ileri sürülmüştür. Bu araştırmalara karşı olan bazı araştırmacılara göre, liderler üzerinde yapmış oldukları çalışmalar neticesinde incelenen liderlerin yarısının maddi sıkıntılar yaşamış olduğu hatta çocukluklarında fiziksel ve ruhsal açıdan tacize uğradıkları yönünde sonuçlar çıkmıştır (Işık,2014:21 ve Dikmen,2012:41). Çalışmaların sonuçlarına bakıldığında birbirinden çok farklı sonuçların ortaya konulduğu görülmektedir. Bu durum özellikler kuramının doğruluğuna dair bazı şüpheler oluşturmuştur.

c. Davranışsal Liderlik Kuramları

Liderlerin sadece özelliklerine göre değerlendirme yapıldığında liderlerin oluşumuna dair bazı bilgilere ulaşılmamış ve buna istinaden davranışlarının da ele alınması gerektiğine dair görüşler ortaya çıkmıştır.

Liderin fiziksel, ruhsal ve kişilik yapılarının incelendiği özellikler kuramında liderin tüm kişilik yapısı çıkarılsa da özünde liderlerin nasıl yetiştirilmesi gerektiği gibi sorulara cevap alınamamış bu sebeple liderin davranışlarının incelenmesi konularına yoğunlaşmıştır (Karasu,2009:11). Liderlerin sadece özelliklerinin incelenmesinin yeterli gelmemesi nedeniyle davranış şekillerinin değerlendirilerek liderliği sağlayan unsurların tespit edilmesine çalışılmıştır.

1940 yılı sonunda liderlerin davranışlarının, çalışanların performansı ve iş tatminine olan etkileri değerlendirilmeye başlanmış ve yeni bir yaklaşım olan davranışsal liderlik kuramı ileri sürülmüştür. Davranışsal yaklaşım kuramının savunucuları liderin sahip olduğu özelliklerinden çok takipçilerine nasıl

davrandıklarını değerlendirmişlerdir (Aslan,2009:111). Özetle lider davranış şekillerinin çalışanların performansına nedenli etki edeceği gibi konular araştırılmıştır.

Yapılan araştırmalar neticesinde cevaplarının öğrenilmesi gereken sorular ortaya çıkmıştır. Soruları şu şekilde sıralayabiliriz (İnan ve Serinkan,2020:315).

- Etkin Olabilen ve olmayan liderlerin davranış özellikleri nelerdir?
- Liderlik davranışları etkin liderlikle nasıl birleştirilebilir?
- Lider, etkin bir lider olabilmek için nasıl davranışlar sergilemelidir?

Liderlerin etkinliği ve astları yönlendirebilmesi için gerekli olan davranışların neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Davranışsal yaklaşım kuramına göre liderin takipçilerine olan davranışları belirlenebilirse kişilere bu davranışların öğretilebileceği savunularak özellikler kuramı çürütülmeye çalışılmıştır (Cafıoğlu, 1997:22). Liderliğin sadece doğuştan gelen bir özellik olmadığı eğitim ile geliştirilebileceği savunulmuştur.

Davranışsal yaklaşıma göre; lider, örgütün amaçlarının yanı sıra çalışanlarını desteklemeli ve değerlerini gözetici şekilde davranmalıdır. Davranışsal liderlik kuramının ana fikri; liderlerin göstermiş oldukları başarının sadece özelliklerinden kaynaklı olmadığı, liderin göstermiş olduğu davranışlara bağlı olduğu savunulmuştur. (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012:30). Liderlerin sergilemiş oldukları davranışların liderlik başarısı ile ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Liderin çalışanlarla olan iletişim dili, yetkilerini devredebilmesi, yaptığı planlamaları, kontrol etme biçimi, amaçlara yönlendirme şekli gibi konularda sergilemiş olduğu davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak düşünölmüştür ve bunun gibi konularda araştırmalar yapılmıştır (Bakan ve Büyökbefe, 2010:74). Yapılan araştırmaların aşıklaması aşağıda yapılmıştır.

i. Iowa Üniversitesi'nin Yaptığı Liderlik Araştırmaları

Iowa Üniversitesi'nde Kurt Lewin, arkadaşları ile birlikte 1939 yılında farklı liderlik tarzlarını belirlemek üzere çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların davranışsal yaklaşım kurumunun temelini oluşturulduğu söylenmektedir

(Şahin,2019:62). Liderin davranışları incelenerek farklı liderlik tarzları üzerine çalışmalara başlanmıştır.

Iowa Üniversitesi'nde yapılan incelemeler yaşları on olan erkek çocukları üzerinde yapılmıştır. Dört gruba ayrılan çocukların fizikleri, sosyo-ekonomik durumları, zekâ ve bireysel nitelikleri yaklaşık olarak birbirine denktir. Her bir gruba liderlik yapması için dört yetişkin görevlendirilmiştir. Liderler her bir gruba Demokratik, serbest bırakıcı ve otokratik liderlik davranışlarını uygulamıştır (Altuner,2019:38). Birbirine denk grupların tamamına farklı liderlik davranışları uygulanmış buna istinaden farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Otoriter liderlik davranışı uygulanan gruba, emir verilerek çalıştırılmış. Çocukların kararlara karışmalarına izin vermeden sadece iş yapmalarına imkân verilmiştir. Bu tutum karşısında çocukların davranışları ise, bir kısmı lideri dinlememiş ve emirleri beğenmeyerek itiraz etmiş. Bazı konularla ilgili olarak şiddetli eleştirilerde bulunmuşlardır. Kalan kısım ise süreci kabullenerek işi yapmış ve itirazda bulunmamışlardır. Demokratik liderlik davranışı uygulanan gruptaki çocukların tartışarak karar alabilmelerine olanak sağlanmıştır. Objektif davranılarak kararlarına saygı duyulmuş ve çıkan kararlar uygulanmıştır. Bu davranışların sonucunda çocukların arasında duygusal bir bağ oluşmuştur. Dostça ilişkiler kuran çocukların davranışları deneyin sonuna kadar aynı şekilde devam etmiştir. Serbest bırakıcı liderlik davranışı uygulanan gruptaki çocuklar sınırsız özgür bırakılmıştır. Kararları kendilerinin alması istenmiş ve hiçbir şekilde müdahale edilmemiştir. Bunun sonunda çocuklar bireysel davranmışlar. Bilgi paylaşımında bulunmamışlardır (Mizrahitokatlı,2016:50). Özetle demokratik liderlik davranışları uygulanan gruptaki çocuklar daha uyumlu davranışlar göstermiştir.

Araştırmalarda liderlik davranışlarının farklı grup üyeleri üzerinde bazı etkilerinin olduğu görülmüştür. Lewin, topluluk üzerindeki lider etkilerini araştırırken liderlik özelliklerini otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak üç şekilde sınıflamıştır. Otokratik, Demokratik ve Serbest Bırakıcı liderlerin davranışları aşağıda açıklanmıştır (Yıldırım,2017:13).

Otokratik liderlik stili: Lider, tüm yetkinin kendisinde olmasını ister. Kimsenin karar aşamasında fikir beyan etmesini ve inisiyatif kullanmalarına olanak sağlamaz.

Demokratik liderlik stili: Demokratik liderler, tüm üyeleri karar verme sürecinin içerisine dahil eder. Yapılması gereken işler ve görevler için sürekli bilgilendirme yapar. Grup üyelerinin fikirlerini söylemelerine imkân sağlar.

Serbest bırakıcı liderlik stili: Lider, grup üyelerine tamamen özgür davranacakları bir ortam kurar ve alınacak kararlar ve yapılması gerekli olan işler ile ilgili olarak inisiyatif kullanmalarını olanak sağlar.

Iowa Üniversitesi'nde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre demokratik liderlik stilinin işin kalitesini ve aynı zamanda performansı arttırdığını göstermiştir. Demokratik liderlik uzun süreçlerde de otokratik liderliğe göre üretim alanında daha çok artışa sebep olduğu sonucuna varılmıştır (Derin,2016:13). Yapılan bu araştırma liderliğin temelini oluşturmuş ve davranışsal liderlik kuramına katkısı olmuştur.

ii. Ohio State Üniversitesinin Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar, liderlerde görülen davranışları kategorize ederek sınıflandırılması konusu üzerine yoğunlaşmıştır.

1940 ile 1950 yılları arasında başlayan araştırmalar liderlik davranışlarını üzerine yapılan en kapsamlı araştırmadır. Bu araştırmanın sonucunda liderlikle ilgili anket hazırlanmıştır (İnan ve Serinkan,2020:315).

Araştırmada 1800 liderlik davranışı listelenmiş, içlerinden en iyileri seçilerek 150'ye kadar düşürülmüştür. İlk elemeyen geçen anket öncelikle asker ve sivil çalışanların kendi liderlerinin davranışlarını belirlemeleri için hazırlanmıştır. Daha sonra belirlenen davranış şekilleri soru haline getirilerek ve "*Lider Davranışı Tanımlama Anketi*" adı ile bir ölçüm aracı ortaya çıkarılmıştır. Anketlerin sonucuna göre liderlerin sergiledikleri davranışların ikiye ayrıldığı ortaya çıkmıştır (Çolakoğlu, 2018:11). İkiye ayrılan liderlik davranışları şu şekildedir (Arslan,2015:16).

Göreve Dönüklük- Yapıyı Harekete Geçirme: İş odaklı olan bu davranış şekli işin yapılması, performansın artması ve kuralların yerine getirilip getirilmediği gibi konuların üzerinde durur.

İnsan ilişkilerin dönüklük/anlayış: insan odaklı olan lider kişiler arası ilişkilere, güven ilişkisine ve grup içerisindeki uyum konuları üzerinde durur.

İnsani ilişkiler üzerine duran liderler çalışanları ile iletişim halinde olacağı için istek ve ihtiyaçlarına cevap vererek çalışanları motivasyonlarını artırmış olur. Motivasyonları artan çalışanların performansları yükselecek ve liderin hedeflerine ulaşması daha kolaylaşacaktır. Göreve dönük liderler ise iş odaklı olmaları nedeniyle çalışanların daha çok çalışması ve iyi iş çıkarılması gibi konuların üzerinde duracaktır. Lider çalışanların üzerinde baskıcı bir tutum uygulayabilir.

iii. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'nde 1947 yılında, Rensis Likert'in yönetimindeki araştırma grubu liderlik tipleri ve oluşumu hakkında çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı takipçilerin verimliliğini artırmak ve tatmini artıran faktörleri belirlemektir. Bu çalışma neticesinde iki farklı faktör belirlenmiş olup bu faktörler aşağıdaki şekilde verilmiştir (İnan ve Serinkan,2020:316).

Çizelge 2. Michangan Üniversitesi Liderlik Araştırma Boyutları

İş görene Yönelik Liderlik	İşe Dönük Liderlik
<ul style="list-style-type: none">- Kişiler arası ilişkilere önem- Takipçilerin (iş gören) ihtiyaçlarını- Yetki devrini dikkate alan,- Takipçilerin doyumunun arttırıcı koşulları oluşturmayı ön planda gören,- Takipçiler arasında bireysel farklılıkları da dikkate alan bir liderlik davranışıdır.	<ul style="list-style-type: none">- İşin teknik yönlerine önem veren,- Takipçilerin görevlerini gerçekleştirme yönünde takipte bulunan,- Takipçileri örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için aracı olarak gören,- Kişisel gelişime çok önem veren,- Çoğunlukla cezalandırmaya ve resmi otoritesini kullanmaya yönelik bir liderlik davranışıdır.
<p>Sonuçları: <u>Liderin iş görene yönelik davranışlarının artması:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Yüksek düzeyde verimlilik ve iş tatmini sağlamaktadır.- Yüksek başarı sağlamaktadır.	<p>Sonuçları: <u>Liderin işe yönelik davranışlarının artması:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Düşük düzeyde iş gören tatminine neden olmaktadır.

Kaynak : (İnan ve Serinkan,2020:316)

Özetle, İş görene göre belirlenen liderlik faktörleri uygulandığında çalışanların verimliliklerinin ve iş tatminlerinin yüksek olduğu ayrıca başarı oranlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşe dönük liderlik faktörleri uygulandığında çalışanların iş tatminlerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

1961 yılında Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi'nde yapmış olduğu başka bir araştırmada liderlerin davranışlarının, grup performansı ve grup içerisindeki süreçler arasındaki ilişkiyi belirleme üzerine yapılmıştır. Bu çalışma neticesinde üç liderlik tarzı ortaya çıkmış bunların birincisi işe odaklılık, ikincisi ilişkilere odaklılık olarak belirlenmiştir. İlk iki davranış Ohio State Üniversitesi'nin araştırmaları benzer sonuçlar vermektedir. Sonuncu olan katılımcı davranış ise hem göreve yönelik hem de işe yönelik davranışları kapsamaktadır (Altundağ, 2019:15). Örnek vermek gerekirse çalışanlara destek olan işbirlikçi ve problem çözme odaklı davranışları gösterebiliriz.

iv. Likert'in Sistem 1- 4 Liderlik Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirdiği çalışmaların devamında ortaya çıkardığı bir sistem modelidir. Bu modele göre liderlik davranışları dört sınıfa ayrılmıştır (Zencir,2004:16).

Bu sistem modelinde Liderlik davranışları dört gruba ayrılmıştır. Her grubun kendi özellikleri ve belirli davranışları mevcuttur. Bu sistemler aşağıda verilmiştir (Bulut ve Bakan, 2004:157-158).

- **Sistem-1: İstismarcı Otoriter (Sömürücü):** Bu modelde lider, grup üyelerine güvenmez. Çalışanları korku ve ceza yöntemiyle çalıştırır. Ast ve üst arasında iletişim çok az olduğu gibi tüm kararlar üst yönetim tarafından verilir.
- **Sistem-2: Koruyucu Otoriter (Yardımsever) :** Bu modelde çalışanlar korku ve dikkatli davranma eğilimi gösterebilir. Lider çalışanlarına hem ekonomik ödüller verebildiği ağır cezalar da verebilir. İletişim konusunda sadece üstlerin duyması gereken bilgiler iletilmesi şeklinde olur. Bazen astların fikirleri lider tarafından dinlenebilir Bazı yönetim faaliyetleri astlara devredilebilir.

- **Sistem-3: Katılımcı Liderlik (Danışmalı):** Yönetim astlarına tam olmasa da yüksek oranda güvenir. İşlerin yapılış şekliyle ilgili çalışanlar oldukça özgürdür. Lider, çalışanları ödüllendirir. Şirketin hedefleri çalışanların görüşleri alınmak suretiyle üst yönetim tarafından alınır.
- **Sistem-4: Demokratik liderlik (Katılmalı)–** Bu liderlik tarzında lider ile birlikte tüm çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılması için ortak şekilde çalışır. Üst yönetim ve çalışanlar arasında tam bir güven ilişkisi vardır. Lider, çalışanların motivasyonlarını arttırmak için ödüllendirme yolunu seçer. Ayrıca örgütün amaçlarından, hedeflere kadar ve işlerin yapılış şekillerine kadar tüm süreçlerde çalışanların katılımına izin verir.

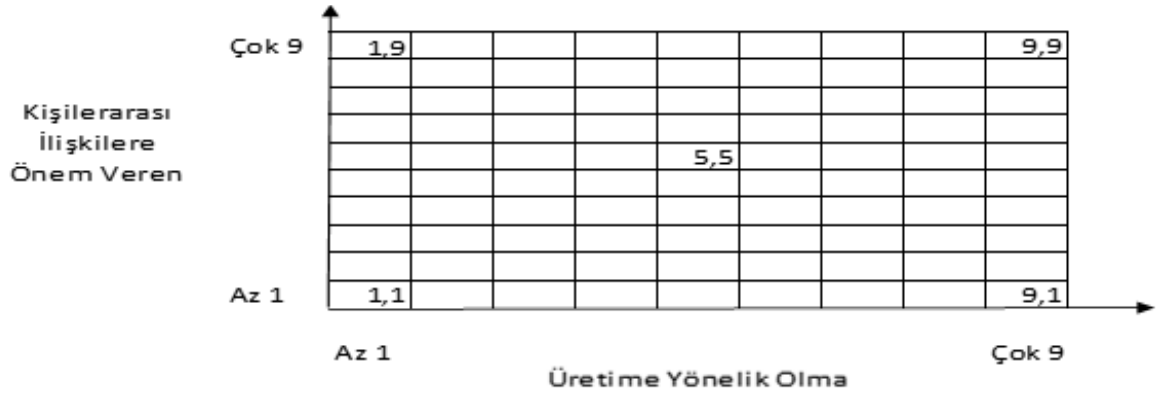
Her bir sistem adlarından da anlaşılacağı üzere farklı liderlik özelliklerini barındırmaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında Sistem 4 çalışanların motivasyonlarını artırmak ve örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.

v. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli

Ohio State Üniversitesi'nin araştırmalarından etkilenen Blake ve Mouton, 1964 yılında bir yönetim tarzı matrisi oluşturmuşlardır. Matrisi oluştururken insan odaklılık ve performans odaklılık olmak üzere iki değişkeni ele almışlardır. Blake ve Mouton, değişkenlerin farklı kombinasyonlarından yola çıkarak Beş liderlik tipi geliştirmişlerdir (Gözoğlu,2018:16).

Blake ve Mouton'un modelindeki amaç, örgütün hangi ölçüde üretim faaliyetlerinde bulunduğu ve yine hangi ölçüde insan unsuruna önem verildiğini göstermektir. Blake ve Mouton, lider tiplerini iki değişkenden yola çıkarak açıklamaktadır. Bu değişkenler, diyagramın yatay ve dikey eksenlerinde gösterilmektedir. Yatay eksen 1'den 9'a kadar gider ve arttıkça üretime verilen önemin derecesini, dikey eksen ise 1'den 9'a kadar yükseldikçe insana verilen önem derecesini göstermektedir (Kıralı,2013:30-31).

Çizelge 3. Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: (Saraman, 2017:40)

Bu matriks üzerinde 5 farklı liderlik tipi yer almaktadır. Bu liderlerin davranış şekilleri aşağıda verilmiştir (Saraman,2017:40).

1.1. Tip: Etkili Olmayan Lider: Örgütte işlerin yerine getirilmesi için en az çaba gösteren liderdir.

1.9. Tip: Kulüp Lideri: Lider, insan ilişkilerine önem verirken, görevlere olan ilgisi en alt seviyededir.

9.1. Tip: Görev Lideri: Lider, verimlilik sağlamak için otoritesini kullanır, insan ilişkileri çok azdır.

5.5. Tip: Örgüt Lideri: Yapılan işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı bir liderdir.

9.9. Tip: Ekip Lideri: Lider iş odaklı olan çalışanlarla birlikte beraber en fazla verimlilik seviyesine yönelir. Karşılıklı oluşan güven ve saygı en üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlıdır. Matrikste yer alan en etkili liderlik tipidir.

Yönetim ızgarası modeli olarak da bilinen bu modelde eğer bir yönetici insan odaklı olur ve birazda üretim odaklı olursa “kulüp” lideri olarak adlandırılır. Tersine üretim odaklı olur ve birazda insan odaklı olur ise “İş (Görev)” lideri olarak adlandırılır. Son olarak, bir yönetici yüksek oranda üretim ve yine yüksek oranda insan odaklı olabilirse takım çalışmasına yatkın yani “Ekip” lideri olur. Yönetim ızgarasının ortaya koyduğu sonuca göre Izgaranın ortaya Ekip liderinin en iyi liderlik yaklaşımı olduğudur (Hamarat, 2010:27). Lider çalışanlarının verimliliğini artırmak için yapılan işin kalitesine önem

verirken aynı zamanda ekibin tüm üyelerinin karşılıklı saygı ve sevgi içerisinde çalışabilecekleri bir ortam yaratması gerekir.

vi. McGregor'un X ve Y Teorileri

Maslow'dan etkilenen Douglas McGregor, çalışan motivasyonunu açıklamaya yönelik geliştirdiği X ve Y teorileri üzerine çalışmıştır (Yılmaz, 2019:42).

McGregor, yöneticiler ile ilgili olarak ilk yönetim bilimleri yazarları arasındadır. Yöneticilerin henüz birçok durumun yeterince farkında olmadıkları dönemlerde, yönetim uygulamaların çalışanları davranışları üzerine çalışmalar yürütmekteydi (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016:82-83).

McGregor' a göre yönetim tarzları X ve Y teorisi olarak iki sınıfa ayrılmıştır. X, insanların tembel olduğu, idare ve kontrol edilmeleri gerektiği üzerine kurulmuştur. Y teorisi ise kontrol ve baskının insanlara iş yaptırmanın tek yolu olmadığını vurgulamaktadır. McGregor'a göre yöneticiler, çalışanlar için kendi potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri bir iş ortamı hazırlayabilirse, zor kullanmaya gerek olmadığını vurgulamaktadır (Hançer, 2004:44).

X ve Y kuramı arasındaki farklılıklar Çizelge 4'de verilmiştir.

Çizelge 4. X ve Y Kuramları

X Kuramı	Y Kuramı
İnsanlar, sorumluluktan kaçır.	İnsanlar uygun şartlar altında sorumluluk alabilirler.
İnsanlar çalışmaktan hoşlanmazlar.	İnsanlar için çalışma, oyun kadar doğaldır.
İnsanların çalıştırılması için korkutulmaları, yönlendirilmeleri gerekirse tehdit edilmeleri gerekir.	Örgüt amaçlarına ulaşmak için, korkutmak ve cezalandırmak, olmazsa olmaz değildir.
İnsanlar genellikle değişimlere karşı direnir ve yaratıcı değildirler.	Örgüt içinde, problemleri çözebilecek hayal gücüne sahip bireyler vardır.
İşgörenlerde amaç, kendi çıkarlarıdır.	İşgörenler örgüt amaçları için öz kontrol sağlayabilir.
Bireyler güvenli bir ortam ve en yüksek kazanç getirecek işi yapmak ister.	Saygınlık ve öz gerçekleştirme en değerli ödüdür.
Üstler astlara olumsuz yönde yaklaşır.	Üstler, astlarına uygun bir ortam sağlayarak kendilerini geliştirmelerinde yardımcı olur.
Otoriter ve müdahaleci liderlik modeli hakimdir.	Demokratik ve katılımcı liderlik modeli hakimdir.
Başarısızlık, alt çalışan yüzündendir.	Başarısızlık, yönetimin hatalarındandır.
Alt metinde güvensizlik ve olumsuz bakış vardır.	Alt metinde güven ve olumlu bakış hakimdir.
Amaçların farklı görünmesi esastır.	Amaçların kaynaştırılması esastır.

Kaynak: (Başkan, 2020:20)

Çizelgede görüldüğü gibi, X teorisini benimseyen yöneticiler çalışanlarına otoriter şekilde davranmaktadır. Çalışanların her zaman takip edilmesi gerektiğini, yönlendirilmedikleri takdirde verim alınamayacağını ve başarısızlık var ise bunun çalışanlar nedeniyle olduğu düşünülmektedir. Y teorisini uygulayan yöneticiler ise çalışanları ile işbirlikçi ve katılım odaklı davranışlar sergilerler. Yönetici çalışanlarının işten kaçmayacağını hatta gerekli şartlar sağlandığında daha fazla sorumluluk alabileceğini düşünür. Yönetici çalışanların arasında saygı ve güven ilişkisinin olmasını ister. Başarısız olunması halinde sebebinin yönetimin verdiği yanlış kararlardan kaynaklandığı düşüncesi hakimdir.

d. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal Liderlik Yaklaşımı koşulların gerektirdiği şekilde liderin davranışlarının da değişebileceğini ancak bu şekilde başarıya ulaşılabileceğinin vurgulandığı bir yaklaşımdır.

Durumsallık yaklaşımı, liderlerin astlarını ya da takipçilerini yönetirken tek bir liderlik tipi değil farklı liderlik tiplerinin de koşul ve şartlara göre kullanılabileceğini savunmuştur. Lider tarafından her koşulda ve şartta tek bir liderlik tipinin yönetsel anlamda başarı getirmeyeceğini, liderin içinde bulunduğu şart ne ise ona göre bir liderlik tipini uygulaması gerektiği şeklinde açıklanabilir. Örneğin aynı lider bazı durumlarda otoriter liderlik tarzını uygularken bazı durumlarda demokratik liderlik tarzına göre hareket edebilmelidir. Bunun amacı ise şart ve koşullara göre farklı davranışlar sergileyerek çalışanların motivasyonunun artırılmaya çalışılmasıdır (Özsoy,2010:17). Durumsal Liderlik Yaklaşımı'na göre lider içinde bulunduğu şartın gerekliliklerine göre davranışlarını değiştirerek başarıya ulaşmayı hedeflemektedir.

Lider ve astları arasındaki ilişkinin yanı sıra koşullar arasındaki ilişkide değerlendirileceğinden karmaşık bir süreç olduğu söylenilebilir. Ortaya çıkabilecek farklı durumların da ele alması nedeniyle Durumsal Liderlik Yaklaşımı'na göre liderliği etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:134).

- Ortamın şartlarının lider üzerinde yarattığı etkiler (örgütün özelliği)
- Ulaşılmak istenen amacın niteliği (amaç-araç etkileşimi)

- Astların yetenek ve beklenti seviyeleri
- Liderin kişisel becerileri ile liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri

Durumsal Liderlik Yaklaşımı'na göre, her koşul için geçerli olan bir liderlik tarzının sürdürülebilir olmayacağı ve liderin yeni gelişebilecek durumlara göre davranışlarını geliştirebileceği düşüncesidir. Liderin sadece kişisel ve davranış özelliklerine göre bir topluma yön veremeyeceği, yeteneklerinin yanı sıra her koşula göre liderlik tarzına yön verebilmesinin gerekli olduğunu görüşü savunulmuştur (Dikmen, 2012:59 ve Yeşil, 2016:163). Kısacası, liderlerden içinde buldukları koşul ve şartlara göre liderlik tarzlarını değiştirmeleri beklenmektedir.

i. Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı

Liderlik için yapılan çalışmalardan elde edilen verilerin yeterli olamayacağı düşüncesiyle 1967 yılında Fred Edward Fiedler ve arkadaşları liderlik kuramı üzerine çalışarak liderlik ile ilgili yeni bir kuram geliştirmişlerdir.

Fiedler'in geliştirmiş olduğu bu kurama göre, liderlik biçimini tanımlamak için öncelikle liderin iş odaklı mı? yoksa çalışan odaklı mı? olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun tespiti için en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği (LPC) oluşturulmuştur. Bu ölçekte liderin, en az tercih ettiği çalışanına düşük puan vermesi iş odaklı olduğunu, çalışanını ılımlı şekilde değerlendirmesi ise ilişki (çalışan) odaklı olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2016: 3089-3090). Liderin en az tercih ettiği çalışanına vermiş olduğu puanlar onun liderlik biçimini ortaya koymaktadır.

LPC puanı yüksek olan liderler, çalışanlar ile iletişim kurmaktan hoşlanan liderlerdir. İş yapmak için iletişiminin ve iyi ilişkilerin gerekli olduğunu kabul ederler. Düşük puana sahip liderler ise işin başarılı bir şekilde yapılması için iletişimin çok gerekli olmadığına ve daha çok işin başarılı bir şekilde yapılmasının öncelikli olduğunu düşünen liderlerdir (Özalp, Eren ve Öcal 1992:183-184). Liderin iş odaklı ya da ilişki odaklı olması tamamen bakış açısıyla ilgili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Fiedler' e göre iş ve ilişki odaklı liderlik davranışları üç değişken tarafından etkilenebilir Bunlar, liderin üyeleri ile kurmuş olduğu ilişkiler, yapılacak işin yapısı veya yapılma biçimi son olarak da liderin pozisyonundaki gücüdür. Fiedler, etkili liderlik önemli olduğunu vurguladığı bu üç değişkeni şu şekilde sıralayabiliriz (Güdek, 2016:19 ve Aktuna, 2016:17).

- Lider üye ilişkisi: Liderin çalışanları tarafından güvenilmesi ve kabullenme derecesini ifade eder. Bu ilişkiler iyi olarak algılanıyorsa liderlik için olumlu bir ortamdan söz edilir.
- Görev yapısı: Liderin üstlenerek tamamladığı görevleri önceden görevin yapısına göre belirlenip belirlenmediğini ifade eder. Liderin işleri planlamaması çalışma ortamında belirsizliğe sebebiyet verir.
- Konum gücü: Liderin ödüllendirme ve cezalandırma gibi sahip olduğu güçlerinin derecesini ifade eder. Güç derecesi arttıkça çalışanlar üzerinde etkisi de artacaktır.

Özetle çalışanlar için her anlamda belirsizliğin ortadan kaldırılması ve güven duygusunun oluşması liderin davranışları ile şekillenmiş olur. Çalışanların performansını artırmak ve verim alabilmek için liderin içinde bulunduğu çalışma koşullarına göre davranışlarını değiştirmesi gerekecektir.

Fiedler'in liderlik kuramından elde ettiği sonuçlara göre sevilen ve sayılan bir lider, liderliğinin kabul edilmesi için ayrıca resmi bir unvana ihtiyaç duymaz. Liderin işgal ettiği pozisyona bağlı gücü ne kadar kuvvetli ise, liderlik görevini yerine getirmesi de o kadar kolay olur (Kamanlı, 2015:62). Özetle, lider güven veren ve sevilen bir kişi ise çalışanlar tarafından lider olarak kabul edilir. Ayrıca resmi bir atama yapılmasına gerek kalmaz.

ii. House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından çalışanların motivasyon ve performanslarının hangi koşullarda etkilendiğinin açıklanması için Amaç-yol kuramını geliştirmişlerdir.

Bu kurama göre; çalışanların, liderin davranışını kabul edebilmeleri için liderin davranışlarını yeterli ve tatmin edici bulmalarına veya gelecekte tatmini sağlayacak bir araç olarak görmelerine bağlıdır. Liderin aynı zamanda

Çalışanların performansının artması için gerekli rehberliği, dlleri ve desteği vermesi gerekir. Vermemesi halinde başka bir alınamayacak olması halinde davranışları güdüleyici olur (Tinni,2019:39) Liderin, çalışanlarına vereceği ödüller motivasyonlarının artmasını sağlayacak ve lider başarılı olacaktır.

Çalışanların motivasyon ve performanslarının artırılması için House, Yol-amaç teorisinde dört liderlik davranışı tanımlamıştır. Bu liderlik davranışlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Derin, 2016:23).

- **Emredici liderlik:** Lider, alışanlara hangi işin yapılacağı ve nasıl yapılacağı gibi konularda yol gösterici olur. Yapılacak iş ile ilgili kurallar, prosedürler ve performans standartları lider tarafından önceden belirlenir. İş süreçlerinin tamamı planlanır.
- **Destekçi liderlik:** Lider, alışanların ihtiyaç duyduğu tüm süreçler ile ilgilenir, gerekmesi halinde ödün verir. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ile ilgilidir. Destekçi lider, çalışanlar arasında ayırım yapmadan stressiz bir çalışma ortamı sunar.
- **Katılımcı liderlik:** Lider iş ile ilgili alınacak kararlarda çalışanlarının fikirlerine başvurmaktan kaçınmaz. Katılımcı liderler iş süreçleri ile ilgili tüm konuları çalışanları ile paylaşır.
- **Başarı yönelimli liderlik:** Lider alışanların ilgisini çeken ve onları zorlayan hedefler koyar ve performansta mkemelliğe vurgu yapar. Çalışanların yüksek performans gösterebileceklerine inandığını belirtir.

Yol-amaç teorisine göre etkin lider, dört liderlik davranışını birlikte uygulayarak, çalışanlarının işlerini başarılı bir şekilde yapmaları için gerekli yönlendirmeleri yapar. Örgüt için belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli talimatları vermeli ve çalışanlarına destek olmalıdır. Hedeflere ulaşıldığında çalışanlarını dllendirmelidir (Rodoplu, 2008:34-35). Lider'in başarisından söz edilebilmesi için çalışanların iş ortamının iyileştirilmesi gibi ihtiyaçlarını karşılaması, alınacak kararlara katılımları için teşvik etmesi ve başarılarının ödüllendirilmesi gerekir.

iii.Reddin'in üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin, liderlerin faaliyetlerini değerlendirmek için görev ve ilişki davranışlarının yanı sıra etkinlik boyutunun da önemli olduğunu ve etkinliğinin de değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur.

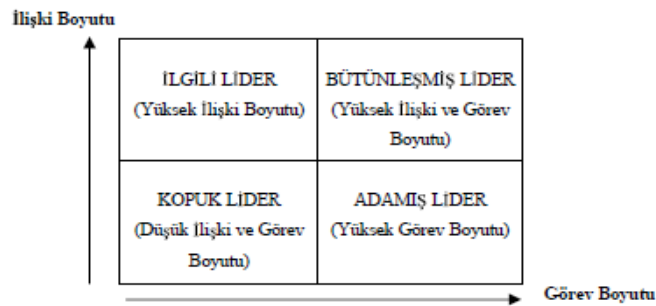
Bill Reddin, “Managerial Effectiveness” adlı çalışmasını 1983 yılında yayınlamıştır. Çalışmasında farklı liderlik tarzlarının tipik durumlardaki etkinliğini tanımlayan 3D Liderlik Modelini geliştirmiştir. Reddin’e göre, her durumda tek bir liderlik tarzının olamayacağını, liderin görevi esnasında birçok durum ile karşılaşabileceğini ve karşılaşılan durumlar için farklı liderlik tarzlarının olabileceğini ortaya koymuştur (Gürer, 2021:27).

Blake ve Mouton’un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek oluşturduğu üç boyutlu liderlik yaklaşımında görev ve insan odaklı davranışlarına, etkililik boyutunu da ilave etmiştir. Reddin’in üç boyutlu liderlik yaklaşımında yer alan boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Hamarat, 2010:43-44).

- Görev odaklı liderler, kendisinin ve çalışanlarının çabalarını organizasyonun ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yönelmektedir.
- İlişkiye önem veren liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve çalışanlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir.
- Etkililik boyutu ise, liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilir.

Reddin tarafından etkililik boyutunun ilave edilmesinden sonra Blake ve Mouton’un yönetim ızgarası modelinden iki liderlik tarzına iki liderlik tarzı daha ilave ederek toplamda dört liderlik tarzı belirlemiştir. Belirlenen liderlik tarzları Çizelge 5’de verilmiştir.

Çizelge 5. Reddin’in Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: (Gürboyoğlu, 2009:26 ve Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94)

Reddin'in belirlemiş olduğu dört liderlik tarzının özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

- **Kopuk Lider:** Bu tarz bir yöneticilerin görev boyutları ve insan ilişkileri düşüktür. Çalışanlar ile iletişim bağı düşüktür. Kurallar ve süreç kapsamında hataları aradan kaldırmaya yönelik belirtili etkileşim tarzı sergilerler. Sosyal yönleri gelişmemiş olduğundan, çalışanlar ile çoğu zaman yazılı direktifler vererek iletişim kurmak isterler. Örgütü ve onu oluşturan çalışanları bir bütün olarak göremezler. Çalışanları kuralları uyup uymamalarına göre değerlendirirken; Üst yöneticileri iş ve akıl ölçülerine göre değer verirler. Bu tarz yöneticiler, çalışanların arasında oluşabilecek anlaşmazlıkları önlemede yetersiz kalır ve oluşması halinde karışmak istemezler.
- **İlgili Lider:** Yüksek insanlar arası ilişkileri ve düşük seviyeli görev kapsamında bulunan ilgili lider tarzlı yöneticiler, örgütü, sosyal belirli sistem olarak konumlandırıp, düşünce ayrılıkları ile ilgili uzlaştırıcı ve yol gösterici olmaya çalışırlar. Çalışanlarını anlamaya, tanımaya ve onlarla iletişim dahilinde bulunmaya çalışırlarken; yöneticilerini de işçilerle olan ilişkileri kapsamında değerlendirirler.
- **Adanmış Lider:** bireylerarası ilişkileri düşük, yüksek görev kapsamında olan belirtilen yöneticiler, işçileri otorite altında tutmaya ve sözlü biçimde emirler ile yönetme eğilimlidirler. Çalışanlarını, üretkenlik durumlarına göre; yöneticilerini de güç ve otoriteyi ne biçimde kullandıkları yönünde değerlendirirler. Grup çalışmalarında aktif ve yönlendiricidirler. Yapılan yanlışları cezalandırmayı ve anlaşmazlıkları aradan kaldırmayı uygun görürler.
- **Bütünleşmiş Lider:** Yüksek kişisel ilişkileri ve yüksek görev boyutları bulunan belirtilen yöneticiler, katılımcı yönetim biçimi benimserler. Gelişen olayların bir parçası olmak istediklerinden iletişim kurmaya ve grup çalışmasına önem verirler. Hataların kaynağını belirlemeye çalışırlar ve yanlışlarından ders çıkarırlar.

Reddin bu liderlik yaklaşımlarının her durumda yeterli olmayacağını düşünerek dört liderlik yaklaşımı daha ilave ederek toplamda sekiz liderlik

yaklaşımı belirlemiştir. Bu liderlik yaklaşımlarının dördü etkililik ve kalan dördü ise etkisiz liderlik yaklaşımıdır. Reddin tarafından ortaya konulan bu sekiz liderlik tarzı liderlik tarzlarına eklenmemiş olup dört temel liderlik tarzına uygun olan ve uygun olmayan şeklinde isimlendirilmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94) Kopuk, Adamış, İlgili ve Bütünleştirici liderlik tarzlarına etkili ve etkisiz olarak adlandırarak dört olumlu ve dört olumsuz liderlik tarzı olduğunu savunmuştur.

Reddin öne sürdüğü bu kuramla, etkililik kavramını gündeme getirerek yeni bir bakış açısının oluşmasına sebebiyet vermiştir. Yapmış olduğu çalışmaları ile liderlik tarzlarına yeni bir yaklaşım getirerek Durumsallık yaklaşımının gelişmesine ciddi şekilde katkıda bulunmuştur.

iv. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı

Bu yaklaşım Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın çalışmaları sonucunda gelişmiştir. Kuramın temeli, etkili liderlik davranışı ve grubun olgunluk seviyesi arasındaki ilişkinin uyumuna dayanmaktadır (Canbolat, 2016:41). Kurama göre grubun olgunluk seviyesine göre liderin tutumu değişiklik göstermektedir.

Hersey ve Blanchard yaptıkları araştırmalarda çalışanların farklı olgunluk düzeylerinin olduğunu ve olgunluk seviyelerine göre dört liderlik tarzının olabileceğini savunmuşlardır. Bu liderlik tarzları şu şekilde açıklanabilir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992:177).

- **Konuşan (Yüksek Görev-Düşük İlişki):** Lider, görevlerin yerine getirilmesinde kişilere neyi, ne zaman ve nerede yapacakları konusunda bilgi verir ve rolleri tanımlar.
- **Satan (Yüksek Görev-Yüksek İlişki):** Lider hem otoriter hem de destekleyici davranışı sağlar.
- **Katılmalı (Düşük Görev-Yüksek İlişki):** Lider ve izleyicileri birlikte karar alırlar, lider ayrıca kolaylaştırma ve haberleştirme rollerini de yerine getirmektedir.
- **Yetki Devreden (Düşük Görev-Düşük İlişki):** Lider, otorite ve desteği çok az düzeyde sağlar.

Hersey ve Blanchard'ın belirlediği liderlik tarzlarına göre, çalışanlar olgun değilse, lider çalışmaya daha çok önem vermektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda lider hem işe hem de ilişkilere önem vermektedir. Çalışanlara fikir vererek, işleri ile ilgili olarak açıklamalarda bulunmaktadır. Olgunluk düzeyi biraz daha arttığında, lider yüksek ilişki ve görev yönelimli davranış sergileyerek, işlerin yapılış şekilleri ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini alarak, karar aşamasına dahil olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların olgunluk düzeylerinin en yüksek olduğu durumlarda ise lider, düşük ilişki ve görev yönelimli davranış sergileyerek, planlama ve uygulama yetkilerini çalışanlara devretmektedir (Şimşek, 2006:23). Özetle lider, çalışanların olgunluk seviyelerine göre işe (göreve) yönelik ya da ilişkiye yönelik davranışlar sergilemektedir. Liderin davranışları tamimiyle çalışanların olgunluklarına bağlıdır. Başarılı olmak isteyen lider çalışanlarının olgunluk seviyelerini iyi tespit ederek grubun olgunluk seviyesine göre liderlik tarzı seçmeli ve buna göre hareket etmelidir.

v. Vroom-Yetton'un Kararlara Katılım ve Karar Verme Liderlik Kuramı

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından liderin karar verme sürecine ilişkin bir kuram geliştirilmiştir. Bu kuram liderin karar verme süreci üzerine yoğunlaşmış ve karar verme sürecindeki adımlar ve ayrımlar dikkate alınarak modele karar ağacı denilmiştir.

Bu modelde karar sürecine çalışanlar da dahil edilmiş böylelikle alınan kararlara daha hızlı kabullenecekleri savunulmuştur. Kararların geç alınması ya da zaman kaybı sorunların yaşanmaması için çalışanların hangi aşamada, nasıl ve ne ölçüde kararlara katılacaklarına ilişkin karar verme tarzları belirlenmiştir. (Doğramacı, 2019:25-26). Zaman kaybetmemek ve karar verme tarzlarının belirlenmesinin amacı örgüt amaçlarına daha hızlı ulaşılmasını sağlamaktır.

Kuramda beş liderlik tarzı belirlenmiştir. Otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru giden bu liderlik tarzlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Tiryaki, 2008:25-26).

Otokratik 1 (AI): Lider, çalışanlarına hiç danışmadan, elindeki bilgiyi kullanarak tek başına karar verir.

Otokratik 2 (AII): Lider, çalışanlardan edindiği bilgiler doğrultusunda tek başına karar verir.

Danışmacı 1 (CI): Lider her bir çalışan ile kişisel olarak değerlendirme yapar, onların da fikirlerini ve önerilerini alır ve bu önerilerin arasından çözüm yolu seçer.

Danışmacı 2 (CII): Lider tüm çalışanlarla bir grup halinde görüşerek karar verir. Fakat bu kararın çalışanların fikirlerini yansıtmayı yansıtmayacağı kesin değildir.

Katılımcı Grup (GII): Lider, çalışanları ile bir grup halinde toplanır. Kendisi öneride bulunmaz. Sadece grup tartışmasını yönlendirme görevini üstlenir. Çalışanların belirledikleri kararlara tam olarak katılımında bulunurlar.

Vroom ve Yetton, liderlik türünün çalışanların niteliklerinin yanı sıra karar alma süreçlerine katılmalarıyla çok yakından ilgili olduğunu hatta çalışanların karar alma süreçlerine katılımı azaldıkça otokratik liderlik türüne, bunun tersi durumda ise demokratik liderlik türüne daha yakın olduğunu savunur (Çetin, 2018:19). Bu kurama göre liderin çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil etmesi ve katılımlarını sağlaması çok önemlidir. Karar alma sürecine katılımlarının artması ya da azalmasına göre liderlik tarzı da değişiklik gösterecektir.

Liderlerin farklı durumlar karşısında ne şekilde karar vermesi gerektiğini belirleyebilmek için Vroom ve Yetton, liderin cevaplaması gereken yedi soru tespit etmiştir. Soruları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tarım, 2010:45-46).

1. Soru: Sorun bir kalite sorunu mu?
2. Soru: İyi karar verebilmem için yeterli bilgiye sahip miyim?
3. Soru: Sorun yapısal mı?
4. Soru: Etkin uygulama için, çalışanların kararı kabul etmeleri önemli mi?
5. Soru: Eğer kararı tek başıma almam gerekiyorsa, çalışanlarımın bu kararı kabul edeceklerinden emin miyim?
6. Soru: Sorunun çözümünde ulaşılabilecek hedefler çalışanlar tarafından kabul edilir mi?
7. Soru: Çalışanlar arasındaki çatışmalar, tercih edilen çözümlerle benzerlik taşıyor mu?

Bu yedi soruya verilecek olan evet veya hayır cevapları liderin hangi davranış biçimine göre davrandığını ya da davranacağını ortaya koymaktadır. Buna göre liderin, liderlik tarzı belirlenmiş olur.

Vroom daha sonra yazdığı bir makalesinde liderlerin daha etkili olmayı öğrenebileceğini ve bu etkili olma durumunun ancak liderlik tarzları ile durumun getirdiklerinin uyuşması sonucunda gerçekleşeceğini belirtilmiştir. Yine geliştirdikleri teoriyle ilgili olarak; “İleriki zamanlarda eğer bu teori ve bizler anılacaksak; bunun nedeni bulduğumuz spesifik çözümler değil, ortaya çıkarmış olduğumuz sorular olacaktır” demiştir (Duyan, 2012:22-23). Özetle Vroom liderliğin daha etkili olması için geliştirilebileceğini, yaşanan durum ile liderlik tarzının uyuşması halinde başarılı olabileceğini savunmuştur.

vi. Lider-Üye Değişim Kuramı

Lider-üye değişim kuramı, liderliği, lider ve grup üyelerinin arasındaki etkileşim temelinde açıklar. Bu kurama göre, liderlik sürecinin özünü lider ve grup üyelerinin arasındaki ikili ilişkiler oluşturur. Bu çerçevede, liderlik kolektif bir süreçtir (Genç ve Kara, 291:251). Bu kurama göre lider ve astların etkileşimleri ön plandadır denilebilir.

Bu kuram ilk olarak “dikey bağlantı kuramı” adıyla geliştirilmiştir. Kuram, genel olarak yöneticiler ve astlar arasındaki dikey düzeydeki ilişkileri değerlendirmekte ve liderlerin zamanlarının, yetkilerinin ve sahip oldukları güçlerinin sınırlı olması nedeniyle çalışanların tamamına aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını öne sürmektedir. Lider-üye değişim kuramında ise lider ve astları arasındaki etkileşimin kalitesi değerlendirilir. Liderlerin kişisel özelliklerine ve davranışları değerlendirilir. Alışıldık liderlik kuramlarından farklı olarak lider-üye değişim kuramı lider ve üye arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğuna ve birbirlerine bağlı olarak geliştiğini savunur (Engin, 2015:24). Lider ve astları arasındaki ilişkinin önemine vurgulayan lider-üye değişim kuramı diğer liderlik kurmalarından tam anlamıyla farklılık göstermekte ve bu sebeple liderlik konusuna farklı bir bakış açısı getirmektedir.

Lider-üye değişim kuramı öncelikli olarak tanımlayıcı bir modeldir, öngörücü bir model değildir. Yani lider üye ilişkisinin değişim kalitesini ve liderin etkinliğini açıklamaya çalışmaz. Bunun yerine İkili ilişkileri çok daha iyi

tanımlamak için lider-üye değişim düzeyinin öncesini ve sonrasını açıklamaya odaklanır (Aslan ve Özata, 2009:97). Özetle yönetici ile çalışan arasındaki ikili ilişkinin derecesini tanımlamaya çalışmaktadır.

Bu kurama göre, lider her çalışan ile aynı şekilde ilişki kurmaktan kaçınır. Bu durum çalışanlar arasında gruplaşmaya yol açar. Lider bazı çalışanlarıyla yakın ilişki kurduğunda çalışanlar gruplaşır ve bu gruba, grup içi denir. Kalan çalışanlar ise grup dışı olarak adlandırılan gruba dahil olmuş olur. Grup içinde bulunan çalışanlar yani liderin yakın ilişki kurduğu çalışanlar grup dışında bulunan çalışanlar ile kıyaslandığında, grup içindekiler liderlerinden daha fazla ilgi, sevgi, hassasiyet ve destek görmektedirler. Bunun karşılığında çalışanlar da liderlerine saygı ve güven duyarlar. Grup dışındaki çalışanlar ise, liderleri tarafından standart görevlere tabi tutulurlar ve liderleriyle daha resmi bir ilişki geliştirirler. (Dinç ve Birincioğlu, 2020:315) Grup içi çalışanlar ile liderin arasındaki iletişim daha derin olduğu için lider tarafından öncelikli olarak değerlendirildiklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Lider-üye değişim kuramı birçok açıdan ele alınmıştır. Örneğın Dienesch ve Liden tarafından katkı, sadakat ve etki olmak üzere üç boyut incelenmiştir. Lider-üye değişim kuramında çok boyutluluk konusunda önemli katkıları olan Liden ve Maslyn ileri sürülen etki, bağlılık ve katkı boyutlarına dördüncü bir boyut olarak profesyonel saygı boyutunu da ekleyerek dört boyut içeren bir kuram geliştirmişlerdir. Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen boyutları aşğıdaki gibi tanımlayabiliriz (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015:420-421).

Katkı: Çalışanın iş tanımının dışındaki kalan işler yapması veya sorumluluk almadaki gayret düzeyi ile liderin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve olanakların seviyesidir.

Bağlılık: Lider ile çalışanın birbirine ne derecede bağlı olduğuyla ilgilidir. Lider ile çalışan birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini gösterirler.

Etki: Lider ve çalışanların iş hayatı ve profesyonel değerler dışında karşılıklı etkileşimleri ile birbirlerine karşılıklı olarak duydukları ilgi ve duygulardır.

Profesyonel Saygı: Hem liderin hem de çalışanın kendi işlerini çok iyi derecede yapması sonucunda örgüt içinde ya da dışında oluşan ünün algılanma derecesidir.

Özetle, Lider-Üye değişim kuramında karşılıklı ikili ilişkilerin ön planda olduğunu, lider ile çalışan arasındaki ilişkinin derecesine göre çalışanın lidere olan güven ve saygısının ne denli geliştiğinin araştırıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

C. Dönüşümcü Liderlik Kavramı, Tanımı, Önemi, Temel Özellikleri, Boyutları, Etkileyen Örgütsel Faktörler, Astlar Üzerindeki Etkileri ve Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları

1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı

Dönüşümcü liderliğin diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli farklılığının değişim yaratarak astları harekete geçirmeye çalışmak olduğunu söyleyebiliriz. Literatürde çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve birçok tanımlaması yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramının anlaşılabilmesi çeşitli tanımlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Dönüşümcü liderlik, ahlaki ve yüksek hedeflere ulaşarak ve ileriye öngörüp bunu ifade etmek sureti ile güvenli bir yapıda insanları motive eden bir süreçten oluşmaktadır (Duvacı, 2017:10).
- Dönüşümcü liderlik, liderin ve onu izleyen bireylerin amaçları moral ve motivasyon faktörlerini ele alan güçlü bir süreç olmasıdır (Şehitoğlu, 2017:32).
- Dönüşümcü liderlik, örgüt içinde en temelden oluşturulan değişim yaratma yeteneğidir (Özkara, 2011:96).
- Dönüşümcü liderlik, bireylerin özgüvenlerinin yükseltilerek ve sorunlarını çözerek maksimum verim almayı hedefleyen, çalışanları bireysellikten çıkararak örgüt amaçlarına doğru harekete geçirmeye çalışmaktır (Ünsal, 2019:10).

- Dönüşümcü liderlik, gruba misyon ve vizyon kazandırarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlamaktır (Karip, 1998: 4).
- Dönüşümcü liderlik, liderin kendisine ait önemli değerleri ortaya çıkararak astlarına bu değerlerinin haklılığını gösterme sürecidir (Demir ve Okan, 2008:76).
- Dönüşümcü liderlik, liderin başında bulunduğu grubun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve astlarını bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir (Karagöz, 202:12).
- Dönüşümcü liderlik astlarına nereye veya ne yöne yönelmeleri gerektiğine dair yönlendirmek ve yüksek performanslı faaliyetleri teşvik eden bir çalışma kültürü geliştirilmesidir (Taşkiran ve Köse, 2016:580).
- Dönüşümcü liderlik; Risk olarak mevcut sistemden daha farklı bir sisteme geçen ve bunu yaparken de çalışanları da heveslendiren, geleceğe dönük bir düşünce tarzını benimseyen liderlik türüdür (Gürer, 2021:28).

Dönüşümcü liderlik için yapılan bu tanımlamalara ilave olarak özetle dönüşümcü liderliğin misyon ve vizyon belirlemek suretiyle risk olarak çalışanları yeni hedefe doğru harekete geçirmek, motivasyonlarını artırarak hedefe ulaşma süreci olarak tanımlayabiliriz.

2. Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Liderlik kuramları içinde farklı bir yere sahip olan dönüşümcü liderliğin önemi çalışanların motivasyonlarını dikkate alarak örgütün başarıya ulaşmasını sağlamak olduğu söylenilebilir.

Dönüşümcü liderliğin, liderlik alanına pek çok katkısı olmuştur. Dönüşümcü liderlik, sevgi, saygı, güven gibi ahlaki değerleri ön planda tutar. Dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip bir birey astları ile karşılıklı duygu geçişlerine önem verir. Ayrıca örgütsel süreçleri belirli açılardan ele almaz, bir bütün olarak değerlendirir ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlarken aynı zamanda çalışanların motivasyonlarına önem vererek gelişimlerinde yön gösterici olur (Gün, 2020:35). Bu açıklamalar göz önüne alınarak dönüşümcü liderliğin hem örgütler için hem de çalışanlar için önem teşkil ettiğini söyleyebiliriz. Bu

sebeple dönüşümcü liderliğin öneminin çalışanlar, işletmeler ve toplumlar açısından ayrı ayrı ele alınması farklı açılardan öneminin vurgulanması faydalı olacaktır.

a. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanlar Açısından Önemi

Dönüşümcü liderler çalışanlarda ortak bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak çalışanların bu doğrultuda motivasyonlarının artmasını sağlarlar. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve sorun karşısında uzun süreli çözümler sunmak için çabalarlar.

Dönüşümcü liderler çalışanların dikkatini çeker, ilgilerini ve enerjilerini bir amaç doğrultusunda kullanmaları konusunda onları cesaretlendirirler. Dönüşümcü liderler kendilerini çalışanlar ile özdeşleştirerek doğrudan ilişki kurabilen ve bu ilişkiyi onları cesaretlendirmek ve motive etmek için kullanabilen liderlerdir (Doğan,2019:24). Özetle çalışanları önceden belirledikleri hedeflere inandıran ve bu hedeflere ulaşılması için gerekli motivasyonu veren liderlerdir.

Dönüşümcü liderler, çalışanların kendilerini kişisel ve mesleki hayatlarında önemli hissetmelerini sağlar. Bunu motivasyonlarını yükselterek ve belirledikleri vizyona inandırmaları sayesinde gerçekleştirirler (Titizoğlu, 2011:21). Dönüşümcü liderler, çalışanlar için rol modelidir. Çalışanlarını etkileyerek ve güvenlerini kazanarak amaçların gerçekleşmesi için harekete geçirirler.

b. Dönüşümcü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Dönüşümcü liderlik örgüt için yaratacağı farklılık ve çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasıyla performanslarının artması gibi sonuçlar getireceğinden örgütler için işlevleri büyüktür.

Başarılı bir şekilde uygulanan dönüşümcü liderliğin hem örgüte hem de örgütün önemli bir parçası olan çalışanları için büyük ölçüde faydaları vardır. Söz konusu faydalar aşağıda ifade edilmiştir (Kılınç, 2019:104-105).

- **Örgütsel İmaja Etkisi:** Dönüşümcü liderlik uygulamaları örgüte, iş görenlere, müşterilere ve tedarikçilere olumlu yönde etki etmekte ve bu durum rekabet ortamında örgütün elini güçlendirmektedir. Ortak amaç için motive olmuş çalışanlar hem kendilerini geliştirmekte hem de örgütün gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

- **İşe Alım Süreçlerindeki Etkisi:** Karizmatik, iletişim becerileri güçlü ve iyimser bir liderin iş başvurusu için gelen adaylar üzerinde pozitif etkisi olur. Buda kalifiye çalışanların örgütü seçmesi için olumlu bir sebeptir.
- **Gelişime Etkisi:** Dönüşümcü liderlik kapsamında, zihinsel teşvik boyutu ile örgüt içindeki yardımlaşma kültürü ve takım ruhu bilinci artmaktadır. Bunun sonucunda örgütün verimliliği daha yüksek olacaktır.
- **Eğitime Etkisi:** Dönüşümcü liderler gelişime açık ve başarılı kimselerdir. Liderini örnek alan çalışanlar sürekli olarak kendilerini geliştirmek isteyecek, bunun sonunda örgüt içerisinde sürekli bir gelişim sağlanacaktır.
- **İş Tasarımına ve Görevlendirmeye Etkisi:** Dönüşümcü liderin her bir çalışanı ayrı ayrı ele alması onların yeteneklerinin keşfedilmesine ve kendilerine en uygun görevlerde çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Bu durum ne kadar başarılı yönetilirse verimlilik de o ölçüde artmaktadır.
- **Örgütsel Yapıya Etkisi:** Daha çok dinamik bir çevrede faaliyet gösteren, teknolojinin hızlı değişiminden etkilenen, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli olarak yenilediği bir örgütte değişime ayak uydurabilmek açısından dönüşümcü liderlik büyük öneme sahiptir.

Maddeler halinde sıralanan faydaların dönüşümcü bir liderin işletme için ne kadar önemli bir etki yarattığı görülmektedir. Özellikle örgütün imajı ve değişime ayak uydurması gibi konularda büyük önem taşıdığını söyleyebiliriz.

c. Dönüşümcü Liderliğin Toplular Açısından Önemi

Dönüşümcü liderlik çalışanlar, örgütler için önemliyken toplumlar içinde önemini korumaktadır. Takipçileri harekete geçirmek ve motivasyon odaklı bir yönetim benimsenmiş olması nedeniyle olumlu etkiler oluşur.

Dönüşümcü liderler, toplum içinde esin kaynağı olurlar. Takipçilerini motive ederek, kişisel çıkarların ötesine geçmelerini ve toplumun menfaati için çalışmaları konusunda harekete geçirirler. Anlık ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade uzun süreli sorunlara yoğunlaşarak, alınması gereken önlemlerin ne olduğuna dair yönlendir ve nelerin önemli olduğunu fark ettirirler. Dönüşümcü liderlik anlayışında takipçiler, ödüllendirme konusunda maddi ögelere

dayanmadan, adalet ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alan içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilmektedir. (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:40). Bu durum toplum için düzen ve adalet duygusunun benimsenmesine sebebiyet vereceğinden dönüşümcü liderlik toplumlar açısından önemlidir.

3. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderliği oluşturan birtakım özellikler vardır. Bunlardan bazıları değişime açık, astların motivasyonuna önem veren bir süreç olmasıdır. Özellikleri daha geniş kapsamda incelemek dönüşümcü liderliği anlamak açısından önemlidir.

Dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip bir bireyin genel hatlarıyla özellikleri, bireysel düşünüp, yaşanan olayları şahsileştirmeden, yapılan eleştirileri yapıcı olarak algılaması ayrıca inandığı doğrulardan taviz vermeden ve risk almaktan korkmadan değişime ayak uydurması olarak açıklanabilir. Dönüşümcü liderliğin bazı temel özellikleri, geleneksel yönetim uygulamalarının dışında hareket edilmesi, değişim ihtiyaçlarına yaratıcı, sistemsel çözümler ve cevaplar üretilmesi gibi süreçleri ortaya koyabilmesidir. (Durak, 2019:21) Dönüşümcü liderliğin özelliklerinden risk almaktan kaçınmayan bir liderlik türü olduğunu söyleyebiliriz.

Bunun dışında birçok özellikleri bulunan dönüşümcü liderlerin bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir. (Tömek,2020:23-24).

- Hem yeni bir gelecek kurgulayabilme yetisine sahiptirler hem de mevcut süreçler hakkında analitik düşünürler.

- İşlerin yönetilmesinde yaratıcı düşünceyi bizzat kullanırken astlarını da yaratıcı düşünmeye hazırlar ve teşvik ederler.

- Aktif ve enerjiktirler. Astlarına yetkiler vererek güçlendirirler.

- Vizyon oluşturur, bu vizyonu astları ile paylaşırlar.

- Astların tutum ve davranışlarında temel değişimi yaratan ve ilham veren kişilerdir.

- Bireysel ve örgütsel dönüşüm ve değişimin temsilcileridir.

- Kişisel risk almaktan kaçınmazlar ve psikolojik dayanıklılıkları yüksektir.

- Dinamik bir örgütsel yapı oluşturmak için esnek bir yönetim davranışı sergilerler.

- Astların entelektüel becerileri ile ilgilidirler.

- Kendi yetenekleri ve potansiyellerinden emindirler ve davranış tarzlarıyla insanların güvenini kazanırlar.

Dönüşümcü liderlik pozitif bir yönetim şekli ile astların uyumlu bir çalışma ortamında bulunmalarına olanak sağlar. Eski liderlik anlayışlarından farklı olarak değişime açık özellikler sergilemektedir.

4. Dönüşümcü Liderliğin Temel Boyutları

Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler kendilerine bağımlı çalışanlar yaratmak yerine, kendine güvenen, sorgulayan çalışanlar ile hedeflerine ulaşmak ister ve çalışanlarını bu şekilde yönlendirir. Bu şekilde yönlendiren liderlerin benimsedikleri ve uyguladıkları davranış şekilleri bulunur.

Bazı çalışmalarda farklı boyutlara rastlansa da dönüşümcü liderler temel olarak dört özellik sergileme eğilimindedirler. Bu liderler astlarına karizmatik ve ilham verici liderlik ile entelektüel teşvik ve bireysel ilgi sağlarlar (Altıntaş, 2019:29). Dönüşümcü liderler sergilemiş oldukları özellikleri ile örgüt ve çalışanlar için gerekli olan performans ve başarı sağlamış olurlar.

Dönüşümcü liderliğin boyutlarını ayrıntılı şekilde ele almak gerekmektedir. Temel boyutları şu şekilde sıralayabiliriz (Aktaş, Erol ve Aktaş, 2015:227).

İdealleştirilmiş Etki- Karizma: Çalışanlar idealleştirilmiş etki davranışı ile çalışanlar lidere güvenmekte, saygı duymakta ve liderleri gibi olmaya çalışmaktadır. İdealleştirilmiş etki çalışanları enerjik hale getirmeye ve amaçlara doğru harekete geçirmektedir.

İlham Verici Motivasyon: İlham verici liderler, çalışanlara örnek olarak çalışanların gelecek hakkında hedefler belirlemelerine yardımcı olur.

Zihinsel Teşvik- Entelektüel Uyarım: Çalışanların, işlerin geçmişten beri yapılmış şekillerinin sorgulamaları yönünden cesaretlendirir. Çalışanları işlerini daha verimli şekilde nasıl yapılacağı konusunda düşünmelerini sağlar.

Bireysel Düzeyde İlg: Liderler, çalışanlar ile, birebir ilişki halindedir. Çalışanların olgunluk düzeyleri yükselmekte, hedeflenen amaçlara ulaşmak adına daha etkili yöntemlerle çalışmanın yolları bulunmaya çalışılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutlarını iyi şekilde uygulayan bir lider başarıya ulaşır ve örgütün yeni hedeflere yönlendirilmesi konusunda teşvik edici olur. Hem örgütün hem de çalışanların gelişimi konusunda faydalı çalışmalar yapılmış olur.

5. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda özellikleri ve boyutları üzerine çok sayıda çalışma yapılmış ancak dönüşümcü liderliği etkileyen örgütsel faktörler üzerine yapılan çalışmalar sınırlı kalmıştır.

Dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörleri belirleme konusunda, kavramsal bir çerçeve oluşturma amaçlı çalışmalardan biri, Oklohoma State Üniversitesinden Pawar ve Eastman tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yazarlar, dönüştürücü liderliği etkileyen örgütsel faktörler ve örgütün hangi koşullarda dönüştürücü liderliğe eğiliminin güçlü ya da zayıf olduğu konusunda çeşitli varsayımlar geliştirmişlerdir. Dönüştürücü liderliği etkileyen faktörler; örgütün verimlilik ya da çevreye uyum üzerindeki yoğunlaşma derecesi, teknik ve stratejik alt sistemlerin oransal üstünlüğü ve örgütsel yapı şeklinde belirlenmiştir (Özalp ve Öcal, 2000:222).

Yapılan çalışmalara istinaden belirlenen dönüştürücü liderliği etkileyen faktörleri şu şekilde açıklayabiliriz (Cumaliguliyev, 2010:37).

- **Örgütün Verimlilik ya da Çevreye Uyum Üzerindeki Yoğunlaşması:**

Verimlilik amacı üzerine yoğunlaşmış örgütlerde lider, yeni hedefler belirlemek yerine önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışır. Bu nedenle dönüşümcü lidere olan eğilim az olur. Örgüt çevreye uyum üzerine durduğunda ise lider, çalışanların enerjilerini geleceğe dönük vizyon üzerinde yoğunlaştırarak, örgütsel değişimi sağlamaya çalışacak ve örgütün çevresel değişime göre uyarlanması konusuna yoğunlaşır. Bu nedenle, örgütün çevreye uyum ihtiyacı arttıkça dönüşümcü liderliğe olan eğilimi de artmaktadır.

- **Teknik ve Stratejik Alt Sistemlerin Oransal Üstünlüğü:**

Örgütün stratejik alt sistemi, dış çevre koşullarına uyum sağlama ve çeşitli fırsat ve tehlikeleri belirleme üzerinde yoğunlaşır. Teknik alt sistem ise, belirli yöntem ve prosedürlere göre girdilerin çıktılara dönüştüğü alt sistemdir. Stratejik alt sistemlerin içinde yer aldığı koşullar belirsizlik ile nitelendirilirken, teknik alt sistemler önceden tahmin edilebilir şekilde faaliyet gösterirler. Bu anlamda örgütte teknik alt sistemlerin oransal bir üstünlüğü söz konusu olduğunda, örgütün çevresel değişimlere duyarlılığı azalabilir. Bu durum örgütün, dış çevreye uyum yerine verimlilik amacı üzerinde daha fazla yoğunlaşmasına neden olduğundan dönüşümcü liderliğe olan eğilim azalmış olur. Stratejik alt sistemlerin üstünlüğü söz konusu olduğunda ise örgütün dış çevreye duyarlılığı artacağından, örgüt değişen koşullara zamanında karşılık vermek için köklü değişikliklere ve yeniliklere ihtiyaç duyacaktır. Böylece çevresel değişimin baskısı arttıkça, örgütün kendini yenileme ve dönüşüme uğrama ihtiyacı da artacak, dolayısıyla dönüşümcü liderlik önem kazanacaktır.

- **Örgüt Yapısı:**

Hiyerarşik yapılarda örgüt genellikle etkinlik ve verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşır. Ayrıca mevcut durumun sürekliliğinin sağlanması için alınan kararlar, dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere daha kapalı bir yapılanma içine girilmesi gibi ilkelerin benimsenmesi dönüşümcü liderliğe olan eğilimi azaltmaktadır. Buna karşılık daha esnek ve yalın, katılımın ve iş birliğinin teşvik edildiği, daha az hiyerarşi kademesi ve bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde, yeniliklere ve değişime öncülük edebilecek yönetsel ve kültürel değerler daha ön plandadır. Bu tür örgütlerde, dönüşümcü liderliğe olan eğilim artmaktadır.

Özetle, örgütün iç yapısına önem vermesi ve mevcut durumun devamlılığını sağlamak istemesi dönüşümcü liderliğe olan eğilimi azaltırken, örgütün dış çevreye uyum sağlamak gibi hedeflerinin olması dönüşümcü liderliğe olan eğilimin artmasına sebebiyet vermektedir.

6. Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri

İşletme yönetiminde süregelen liderlik anlayışlarının yanı sıra dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseyen bir liderin astları üzerinde daha etkili olduğu bilinmektedir.

Bugün birçok yönetici astları ile iyi ilişkiler geliştirmenin ve onların performansını arttırmanın yalnızca pozisyondan kaynaklı güçlerine bağlı olmadığını bilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, kişilik özelliklerine, eğitim ve iş hayatındaki deneyimlerini de ilave ederek oluşan özelliklerini astları ile olan ilişkilerini güçlendirmede kullanmalıdır. Dönüştürücü liderlik tarzı bir anlamda yöneticilerin astları ile olan ilişkilerini güçlendirmek ve örgütsel değişim ve yeniden yapılanma süreçlerini yerine getirirken daha fazla etkinlik sağlamalarına fırsat sağlayan bazı yöntem ve önerilerde bulunmaktadır (Ören, 2006:60). Dönüşümcü liderlik tarzı yöneticilere astları ile olan ilişkilerini olumlu ölçüde iyileştirmelerine olanak sunar.

Astlarına değer veren ve gelişimleri için her türlü gayreti gösteren dönüşümcü liderlerin astları üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz. (Serinkan, 2003:43-44)

- İş sonuçları hakkında astların bilinçlilik seviyesini arttırlar.
- İş çıktılarına ulaşabilmelerinde farkında olabilecekleri yolları geliştirirler.
- Astların bireysel ilgilerinin artmasını sağlarlar.
- Organizasyondaki takım ve grup bağlılıklarının artmasını sağlarlar.
- Astlarının ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda öncü olurlar.

Özetle dönüşümcü liderliğin astlar üzerinde olumlu etkiler bıraktığını, performanslarının artmasına ve buna bağlı olarak örgüt verimliliğinin yükselmesi konusunda yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

7. Örgütlerde Dönüşümcü Liderlerin Fonksiyonları

Dönüşümcü liderin davranışları analiz edildiğinde çalışanların performansına yönelik olumlu davranışların olduğu bilinmektedir. Çalışanların performanslarının yüksek olması dolaylı şekilde örgütün başarısını etkileyecektir.

Dönüşümcü liderliğin, çalışanların performanslarının yanı sıra örgütün performansına da olumlu yönde etki ettiği birçok araştırmanın konusu olmuştur. (Shibu, 2017:18). Özellikle iş hayatındaki rekabet ortamı ve değişen koşullar göz önüne alındığında dönüşümcü lider şart ve koşullara göre risk alabilecek ve yeni amaç ve hedefler belirleyerek örgütün başarısını artırmaya yönelik çalışmalar yapacaktır. Bu yönde değerlendirildiğinde dönüşümcü liderin örgütün başarısını ve performansını olumlu şekilde etkilediğini söyleyebiliriz.

III. İŞ TATMİNİ

A. İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi Ve İlgili Olduğu Temel Kavramlar, İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler Ve İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olup üzerinde çalışılmaya devam edilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle çalışanların performans süreçleri, işe ve örgüte olan bakış açısının anlaşılabilmesi için iş tatmini konusunun anlaşılması ve önemli yönlerinin örgütlerde uygulanması yararlı olabilir.

Özellikle Neo-klasik dönem itibariyle çalışanların tutumları ile performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların çok büyük bir kısmını iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi ele aldığını söyleyebiliriz. (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:22-31). Çalışanların performansları değerlendirilirken iş tatmini konusuna da bakılması yararlı olabilir.

İş tatmini konusunun anlaşılabilmesi için birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- İş tatmini; çalışan ile çalışmakta olduğu işyeri tutumları arasındaki uyumun sonucunda oluşan memnuniyet hissi ve çalışanın iş tarzına yönelik pozitif tutumu şeklinde tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124).
- İş tatmini; çalışanların tutum ve beklentilerinin örgütçe karşılanylması karşılanamayacağıdır (Tetik, Uçar ve Yalçın, 2008:1).
- İş tatmini; çalışma şekilleriyle işçinin isteklerinin uyumlu olduğu zaman hayata geçen ve işçinin işinden memnuniyet hissetmesini sağlayan olgudur (Sarıkamış, 2006:60).

- İş tatmini; iş ya da işe bağlı olay ve durumlarla ilgili olarak hissedilen pozitif hislerin düzeyi olarak açıklanmaktadır (Özcan ve Bayarçelik, 2020:56).
- İş tatmini; çalışanların işe karşı sahip oldukları beklentilerinin karşılık bulma düzeyi olarak tanımlanabilir (Özkan, 2017:4).
- İş tatmini, bireyin, çalışma yaşamında edindiği tecrübelerinden kaynaklanan memnuniyet duygusunu ifade etmektedir (Bekmezci, Mert, 2018:749).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak iş tatminini, çalışanın beklentileri ile örgütün özelliklerinin birbirine uyumlu olması sonucu çalışanın hissettiği pozitif yönlü duygular olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

2. İş Tatmininin Önemi

Çalışanların işyerlerinde geçirdikleri süre dikkate alındığında çok büyük bir zaman diliminin geçtiğini söyleyebiliriz. Bu durumda çalışanların üyesi olduğu örgütten memnun olmaları psikolojik ve sosyal anlamda önemli olacaktır.

Çalışanın işinden duyduğu tatminin, yaşamı üzerindeki pozitif etkisi, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini hissettirecektir. Aynı zamanda iş tatmini, çalışanın aile yaşamında mutluluğun artmasına ve örgütte verimliliğin yükselmesini sebebiyet verebilir. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak çalışanların iş tatminin önemli bir unsur olduğu söylenilebilir (Özsoy, 2013:37). Çalışanların iş tatmininin, sosyal yaşamlarını, aile hayatlarını hatta ruhsal ve fiziksel sağlıklarına kadar etkileyen bir unsur olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İş tatmin seviyesi düşük olan çalışanların işi bırakma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda iş tatminsizliği, çalışanların üzerinde psikolojik açıdan ve ruhsal bakımdan çöküntüler ortaya çıkartabilmekte buna bağlı olarak da motivasyon duygusunun eksikliği, tükenmişlik hissi, başarısızlık ve mutsuzluk gibi duygular oluşabilmektedir (Balcı ve Erbay, 2021:26). Özetle, çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olması fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara sebebiyet verebilmekte ve bu durum göz önünde

bulundurularak iş tatmininin çalışanlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

a. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi

İş tatmini, çalışan bireylerin işletmede sorumluluğunda olan işleri hakkında nasıl hissettiklerini ifade edebilir. İş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların sorumluluğundaki işlerine olan bakış açıları da negatiftir ve bu durum yapmakta oldukları işlerden soğumalarına, işe ve kuruma yabancılaşmasına, işlerine karşı ilgisizlik hissine kapılmasına sebebiyet verebilir (Balıkçı, 2016:6). Günün büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçtiği düşünüldüğünde çalışanlar açısından iş tatmininin düşük olması olumsuz etkilere sebebiyet verebilir.

Tam tersi şekilde çalışanların iş tatmini seviyelerinin yüksek olması, işine olan bakış açısını pozitif yönde etkiler ve performansının artmasına ve işe bağlılık düzeyinin yükselmesine sebebiyet verecektir (Nobarı, 2017:8). Çalışanların iş tatmininin yüksek olması yapılan işin kalitesini ve performansını artıracığı için yöneticiler tarafından önem verilmesi gereken bir konu olduğunu söyleyebiliriz.

İşletme sahipleri ya da yöneticilerin çalışanların iş tatminini yükseltmeye yönelik yapacağı çalışmalar neticesinde çalışanların motivasyonlarında, üretkenliklerinde, işteki performanslarında ve buna bağlı olarak üretilen hizmetin kalitesi hatta müşteriler üzerinde bırakacakları olumlu etkiye kadar ki süreçlerde etkili olacağı düşünülebilir. Çalışanların iş tatmini, işlerine karşı duymuş oldukları memnuniyet seviyesini ciddi şekilde etkilemektedir (Alömeroğlu, 2017:116). Özetle, çalışanların iş tatmininin yüksek olması yapılan işin kalitesini artırması yönünden olumlu etkiler yaratabilir.

b. İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi

İş görenler kadar onları yönetenler için de iş tatmini kavramı önemli bir olgudur. Yöneticinin başarılı olabilmesi için sorumluluğu altında olan çalışanların işletmenin amaçlarına ve hedeflerini benimsemesi ve bu yönde iş birliği içinde olması beklenir.

Çalışanlarının iş tatmini yüksek olması yöneticileri tarafından verilen görevleri yerine getirme ya da üretilen işin veya hizmetin kalitesi olumlu şekilde etki edecektir. Yöneticilerin, çalışanlar tarafından gösterilen gayret ve istek için

gerekli övgü, takdir ve ödüllendirmeleri çalışanların işlerine karşı duydukları memnuniyet oranını artırır ve aynı zamanda yöneticilere değer verip, saygı duymalarını sağlar. Yöneticilerin çalışanların hissettiği iş tatmini düzeyine önem vermesi ve arttırmaya yönelik çalışmalar yapması çalışanların işlerine yansıtacakları performans ile sonuçlanacağından aynı zamanda yöneticinin de başarısının artmasına sebebiyet verecektir (Nobarı, 2017:9). Çalışanlarının iş tatmininin artmasına yönelik çalışmalar yapan ve bu konuda başarılı olabilen yöneticiler çalışanlar tarafından saygı duyulacağından üzerlerinde olumlu etkiler bırakarak yönetim konusunda başarılı olabileceklerdir.

c. İş Tatmininin Kurumlar Açısından Önemi

Şirketlerin uzun vadede başarılı olabilmeleri içi iş görenlerinin memnuniyet ve beklentilerine cevap verebilmeleri gerektiği bilinen bir gerçektir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması performanslarında olumlu etkiler yaratacağı bilinmektedir.

Kurum çalışanlarının işlerine karşı duymuş oldukları memnuniyetsizlik ya da tatminsizlik hissinin bilinmesi ve buna yönelik önlemler alınması işletme açısından olumlu etkiler yaratabilir (Karacaoğlan ve Şahin, 2016: 423-424).

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması şirketin başarı elde etmesi ve başarısının sürdürülebilmesi yönünden etkili olabileceği düşünüldüğünde kurumların iş tatmini konusunda çalışanların düşüncelerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapması oluşabilecek negatif sonuçların önlenmesi açısından önemli olabilir.

İş tatminsizliği duyan çalışanların neden iş tatminlerinin düşük olduğunun tespit edilmesi ve bu yönde çalışmalar yapılması kurumlar açısından faydalar sağlayacaktır. Bunlar çalışanların işten ayrılma gereksinimlerinin oranının belirlenmesinde yardımcı olur. Çalışanların iş tatmini ya da tatminsizlikleri sonucunda sergilemiş oldukları davranışların kurumu nasıl etkileyeceği değerlendirilir. İş tatmininin yüksek olması ve devamlılığının sağlanması kurum ve çalışanlar arasındaki iletişimi artırır. (Çakıl, 2017:87). Bu faydalar kurumun başarısını ve verimliliğini artıracığından iş tatmini kurumlar açısından önem arz etmektedir.

d. İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar

İş tatmini benzer bazı terimlerle ilgilidir ki, bu terimler iş tatmini kuramının açıklanmasında yardımcı terimler olabilmektedir. Bu kavramların açıklaması aşağıda yapılmıştır.

1. İş Tatmini ve Moral

İş tatmini ve moral kavramları birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu iki kavramın birbirlerine karıştırılmaması gerektiği ancak birbiriyle ilişkili olduğu söylenilebilir.

İş tatmini ile moral arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına göre iş tatmini ve moralin öğelerinin aynı olduğu sonucuna varılmış olup bu sonuçlara göre iş tatminini etkileyen faktörlerin morali de etkilediğini söylenebiliriz (Boyalı, 2011:49). Yüksek morale sahip olan kişiler kendilerini mutlu hissettikleri için davranışlarına ve olaylara olan bakış açısına olumlu şekilde yansıtacaktır. Kişiler çalıştıkları örgütte olumlu davranışlar sergileyerek içinde barındırdığı mutluluğu işine ve çevresine yansıtabilir (Cansüğü, 2016:68). Bu durum hem örgüt içerisinde diğer çalışanları olumlu şekilde etkileyecek hem de morali yüksek çalışanın işine olan tatmin duygusunun olumlu olarak artmasına yardımcı olacaktır.

e. İş Tatmini ve Motivasyon

Çalışanların motivasyon duygusu ve iş tatmini birbirine paralel tanımlardır. Yüksek iş tatmini duygusu, tamamen yüksek motivasyon duygusu ile bağlantılıdır ve bu durumun aksı de geçerli olabilir. Çalışanlar, işlerinden ne kadar tatmin ve memnun hissederlerse, iş sorumluluklarını etkin bir şekilde yönetmek için o kadar motive olabilirler.

Yüksek motivasyon ile çalışmalarını sürdürmesi iş görenin hem kendi başarısı hem de örgütteki başarının artması yönünden oldukça büyük öneme sahiptir (Karadavut, 2018: 20). Çalışanın motivasyonun yüksek olması iş tatmininin de artmasına ya da iş tatmini yüksek olan bir çalışanın motivasyonunda artacağını söyleyebiliriz.

f. İş Tatmini ve Performans

İş tatmini ile aralarında ilişki olan en önemli kavramlardan biri de performans kavramıdır. Performans ile ilgili genel bir tanımlama yapmak gerekirse, Çalışanın ona verilen görevi yerine getirmek için gösterdiği gayret ve çabalardan oluşan başarı seviyesi olarak tanımlayabiliriz. Bir başka tanıma göre ise, çalışanların görevlerinde başarıya ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Mammadova, 2013:21).

Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelik ve yetenekler ile değerlerine kadar uzanan tüm özelliklerine bağlıdır. Çalışanlar tarafından sergilenen performans, ödüllendirildiği takdirde çalışanların iş tatmini gerçekleşir. Çalışan tatmini ile performans arasındaki ilişkinin görünür üç boyutu vardır ve bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Cansüğü, 2016:71):

- İş tatmini performansı artırmaktadır,
- Performans, iş tatminini gerçekleştirir,
- Tatmin ile performans arasındaki ilişkiyi, bir diğer değişken olan

Ödüller belirlemektedir. Bu durumda iş tatmini belirli sınırlar dahilinde performansı etkilemektedir.

Çalışanlar mutlu olduklarında bunun karşılığı olarak daha verimli çalışır hale gelirler.

g. İş Tatmini ve Kurumsal Bağlılık

Birbirine karıştırılmaması gereken ancak ilişkili olan iş tatmini ve kurumsal bağlılık kavramları birbirlerinden ayrı kavramlardır.

Kurumsal bağlılık, genellikle işverene ve örgüte duyulan olumlu duygular neticesinde ortaya çıkan tutumlar olarak gelişirken iş tatmini ise çalışanın bireysel duyguları ile işini ve işi ile ilgili süreçleri sevmesi ve memnun olmasıyla oluşur. (Öztürk, 2018: 57-58). Çalışanların işlerini sevmesi ve tatmin duymalarının fazla olması zamanla çalışılan kuruma da bağlılık hissetmesine sebebiyet verebilir (Özsoy, 2013:42).

h. İş Tatmini ve Devamsızlık

İş tatmini ve devamsızlık, birbirlerinin durumunu doğrudan ilgilendiren kavramlardır. İşçiler arasında artan iş tatmini, devamsızlık seviyelerini istatistiksel açıdan azaltır. Aynı biçimde, bir kuruluş genelinde yüksek devamsızlık, çalışanlar arasında azalan bir memnuniyet duygusuna işaret edebilir (Şen,2008:33-34).

Devamsızlık, işletmenin hizmet ve üretimini olumsuz şekilde etkilemektedir. Devamsızlığın çok tekrar etmesi işletmeler için yüksek maliyetli zararlara sebebiyet verebilir. Devamsızlık personel için küçük olan bir sorun gibi görülebilmektedir (Balıkçı, 2016 :21). Çalışanların iş tatmininin düşük olması ve buna bağlı olarak devamsızlık yapmaları işletme için zarar ile sonuçlanan sonuçlara sebebiyet verebilir.

i. İş Tatmini ve Çatışma

İşgörenlerin, iş tatmin seviyelerine etki eden etkenlerden biride örgüt içinde yaşanması muhtemel çatışmalar gösterilebilir. İşyerlerindeki çalışma ortamlarında kendi akranlarıyla olan çatışmalarla, iş tatmin algısı arasında ters orantılı bir etkileşim bulunmuştur (35). Çatışma, çalışanlar arasında yaşanabilir ancak doğru yönetilmediği takdirde motivasyonun düşmesine ve bu durumda çalışanların iş tatmininde azalmalara sebebiyet verebilmektedir.

3. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler

İş tatmini, bir çalışanın olumludan olumsuzu kadar tüm duyguları kapsayan duygusal durumunu ifade eder. Bu nedenle iş tatmini, İşgörenlerin çalışmaları sırasında duydukları memnuniyet veya hoşnutsuzluk olarak da nitelendirilebileceği için iş tatmini etkileyen birtakım faktörler oluşabilir. Bu faktörler bireysel veya kurumsal faktörler olarak ayrılarak aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

a. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok faktör olabilir. Çalışanların kişilik yapılarına göre değişen iş tatmini dereceleri Öncelikli olarak iş tatmini etkileyen bireysel faktörleri açıklamak daha doğru olacaktır. Önemli olabilecek bireysel faktörlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

i. İş Tatmini ve Yaş

İş tatminini etkileyen faktörler değerlendirildiğinde iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki birçok çalışmada incelenmiştir. Zaman içerisinde çalışanların tecrübelerinin artmasına bağlı olarak başarılarının da artacağı belirtilerek yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle işe hayatına yeni başlayan çalışanların beklentilerinin yüksek olması ve iş ortamının ve işin beklentilerini yeterince karşılamayacak olması algısına sahip olmaları nedeniyle tatminsizlik durumu ortaya çıkmaktadır (Uslu, 2017:6)

Esasen çalışanlar arasında 30' lu yaşlarına ulaşmış bireylerin, işlerinden tatmin oldukları, 45'li yaşlarda ise durağan düzeylerde olduğu, 55'li yaşlarda ise tatmin olma düzeylerinin daha da yükseldiği yapılan çalışmalarla açıklanmıştır (Artan, 2011: 49). Bu açıklamalar neticesinde yaş ilerledikçe çalışanların da kıdemlerinin artması ve buna bağlı olarak iş tatminlerinin de yükseldiğini söyleyebiliriz.

ii. İş Tatmini ve Cinsiyet

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin arasında cinsiyette yer almaktadır. Cinsiyet farklılıkları nedeniyle çalışanların işe tatminlerinin farklılık gösterebileceği düşünülse de eşit şartlarda çalışan kadın ve erkek iş görenlerin iş tatmini bağlamında farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır (Sarı, 2011:55). Dolayısıyla istisna görevler ve durumlar haricinde, iki cinsiyete eşit şartlar sağlandığı takdirde, kadın ve erkek çalışanların iş tatminleri arasında fark olmayacağı anlaşılmaktadır.

iii. İş Tatmini ve Eğitim

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış ve kurumdan beklentiler yönünde önemli bir değişkendir. İş tatmini ve eğitim arasındaki ilişki etkileşimi bakımından karmaşık olup, kesin ve tutarlı bir sonuç elde edilememektedir.

Eğitim düzeyinin artması ile var olan olanakların büyümesinin bireyde iş tatmini duygusunu yükselteceği bilinmektedir. Fakat, sürdürülen bir iş, eğitim oranı arttıkça iş tatmin duygusunun azaldığını göstermiştir (Özarslan, 2010:85). İş tatmini ve eğitim arasında bilinen doğru ilişki olduğunu vurgulamak yanlış olacaktır. Eğitim seviyesinin artması ve çalışanların çok fazla beklentiye girmeleri, seçici davranmaları, farklı çalışma şartlarını düşük eğitimli kişilere

göre kolay elde etmeleri olarak alternatifleri bulunduğu sürece, iş tatmini ile eğitim arasında doğrusal ilişki bulunduğunu vurgulamak doğru olmayacaktır.

iv. İş Tatmini ve Medeni Durum

Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair birçok araştırma yapılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmalarda, evli kişilerin, bekar kişilere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu şeklinde veriler açıklanmıştır. Bunun sebebi, evli işçilerin, aile hayatlarından kaynaklanan düzenin işlerine yansımaları veya evliliğin iş görenlerin beklentilerinde yaptığı değişikliklerden kaynaklanacağı yönündedir. (Aksu ve diğerleri, 2002: 32). Bunun yanı sıra birtakım çalışmalarda ise çalışanın evli ya da bekar olmasının, iş tatmin seviyelerinde etkisi bulunmadığını belirten verileri kapsayan, birtakım çalışmalar da bulunmaktadır (Çiçek ve Macit, 2016: 34).

Evlilik durumunun, iş tatmini bakımından kadınlar ile ilgili olumlu etkileri bulunurken, erkek çalışanları çok fazla etkilememektedir. Çalışanların, evlilik durumu, onlara, iş haricindeki yaşamlarında farklı sorumluluklar getirmektedir. Evli kişilerin, taşıdığı yükler, iş tatmini duygusunu da etkileyebilmektedir. Evli işçilerin, sorumluluk duygusuna daha fazla sahip olmaları nedeniyle iş tatmin düzeylerinde olumlu yönde bir gelişme görülmektedir (Söyük, 2007: 78).

Sonuçta, evlilik sürecinin kişilere sağlamış olduğu sorumluluk duygusu ve bu duygunun onların davranışlarını etkilemesi dolayısıyla paraya duyulan ihtiyacın artarak, işsiz kalınması durumunda oluşacak sorunların, bekarlara göre daha çok olması sebebiyle, evli işçilerin, iş tatmin duygularının bekar çalışanlara göre çok fazla olduğu belirtilebilir.

v. İş Tatmini ve Tecrübe

Çalışan kişilerin birçoğunda iş tatminini etkileyen faktörler arasında önemli yeri olan faktörlerden biri de tecrübedir. Kişinin önceden eğitim sürecinde ya da çalışmakta olduğu kurumlarda elde ettiği tecrübeler sonucunda bugünkü çalıştığı kurumdaki pozisyonuyla ilgili fikirleri şekillenmektedir. Bu nedenle, işinden tatmin olma düzeyi de etkilenmektedir. Örgüt içerisinde elde edilen tecrübeler neticesinde çalışanların kariyerleri açısından hem maddi hem de manevi yönden beklentiler içerisine girmeleri kaçınılmazdır. Beklentileri yönünde istediğini elde edemeyen çalışanın iş tatmini duygusunun azalması gibi sonuçlar meydana

gelebilir (Başdoğan, 2015: 66). Esasen gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları iş ortamında elde ettikleri iş tecrübesiyle beraber iş tatmini arasında doğru orantı olduğunu belirtmiştir (Kutunis, 2018: 39). Çalışanın, işletme içerisindeki iş tecrübesinin artması, iş tatminini de etkilemektedir. İşletmelerindeki çalışma süreleri ile beraber artan tecrübeleri ile iş tatmini de artış göstermektedir.

vi. İş Tatmini ve Makam

Kurum içerisinde çalışanların elde etmiş oldukları makamlardan daha üst yerlere gelmesi sonucunda iş tatminleri de olumlu bir biçimde farklılık göstermektedir. Esasen işletme içinde iyi pozisyonlarda çalışanların alacağı haklar artacağından tatmin düzeyleri de artacaktır (Eğri, 2013: 42). Çalışma hayatında kişilerin kurum dahilinde yer aldıkları vazifelerinin etkisiyle iş tatmini duygularının arttığı ya da azaldığı gözlemlenmektedir.

İş hayatında işçilerin statüleri genel olarak iki biçimde şekillenmektedir. Kurumların kararlaştırıp oluşturdukları kurallar yönünde ortaya çıkan statüler, bir diğeri ise örgüt içinde iş gören kişinin kendine sağladığı değer nedeniyle oluşan statü şeklinde görülmektedir. Belirlenen statüler hangi şekilde olursa olsun her şekilde iş tatmini duygusu ile ilişkilidir (Kavak, 2018: 40). İşçilerin vazifeleri nedeniyle iş tatmini duygusu düzeyleri etkilenmektedir. Şirket dahilinde yöneticilerin çok fazla yetkiye sahip olması ve inisiyatif kullanabilmeleri nedeniyle iş tatminleri duygusunun çok yüksek olduğu görülebilir.

vii. İş Tatmini ve Kişilik Yapısı

Her kişinin kişilik özellikleri değişkenlik göstermekte ve tutum ve davranışları buna göre şekillenmektedir. Kararlı ve şartlara uyum sağlayabilen kişilik yapısına sahip çalışanlar, işlerinden genellikle memnun olurken, sorunlarla baş etmekte güçlük çeken çalışanlar da ise iş tatminsizliği oranının yüksek olduğu düşünülmektedir. Özgüven sahibi ve ruhsal açıdan, kendini ispat etmiş bir kişi iş hayatında da başarıya ulaşmak için daha fazla motive olduğu, sorumluluk almaktan çekinmeyeceği ve işini yerine getirme konusunda istekli olması nedeniyle memnuniyet duygusu fazladır ve buna bağlı olarak işyerindeki işine olan tatmin duygusu da yüksek olacaktır (Nobarı, 2017:13). Bu açıklamalar neticesinde çalışanların kişilik yapılarının iş tatminleri üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

viii. İş Tatmini ve Zekâ Düzeyi

Çalışanların zekâ düzeyleri ve iş tatminleri arasında önem arz edebilecek bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak bireylerin zekâ seviyelerine hitap edebilecek işlerde görev almaları, iş tatminlerini etkileyen bir unsur olabilir. Bireylerin kendi kapasiteleri ve zekâ düzeylerine göre işlerde çalışmamaları, başarısız olabilecekleri için iş tatminsizliğine yol açacaktır (Nobarı, 2017:13). Kısaca iş görene kendi zekâ düzeyi ve yeterliliğine göre işler verilmesi çalışanın iş tatmini artıcı bir etken olabilir.

b. İş Tatminini Etkileyen Kurumsal Faktörler

Kurumlarda çalışanların iş tatmini göstergeleri arasında ücret sistemi, işin yapısı, işin şartları, terfi olanakları ve çalışma arkadaşları ile oluşan ilişkiler yer alır ve bu durumlar iş tatmini üzerinde etkileyici olabilir. İş tatmini etkileyen faktörlerin bazıları aşağıda açıklanmıştır.

i. İş Tatmini ve Ücret

İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gelir elde etmeleri ve bunun için de çalışmaları ve karşılığında hayatların sürdürebilecekleri ve beklentilerini karşılayan bir ücret almaları gerekir. Bu nedenle, ücret yönünden çalışanlarını tatmin eden örgütler, iş gören adayları tarafından tercih edilmektedir. Ücretleri çalışanların olumlu bulması, iş tatminini yükseltecektir. İş tatmini yükselen bireylerin iş hayatında sergiledikleri performansta buna bağlı olarak yükselir.

İş hayatında çalışanların çoğu, diğer işletmelerin verdiği ücretler ile esasen kendi ödemelerini kıyaslama yolunu seçmektedirler. Çalışanların aynı işletme içerisindeki diğer çalışanların aldıkları maaşların miktarlarını karşılaştırmaları sonucunda adaletli olmayan bir ücret dağılımının var olduğu düşüncesine vardıklarında kurum içinde huzursuzluk yaşanmaktadır. Yaşanan huzursuzluk sonucunda, işçilerin iş tatmini düzeyi azalmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 66). İş tatmini derecelerini arttırmak için ücret paylaşımını düzenleyen işletme yönetiminin adil şekilde bir düzen oluşturması gerekmektedir. Doğru olmayan ücret dağılımı gerçekleştirildiğinde kişilerin iş tatminini azaltarak verimin azalmasına neden olunacaktır. Ücret dağılımı, adil ve doğru bir biçimde

yapıldığında iş tatmini yükselmektedir. Bu nedenle işletmenin veriminin yükselmesine yardımcı olmaktadır.

ii. İş Tatmini ve İşin yapısı

İşin yapısı, iş tatminini etkileyen başka faktördür. Özellikle yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işten duyulan tatmini artırmaktadır (Boyalı, 2011:61).

Çalışan kişiler, iş tecrübelerini geliştiren, farklı bilgiler elde edinmelerine olanak sağlayan işletmelerde çalışmayı daha çok tercih etmektedirler (Somuncuoğlu, 2013: 67). Kurumlar çalışanlar tarafından tercih edilen bir işletme haline gelebilmek için çalışanların gelişimine ve memnuniyet duygusuna ilişkin olarak işin şeklini geliştirmelidirler.

Kurum yönetiminin, işin özelliğini ve işin talep ettiği çalışanın özelliklerini iyi çözümlemesi, işçide işin özelliği gereği oluşabilecek olumsuz durumların karşısını alacak veya yükselmeden kontrol altında durmasını sağlayacak önlemleri belirlemesi gerekmektedir.

iii. İş Tatmini ve Kurumsal iklimi

Kurumsal iklimi, çalışanların işle ilgili davranışlarını ve iş tatminini anlamak için önemli bir unsurdur. Basit bir ifadeyle, Kurumsal iklim, çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algıları olduğu söylenilebilir.

İş tatmini üzerine yapılan son araştırmalar, tatmini artırmanın birincil yolu olarak işin kendisine veya iş ortamına odaklanmıştır. Temel argüman, işler veya çalışma ortamı daha beklenen bir iş ortamı sağlamak için geliştirilirse, iş tatmininde bir artış olacaktır (Metle 2001:311).

Örgüt iklimi çalışanların çalışmakta oldukları iş yerine uyum sağlama sürecinde etkili bir kavramdır. Çalışanlar, esasen büyük ölçekli firmalarda üst üst ilişkilerinin yoğun yaşanması nedeniyle kurumsal iklime ayak uydurma konusunda zorlanabilirler. Ancak küçük kurumlarda, yaşanan dostluklar ve ekip çalışmaları çalışanları birbirlerine daha çok bağlamaktadır. İş tatmini dereceleri küçük şirketlerde çok fazladır (Başdoğan, 2015: 67). İş tatmini derecelerinin

işletmelerin büyüklük ve küçüklük düzeyine göre değişimi yapılan çalışmalar sonucunda gösterilmiştir.

iv. İş Tatmini ve Yönetim Biçimi

Çalışan bireylerin iş tatmini duygusu kapsamında yönetim şekli iki biçimde kendini göstermektedir (Sapançalı, 1993: 61-62). İlk olarak, işçilerin karar kabul etme sürecine dahil edilmesidir. Katılım süreci işçilerin özgüvenlerini geliştirmekte, kendine saygı duymasını ortaya çıkaracak ve tanınma ihtiyacını aradan kaldıracaktır. İşçilerin karar verme sürecinin katılımının sağlanması, iş tatmininin yükseltilmesi yanında örgüt dâhilinde son kararların iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Kabul edilen kararlarda söz sahibi olarak bulunan işçiler; iş hayatına, farklı çalışanlara ve yönetime yönelik yapıcı duygular beslemekte ve iş tatminleri yükselmektedir (Feldman ve Hugh, 1986: 196). İkinci olarak, işçi odaklı olmaktır. Yani, işçilere yönelik bulunma ve onlara yönelik destekleyici ilişkiler oluşturmaktır. Yönetimin işçi ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, işçilerin iş tatminini olumlu biçimde etkilemektedir.

v. İş Tatmini ve Çalışma Arkadaşları

Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkiler bütünüdür. Çalışma ortamındaki ilişkiler karşılıklı yapılan hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanması halinde çalışanların iş tatmini yükseltmektedir. Özetle, çalışma arkadaşları ile iş görenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olacaktır. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren bireyler, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşmekte, bunun neticesinde pozitif şekilde verimler elde ederek, iş tatminleri de yükselmektedir (Bozkır, 2014:53). Çalıştığı işletmede çalışanları dost ve destekleyici bir tutum ile çalışmalarını iş tatminleri açısından etkileyici bir faktör olarak karşımıza çıkarmaktadır. Çalışma arkadaşlarının desteği ile stres, kaygı gibi duyguların bastırılarak iş tatmininin olumlu şekilde etkilendiğini söyleyebiliriz.

vi. İş Tatmini ve Terfi İmkânları

Terfi çalışma sonucunda kazanılan sonuçtur ve iş tatminini oluşturmakta etkili organizasyonel faktörlerden biridir. Terfi çalışan kişinin statü, yetki ve sorumluluk yönünden daha üst bir düzeye yükseltilmesidir. Bu sebeple, çalışan bireylerin motivasyonlarını ve kuruma olan bağlılıklarını yükselten bir etkiye

sahiptir. Çalışan bireyler, çalıştıkları pozisyonda yükselme şansı buldukları zaman iş tatminleri yükselecektir (Mert, 2010:122-123). Çalışan kişi örgüt içinde yüksek konumdaki bir mevkie getirilmesi tatmin olma duygusu oluşturacak ve motivasyon yükselişi sağlayacaktır. Bu durumda önemli olan, adaletli ve eşitlikçi biçimde bir terfi politikası oluşturmaktır. Çalışanlar, terfi durumlarının adil olduğuna emin oldukları zaman çalışma hayatlarından tatmin olacaklardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:126-127). Örgütlerin belirli zaman süresinde çalışan kişileri terfi ettirmeleri önemli olmaktadır. Terfi süreci doğru işletilirse, örgüte, işçilerin becerilerinden daha etkili biçimde faydalanma şansı tanıyacaktır. Zamanında gerçekleştirilen bir terfi işten tatmini yükselteceği gibi, daha yüksek verimle çalışmalarını yönünde de dürtü olarak ta görülmektedir.

vii. İş Tatmini ve Çalışma Ortamı

İş görenler, kişisel olarak rahat şekilde çalışabilecekleri iş ortamında çalışmayı isterler. Düzgün bir çalışma ortamının oluşturulması maddi bir külfet olarak görülmemeli ve bu durumun sosyal açıdan ve insani yönden bir ihtiyaç olduğu bilinmelidir. İçinde bulunduğu çalışma ortamı, çalışanları fizyolojik ve psikolojik yönden etkiler. Fizyolojik yönden etkileyen koşullar, düzgün ve yormayan bir ışık sistemi, rahatsızlık verebilecek seslerin engellenmesi ve kullanılan araç ve gereçlerin düzgün ve kullanılabilir halde olması çalışanların motivasyonları üzerinde etki yaratır (Bozkır, 2014:52-53).

Bir şirketin her seviyesindeki çalışanlara kişisel saygı, olumlu bir çalışma ortamının oluşturulması ve bu şartlarda çalışılması çalışma hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. İşyerinde kişisel saygı, yaş, cinsiyet veya etnik kökene dayalı ayrımcılık yapılması iş tatmininin düşmesine sebebiyet vermektedir. Genel olarak, çalışanlara işyerinde ne kadar kişisel saygı gösterilirse, işlerinden o kadar tatmin olurlar. Kişisel saygı eksikliği, çalışanların işten ayrılmalarına sebebiyet vermektedir (Nedimoğlu, 2008: 47). Çalışanların çalışma ortamından memnun olarak çalışmalarını iş tatminini yükselten bir etkiye sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

viii. İş Tatmini ve Karar Alma Biçimleri

Çalışan kişilerin kurum dahilinde kabul edilecek kararlara katılmalarına yöneticilerin destek sağlamasının temelinde kabul edilen kararların kolay bir

biçimde yürürlüğe girmesini sağlamaktadır. Yönetimin işçilerle beraber kabul ettiği kararlar ile ilişkileri çok daha kuvvetlenmektedir. İşçilerin kurum dahilinde kendilerini etkileyebilecek kararlara katılım sağlaması iş tatmini seviyelerine olumlu biçimde etki etmektedir. Kurum içinde çalışma ortamlarında yeni teknolojilerin kullanılması esnasında da çalışanların kararların kabul edilmesinde söz sahibi olması oldukça önemlidir. Dolayısıyla verilen kararların daha hızlı uygulanabilirliğini yükseltmektedir (Sönmez, 2014: 49). Yöneticilerin karar alma şekillerinde çalışanların fikirlerini de önemsemesi iş sürecine olumlu biçimde etki etmektedir.

Kurum yönetiminin çalışan kişilere şirket kurallarını kontrol etme ve katılma hakkı sağlaması da çalışanların iş tatminini yükseltmektedir (Nedimoğlu, 2008: 48). İş tatmininin yükselmesi işçilerin verimli şekilde devam ettirilmesine yardımcı olması yönünde, işçilerin karar alma mekanizmasında etkili olmasının olumlu yönde sonuçlarının olduğu görülmektedir. Çalışanlar kabul edilen önemli kararlarda kendilerinin de etkisinin olması nedeniyle kararların daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

ix. İş Tatmini ve Ödüllendirme

Ödül ve takdir programları, çalışanların benlik saygısını yüksek ve tutkulu tutmada en olası faktör olarak hizmet eder.

Daha fazla örgütsel verimlilik elde etmek için çalışanları başarılı bir şekilde motive etmenin ve davranışlarını etkilemenin yöneticilerin işlevleri arasında olduğunu belirtilmiştir. Ödüller, işteki önemli performansı belirlemede hayati bir rol oynar ve motivasyon süreci ile olumlu bir şekilde ilişkilidir. İyi yöneticiler, insanları başarılarını kabul eden şeyler yaparak tanırlar ve insanları onlara somut bir değer vererek ödüllendirirler. Çalışanın yetenek ve becerilerine göre adil terfi şansı, çalışanı işine daha sadık kılar ve çalışan için uygun bir çalışabilirlik kaynağı haline gelir (Oosthuizen, 2001: 19-22). Teşvikler, ödüller ve takdirler, başarı faktörünü çalışanların performansına bağladığından, çoğu kuruluşa göre günümüz motivasyon programlarının temel parametreleridir.

x. İş Tatmini ve Denetim

İşletme içinde çalışan kişilerin bağlı oldukları kurumun oluşturduğu çalışma planına göre çalıştıklarını belirlemek yönünde üst düzey yönetim denetim

gerçekleştirebilmektedir. Bu sürecin amacı işletmenin belirlediği kuralların doğru bir biçimde gerçekleştirilebilirliğini ölçmektir. Gerçekleştirilen denetimlerle eksiklikler belirlenir ve gerekli düzenlemeler yapılarak örgütün hedeflerine daha kolay bir biçimde ulaşması hedeflenmektedir. Ancak gerçekleştirilen denetimlerin kurum yönetimi yönünde etkili olması süreci söz konusu iken daha çok gerçekleştirilen denetimler çalışanların iş tatmini seviyelerini düşürebilir. Doğru anda doğru bir biçimde gerçekleştirilen denetimler iş tatminini de arttırabileceği de bilinmelidir (Guliyev, 2018: 39-40). Örgüt içinde gerçekleştirilen denetimlerin çalışanların motivasyonlarını düşürücü ve güvensizlik duygusu hissettirecek şekilde yapılmaması gereklidir. Özellikle çalışanları iş tatminini yükseltmesi açısından önemli şekilde ve dikkatlice gerçekleştirilmesi önemlidir.

4. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İş tatmini yaklaşımları, işçi motivasyonunu belirten yaklaşımlarla etkin örtüşmeye sahiptir. Bu yöndeki en etkili ve öne çıkan yaklaşımlar şunlardır: McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Clayton Alderfer'in Erg Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı, Edwin Locke'in Amaç Kuramı, Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı, Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı. Bu teoriler aşağıda açıklanmış ve tartışılmıştır.

a. İş Tatmini Konusunda İleri Sürülen İçerik Kuramları

İçerik teorileri, bir çalışanın memnuniyet düzeylerini etkileyen süreçleri belirlemeye çalışır. Bu teoriler temel olarak çalışanları “neyin” motive ettiğine odaklanır. Önemli içerik teorilerinden bazıları aşağıdardır:

i. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, çalışanların davranışlarının belirleyicisi olarak birey ihtiyaçlarının olduğunu belirtmiş ve ihtiyaçların her alanda aynı olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre, ihtiyaçlar karşılandıkça bireylerde tatmin oluşmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, bireylerin belirli şeyleri elde etme güdüsüyle hareket ettiğini belirtmektedir. Sonuçta bireyler bu güdüleme sonucunda başarıya yönelmektedir (Alömeroğlu, 2017:128) Buna göre ihtiyaçlar sırasıyla giderildikçe çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri artacaktır. Maslow, ihtiyaç hiyerarşisinde beş seviye belirlemiştir: (Güney, 2011:321)

- Fiziksel açıdan ihtiyaçlar: (yiyecek, giyecek, barınma)
- Güvenlik açıdan ihtiyaçları: (fiziksel korunma)
- Sosyal: (diğer kişilerle yakın ilişkiler geliştirme fırsatları)
- İtibar/Başarı ile ilgili ihtiyaçları: (kazanılan prestij)
- Kendini Gerçekleştirme: (kişisel gelişim yoluyla kendini gerçekleştirme ve başarıma fırsatları)

Maslow, ortalama bir insanın hayatı boyunca fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanma oranı olarak %85, güvenlik ihtiyaçlarının karşılanma oranı olarak %70, ait olma ihtiyaçlarının karşılanma oranı olarak %50, saygı ihtiyacının karşılanma oranı olarak %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanma oranı olarak %10 seviyelerinin olduğunu belirtmektedir (Alömeroğlu, 2017:129).

ii. Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı

Herzberg, Maslow'un kuramını genişletmek için yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde esasen, çalışanların işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durum üzerine odaklanılmıştır. Herzberg, araştırma sonuçlarına göre, bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup faktörleri motive edici, ikinci grup faktörleri ise hijyen (koruyucu) faktörleri olarak ayırmıştır (Bozkır, 2014:38).

Bu iki faktörün çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisi tamamen farklıdır. Çalışma ortamında motive edicilerin olması kişiye doyum sağlarken, hijyen faktörlerinin olması kişiyi doyuma ulaştırmayacaktır (Akdeniz, 2010:64).

Motive ediciler, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi iş içerikleriyle ilgilidir. Hijyen faktörleri ise 'motive etme/tatmin etme' yerine 'memnuniyetsizliği önler' şeklindedir. Bu faktörler, Şirket politikası, Yönetim, Denetim, Maaş, Kişilerarası ilişkiler, Süpervizör ve Çalışma koşulları gibi işin bağlamıyla ilgilidir (Güney, 2015:267-268). Model ayrıca iş tatmini ve tatminsizliği faktörlerini ölçmek için belirli bir yöntem önermediği için de eleştirilmektedir.

iii. McClelland'ın Başarıma İhtiyacı Kuramı

McClelland ve arkadaşları tarafından öne sürülen bir teoridir. McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi, kişilerin üç ana başlık altında ihtiyaçlarını belirleyip ona göre tutumlar sergileyeceğini söylemektedir. Teorinin bu üç ana başlığı bağlanma ihtiyacı, güç ihtiyacı, başarıma ihtiyacı olarak ifade edilmektedir. McClelland'ın bu teorisine göre bireyin en büyük gereksinimi başarılı olmaktır. Bu sebeple birey en çok başarılı olduğu zaman motive sağlamaktadır (Akman, 2018:23) McClelland'ın üç temel ihtiyacı şu şekildedir (Şen, 2008:12):

- **Başarıma İhtiyacı:** Başarıma gereksinimi kişinin kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek bunları kullanacak davranışı göstereceklerdir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar kişileri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilmektedir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belirli ölçüde frenlemektedir.
- **Bağlılık İhtiyacı:** Bu ihtiyaç türünde, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verilmektedir.

iv. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini daha basit hale getirerek ERG teorisini ortaya çıkarmıştır. Bu teoriye göre üç tür ihtiyaç bulunmaktadır Bunalar şu şekildedir (Kuswibowo, 2012:14);

- **Var Olma İhtiyacı:** Fiziksel olarak sağlam olma konusundaki ihtiyaçlar.
- **Aidiyet İhtiyacı:** Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ihtiyacı.
- **Gelişme İhtiyacı:** Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini artırma ihtiyacıdır.

Alderfer'e göre ihtiyaçların hiyerarşik şekilde sıra beklenmeden karşılanabilmesidir. Bunun yanı sıra Alderfer'in oluşturduğu modelde çevresel farklılıklara önem verilir, kültürel çeşitlilikle ilgilidir ve bireyi heveslendiren gücün aile şekilleri, eğitim, ortam ve kültür şeklindeki değişkenler olduğu savunulmaktadır (Tekin ve Görgülü, 2018:1561-1562). İhtiyaçlar hiyerarşisi ve

ERG yaklaşımı arasındaki önemli farklılıklardan birisi Maslow kuramında bir gereksinim giderilmeden diğerine geçilmemesine karşın ERG kuramında iki farklı gereksinim aynı anda karşılanabilmektedir (Asar, 2016:52).

b. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Süreç Kuramları

Süreç teorileri, beklentilere ve değerlere bakarak iş tatminini açıklamaya çalışır. Bu iş tatmini teorisi, çalışanların davranışlarını ihtiyaçlarını karşılamak için seçtiklerini öne sürer. Bu teoriler aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

i. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom, insanların bir amacın değerine inanırlar ve yaptıklarının başarıya ulaşmada yardımcı olacağını (olasılık) görebilirlerse, bir hedefe ulaşmak için bir şeyler yapmak için motive olacaklarını savunur. Vroom'un teorisi üç ana değişkenle karakterize edilir: değerlik, beklenti ve araçsallıktır. Değerlik, bir bireyin belirli bir çıktı için tercihinin (veya değer, teşvik, tutum ve beklenen fayda) gücüdür. Beklenti, belirli bir çabanın belirli bir birinci düzey sonuca yol açma olasılığını ifade eder (Başdoğan, 2015: 57). Örneğin, bir kişi terfi (ikinci düzey çıktı) gerçekleştirmek için üstün performansla (birinci düzey çıktı) doğru motive edilir (motivasyonel güç veya çaba).

Vroom, çeşitli bireysel ihtiyaçların ve motivasyonların önemini kabul eder. Örneğin, beklenti teorisi, çalışan davranışını etkilemek için kullanılan ödüllerin bireyler tarafından değerlendirilmesi gerektiğini öne sürer. Bu nedenle teori, “motivasyon ve iş tatmininin en kapsamlı teorisi” olarak kabul edilmektedir. Bu teori, motivasyonun üç faktörün bir ürünü olduğunu açıklar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Başdoğan, 2015: 57) Bir kişinin ne kadar ödül istediğini (değerlik), kişinin çabanın başarılı performansla sonuçlanma olasılığına ilişkin tahmini (beklenti) ve kişinin performansın sonuçlanacağına ilişkin tahmini olarak sıralanabilir.

ii. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi, çalışanların bir iş durumuna (girdi) koyduklarını, ondan elde ettikleriyle (sonuç) karşılaştırdıklarını ve daha sonra girdi-çıktı oranlarını ilgili diğerlerinin girdi-sonuç oranıyla karşılaştırdığını söyler.

Oranlarını, kendilerini karşılaştırdıkları diğerlerinin oranına eşit olarak algıarlarsa, bir eşitlik durumunun var olduğu söylenir. Bu adalet algılarından ilki- dağıtımçı adalet- son birkaç on yılda daha kolay tanınan eşitlik teorisi adı altında kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Ergin, 2018: 29). Motivasyon döngüsü boyunca devam etmek, yüksek performansın hem içsel hem de dışsal ödüllerin alınmasına yol açtığını ve bu tür ödüller çalışan tarafından değerlendirildiğinde ve adil olarak algılandığında çalışan memnuniyetinin artmasına yol açtığını göstermektedir.

iii. Lawler- Porter'in Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler, çabanın doğrudan 'performansa' yol açmadığına işaret ederler. 'yetenekler ve özellikler' ve 'rol algıları' tarafından yönetilir. Benzer şekilde, 'tatmin' bağlı değildir. Performans üzerinde daha çok “adil ödüller alma olasılığı” ile belirlenir. Porter-Lawler motivasyon modeli, motivasyonun birbiriyle ilişkili birkaç bilişsel faktöre bağlı olduğunu öne sürer. Örneğin çaba, başlatılmadan önce “algılanan çaba-ödül olasılığından” kaynaklanır. Ancak, bu çaba performansa dönüştürülmeden önce, “yetenekler ve özellikler” artı “rol algıları”, performans için harcanan gerçek çabalar üzerinde düzenleyici bir etki yaratır (Pehlivan, 2018: 58). Son olarak, “iş tatminini” belirleyen “algılanan adil ödüllerdir.

iv. Edwin Locke'in Amaç Kuramı

1960'ların sonlarında Edwin Locke, hedefler şeklinde açıklanan niyetlerin çalışma motivasyonu ve tatmininin önemli kaynağı olabileceğini savunmuştur. Birtakım özel beklentiler performansın yükselmesine sebep olur. Örnek olarak, zor beklentiler belirlendiğinde kolay beklenen daha fazla performansla sonuçlanır ve bu geri bildirim, geri bildirim almamaktan daha yüksek performansa yol açar. Benzer şekilde, "belirli zor" hedefler, "elinizden gelenin en iyisini yapın" şeklindeki "genelleştirilmiş" hedeflerden daha yüksek düzeyde çıktı üretir (Yılmaz ve Karahan, 2011: 102). Ayrıca, işçiler hedeflerine her ne kadar başarılı şekilde ulaştıklarına yönelik geri bildirim elde ettiklerinde çok fazla iyisini yapacaklardır yani geri bildirim gerçekleştirdikleri ile gerçekleştirmek istedikleri arasındaki bulunan tutarsızlıkları belirlemeye yardımcı olmaktadır. Hedef

belirleme yaklaşımını analiz eden araştırmalar, motive edici güçler olarak geri bildirimli belirli, zorlu hedeflerin üstünlüğünü göstermiştir.

Hedef belirleme teorisi, alandaki en çok araştırılan ve baskın çalışan motivasyonu teorisidir, örneğın, araştırmacılar hedef belirleme teorisini her iki ülkede de sekiz ülkede 100'den fazla farklı görevde 40.000'den fazla katılımcının performansına ilişkin çalışmalara uyguladılar. Hedef teorisi, zor hedeflerin soruna odaklanmayı, hedef önemi duygusunu artırmayı ve hedeflere ulaşmak için ısrar etmeyi ve daha çok çalışmayı teşvik etmeyi gerektirdiğini öne sürer. Hedef teorisi, fenomenleri daha iyi anlamak için bilişsel teorilerle birleştirilebilir (Yılmaz ve Karahan, 2011: 102). Örneğın, öz-yeterliğin bilişsel aracı, bir hedefin zorluğunun algılanması ve hedefe ulaşma yeteneğidir. Daha fazla öz-yeterlik, çalışanların anlamlı işlere başarılı bir şekilde katkıda bulduklarına ve dolayısıyla iş motivasyonunu artırdığına dair algılarıyla pozitif ilişkilidir.

v. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı

Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri teorisinin orijinal formülasyonu, işin yeniden tasarımının sonuçlarının birkaç moderatör tarafından etkilendiğini savundu. Bu moderatörler arasında dikkat çeken, çeşitli bireylerin veya çalışanların kişisel veya psikolojik gelişmeyi arzulama derecesindeki farklılıklardır. İş özellikleri, bireysel olarak çalışanın işinin yönleri ve bireyin organizasyondaki belirli rolünü nasıl algıladığını şekillendiren görevleridir. Görevlerin netliğı daha fazla iş tatmini sağlar (Karadavut, 2018: 33). Daha fazla rol netliğinin, işlerinden daha memnun, kendini adanmış ve işlerine dahil olan çalışanlar yaratmasını bekliyoruz.

Araştırma, motive edici özellikler (yani görevin önemi) bakımından zengin olan işlerin, çalışanlar arasında psikolojik durumları (örneğın, işin deneyimli anlamlılığı) tetiklediğini ve bunun da istenen sonuçların olasılığını artırdığını ortaya koymaktadır. Örneğın, bir görevin önemi, etkili performansla yol açan işin anlamlılık duygusunu ateşleyebilir. Daha doğrusu model, üç kritik psikolojik durumu (deneyimlenen anlamlılık, sonuçlar için deneyimlenen sorumluluk ve gerçek sonuçların bilgisi) etkileyen beş temel iş özelliğinin (beceri çeşitliliğı, görev kimliğı, görev önemi, özerklik ve geri bildirim) olduğunu belirtir.

B. İş Tatmini- Tatminsizliğin Sonuçları Ve İş Tatmini Araştırma Yöntemleri

1. İş Tatminin Sonuçları

Bu bölümde iş tatmininin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığını detaylı olarak açıklanmaktadır.

a. Moral ve Motivasyon

Moral, İşi yaparken azim, güven ve şevk açısından kişinin ve çalışma ortamının koşullarıyla ilişkilendirilen soyut bir unsurdur. Zihinsel bir tutum, duygusal bir güç ve rahat, sağlıklı ve mutlu olma halidir. Ürün kalitesini, maliyetleri, coşkuyu, inisiyatifi ve diğer başarı bileşenlerini etkileme yeteneğine sahiptir (Güney, 2008: 346). Bir çalışanın morali, bireyin işinden, çalışma ekibinden, amirinden, organizasyonundan ve

Motivasyon olgusunu çalışanların ulaşmak istedikleri hedeflerine doğru harcadıkları emek miktarı olarak tanımlayabiliriz. İş tatmini konusu açısından, iş tatmini ve motivasyon olgusunun bazen olumlu bazen olumsuz ve bazen etkisiz ilişkisi vardır. Bunun nedeni ise çevresel durumun farklılık göstermesidir. Motivasyon olgusu bireyin tutumunu ve faaliyetlerini etkiler ve onu harekete geçirir (Nobari, 2017:30). Çalışanlar arasında işi mümkün olan en iyi şekilde gerçekleştirme isteğini geliştirmek kuruluş yönetiminin görevidir.

b. Performans ve Verimlilik

Performansın en etkili faktörlerinden biri beklentilere ulaşmaktır. Çalışanların performanslarının yüksek olması işlerini doğru şekilde yapmaları yönünden önemli bir unsurdur. İşçiler etkin bir biçimde performans sergilemediğinde, müşteriler örgütün ihtiyaçlarına ilgisiz kaldığını düşünmektedir (Yıldırım, 2018: 52). Etkin performans gösteren işçiler, işleri ilk seferde doğru bir biçimde yaparlar.

Çalışan verimliliği temel olarak bireysel hedefler açısından performansla ilgilidir. Çalışanın performansının ölçümü yöneticiler için en zor konulardan biri haline gelebilir. Performans değerlendirmesi, bireysel bir çalışanın nasıl performans gösterdiğinin bir değerlendirmesini sağlar ve böyle bir çalışanın etkinliğini artırmak için ne yapması gerektiğine dair bir fikir verir. Bazı

işverenler, çalışanların ücretlerini performans ölçütlerindeki puanlarına göre belirlerler (Doğar, 2016: 1239).

c. Kurumsal Bağlılık

Kendini işine adanmış, iş tatmini yüksek, sorumluluk bilincine sahip çalışanlar görevlerini tam olarak, zamanında ve istenilen kalitede yapmak isterler. Şirketinin kriz zamanlarında sadık kalırlar. Bu tür çalışanlar, şirket için zor zamanlarında bağlılık göstererek sadakat ve aidiyet duygusuyla çalışmaya devam edeceklerdir. (Öztürk, 2018: 57-58). İş tatmini yüksek çalışanlar işlerinden memnun oldukları için aynı zamanda kurumuna da bağlılık göstermektedir.

2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları genellikle negatif sonuçlar doğurmaktadır. Bu bölümde iş tatminsizliği ile ilgili kavramlar açıklanacaktır.

a. İşte Hata Yapma

Bir kuruluştaki iş tatminsizliğinin etkisi hafife alınmamalıdır. Bu durum çalışanların işlerinde hata yapmalarına sebebiyet verebilir.

Çalışanların iş tatminsizliği yaşaması sonucunda, dikkat eksikliği ortaya çıkabilmektedir. Çalışan kişilerin dikkatlerini toparlayamaması sonucu, yaptığı işte oluşan hatalar kişinin kendisine olan güvenini azaltmasının yanı sıra işletmenin maddi açıdan zarara uğramasına da yol açmaktadır (Türk, 2007: 98).

İş tatminsizliği neticesinde işinde hata yapan çalışanın, kendine karşı güvenin azalması sonucu motivasyonların da azalma ve iş çevresini terk etme eğilimine girebilirler. Bunun yanı sıra yapılan hatalar sonucunda çalışanlar, üst pozisyondaki yöneticilerle tartışma sürecine dahil olarak ortamda gerginliğin yaşanmasına neden olmaktadır (Karamil Köy, 2011: 47). Çalışanların hata yapması nedeniyle çalışma ortamında ortaya çıkan kriz ortamını yöneticilerin kurum içinde maddi ve manevi zarara yol açmadan yönetmesi oldukça büyük önem taşımaktadır.

b. İşe Devamsızlık

Yaptığı işten tatmin olmayan bir çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olması mümkün olmadığı için iş yerinde geçirilen zamanda keyifsiz geçmektedir.

Bu da bireyin iş yerinde olabildiğince az vakit geçirme arzusunu çoğaltmaktadır. Nedenli ya da nedensiz olarak iş yerinden uzaklaşmak için bahaneler uydurmak suretiyle işyerlerine devamsızlık yapabilirler. Bu da bireysel verimliliği ve beraberinde örgütsel verimliliği düşürmektedir. (Demirci, 2017:35). Çalışanların iş tatmininin yüksek olması motivasyonlarında da olumlu etkiler yaratacağı için işe devamsızlık oranlarının da düşeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

c. İşten Ayrılma

Çalışan bireyler, beklentileri ile kurumun beklentilerinin uyuşmaması sonucunda iş gören iş yerinden ayrılmak isteyebilir.

İşten ayrılma, kendini tatminsiz ve baskı altında hisseden çalışanların, içinde bulunduğu sıkıntı ve baskılardan uzak durmak istemeleri nedeniyle başvurduğu çözüm yollarından birisidir (Eroğlu, 2000: 335). Bu nedenle iş hayatlarında beklentilerini karşılayamayan, hayal kırıklığı yaşayan çalışanların, gösterdiği tepkilerin arasında öncelikli olarak işe devamsızlık ve sonrasında işten ayrılma biçiminde ortaya çıkan eylemler bulunur. İşçinin iş tatminsizliği yaşamaması ve istemeden çalışmayı sürdürmesi, kurum içinde ve dışında devamlı olumsuz eleştiriler yapması, devamsızlık ve sonucunda da işten ayrılmayla sonuçlanabilir (Akıncı, 2002: 80). Örgütten memnun olmayan, iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, farklı iş imkanlarını arayarak mevcut işleriyle karşılaştırırlar. Daha iyi şartların yakalanması sonucunda işten ayrılma ile sonuçlanabilir.

d. İşe Yabancılaşma

Çalışanlar, üyesi oldukları kuruma aidiyet duygusu beslemiyorlarsa, işlerine yabancılaşmış ve ilgisizleşmiş olabilirler. İşe ilgisiz olma bireylerin işletmelerinden uzaklaşarak, psikolojik olarak kendileri bağlı olduğu örgütten geri çekme olgusudur. İşe yabancılaşma ve ilgisizleşme durumu, çalışanların işletme tarafından onlara verilen kurumsal ve toplumsal pozisyonu kabul etmeme durumu olarak açıklanabilir (Nobarı, 2017:36).

e. Personel Devri

Personel Devri, çalışanların yerlerinin değiştirilmesi, bir şirket yeni veya mevcut bir çalışanı bir yerden başka bir yere taşımayı seçtiğinde ve genellikle hareketin daha pürüzsüz ve daha uygun maliyetli hale getirilmesine yardımcı olacak belirli faydalarla ikna edeceği zaman gerçekleşir. Bir çalışanın yerini

değiştirmenin nedenleri arasında yeni bir yer açmak, başka bir yerde açık bir pozisyonu doldurmak, kariyer gelişimi ve daha pek çok şey olabilir (Zarbaliyev, 2020:82).

3. İş Tatminini Artırma Yöntemleri

İşletmeler, iş tatminini yükseltmek ya da iş tatminsizliğini azaltmak, mümkün olduğunda ortadan kaldırmak için, birtakım yöntemler kullanmaktadır. İş tatminini yükseltmek için kullanılan yöntemlerin önemlileri iş basitleştirme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonudur. Aşağıdaki bölümlerde iş tatminini yükseltmede örgütlerin kullanmış oldukları yöntemler açıklanmaktadır.

a. İş Basitleştirme

Yöneticilerin, iş görenlerin iş dahilinde ve iş dışındaki sorunlarına karşı duyarlı davranmaları gerekir. İş tatminini ve arkasında istenmeyen sonuçları minimize etmek ve mümkün olduğunda karşısını almak için bazı adımları atmaları zorunludur. Bu eylemlerden birisi de iş basitleştirmedir. Uygun koşullarda, iş basitleştirmenin iş görenin iş tatminini yükselteceğı düşünölmektedir (Tengilimoğlu, 2005:397). şirket yöneticileri, işçilerinde iş tatminini yükseltmek için, uygun koşullarda iş basitleştirmeye yönelerek verimlilik yükselişi ile psikolojik açıdan rahatlama sağlayabilirler.

b. İş Rotasyonu

Çalışmanın tek dizelikten ayrılarak, farklılaştırılmasına yani kişi için gerçekleştirdiğı çalışmanın anlamını kaybetmesi zamanı aynı seviyede, benzer becerilerin kullanıldığı bir işe sağlanmasına iş rotasyonu olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2017: 179). İş rotasyonu sürecinin, etkin olabilmesinde işçilerin yeni mesleki bilgi ve tecrübeleri elde etmeleri yönünde teşvik edilmeleri gerekmektedir (Tor, 2011: 38). İşçinin, rotasyon yönünde sevmediğı veya istemediğı bir işe yönlendirilmesi, kendi işinde profesyonelleşmek isteyen, işçinin performansının ve motivasyonun azalmasına sebep olabilir.

c. İş Zenginleştirme

İşlerin aynı şekilde yapılması işçilerde monotonluk, bıkkınlık, işe yabancılaşma vb. biçimde olumsuz etkilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır

(Oral ve Kuşluvan, 1997: 110). İş zenginleştirmenin en önemli amacı, işçilerin işlerine iyice adapte olmalarını, bağlanmalarını ve işlerini sevmelerini sağlayabilmektir. İş zenginleştirme işin dikey biçimde genişletilmesidir (Güney, 2017: 184). İş zenginleştirme ile iş görenler bir üst pozisyon için hazırlıklı hale gelirler. Farklı işler ve yetkiler iş görenler için çekici olur, monotonluk azalır ve iş görenlerin kabiliyetlerini keşfetmesi sağlanır (Çakıl, 2017:112).

IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Mesleğe Bağlılıkla Farkı, Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Literatürde bağlılık kavramının açıklanmasına yönelik birçok tanımlama bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlar farklı içeriklerle karşımıza çıkabilir. Bunun sebebi çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda araştırmacıların görüş ayrılıklarıdır (Yaşbay, 2011:82). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış tanımlardan bazıları şu şekildedir;

- Örgütsel bağlılık, işçilerin kendilerine sunulan görevleri, kuruma duydukları sadakat duygusu ile yapma girişimleridir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009:78).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılıklarını temsil etmektedir (Turan, 2019:25)
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görme halidir (Yaşbay, 2011:84).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın şirketin üyesi olarak kalmak istemesi, şirketinin menfaatleri için beklenenin üzerinde çaba sarf etmesidir (Yıldız, 2019:1)
- Örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasında, çalışanların şirketlerinden kolayca ayrılmalarını zorlaştıran psikolojik bir bağ olarak açıklanabilir (Akkoca, 2019:34).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, örgütsel bağlılığı, “Çalışanın örgütte kalma isteği ve buna bağlı olarak örgütün menfaatlerini kendi menfaatleri üzerinde tutması” olarak tanımlayabiliriz. Çalışanın örgütüne bağlı olması örgüt için rekabetçi piyasada büyük avantaj getireceğini ve örgüte bağlı çalışanları bünyesinde tutmasının önemli olduğunu söyleme yanlış olmayacaktır.

2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, iş performansı gibi örgütsel çıktılar üzerindeki önemli etkisinden dolayı uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından incelenen en popüler iş tutumlarından biri haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılık, amaçları ve değerleri de dahil olmak üzere örgüte bağlılığı vurgular. Örgütsel bağlılık, bireylerin, kendileri ve işverenleri arasındaki ilişkiyi düşündükçe zaman içinde yavaş ama tutarlı bir şekilde gelişiyor gibi görünmektedir. (Yenihan, 2014:172).

Örgütüne bağlılığı üst seviyelerde olan çalışanlar, örgütten ayrılmayı düşünmez ve uzun yıllar çalışırlar. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için üstün bir performans göstererek daha çok çalışırlar. Performansı yüksek, vasıflı bir çalışanın örgüte sağlayacağı katkı ise örgüt için verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Yıldız, 2019:2). Örgüte olan bağlılığı nedeniyle üstün bir gayret göstererek çalışan bir iş görenin kaybedilmemesi örgütün menfaatine olacağını söyleyebiliriz.

a. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanların bilgi ve deneyimlerini işlerine aktarabilmesi işletmelerin başarılı olabilmesi için önemli bir etkidir. Çalışanların etkin bir biçimde bu süreci yürütebilmeleri için örgüte yönelik pozitif duygulara sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenilebilir (Özakar, 2019:34)

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, örgüte olan sevgisini ve bağlılığını ifade eder. Güçlü bir örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütlerinde kalma isteği gösterecektir. Çalışanların kurumda gösterdikleri davranışların bağlılık düzeyleri ile ilişkili olduğu açıktır (Esmer ve Yüksel, 2017:263). Örgütsel bağlılık, çalışanlar üzerinde, özellikle işe daha sıkı bağlı kalmalarına ve işi yaparken yeteneklerini, niteliklerini ve güçlü yanlarını geliştirmelerine ve işlerine aktarmalarına yardımcı olarak, işlerinde büyük bir etkiye sahip olacaktır.

b. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemini ortaya koymak için birçok çalışma, örgütsel bağlılığın işletmeler açısından olumlu sonuçlar yaratacağını ortaya koymuştur. Özellikle iş performansının artırılması ve personel devir hızının düşürülmesi açısından örgütler açısından önemli bir unsur olduğu söylenilebilir (Dikmen, 2012:153).

Örgütsel bağlılık, üretkenlik ve daha yüksek düzeyde iş ve etkinlik için önemlidir. Dolayısıyla, çalışanların kurumsal etkililiği artırıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir. İşletmeler için etkililik kavramı önem taşımaktadır (Bayram, 2005: 126-127).

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmemesi sonucunda gizli ya da açık bir şekilde yeni iş arayışına girmesi, performansının ve motivasyonunun düşmesi ve en sonunda da kısa sürede işten ayrılması gibi sonuçları doğurabilir. Bu gibi durumlar işletmeler için istenilen tutum ve davranışlar olmadığından çalışanların örgüte olan bağlılıkları işletmeler açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazkan, 2019: 71). Örgütsel bağlılık, işletmeler için vasıflı çalışanları kaybetmeyerek istikrarlı bir başarıya ulaşmaları için gerekli olan bir etkidir.

3. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı

Bu iki kavramın birbirine karıştırılmaması önemlidir. Çalışandaki örgütsel bağlılık kavramının yüksek olması, çalıştığı kuruma duyduğu pozitif hislerden meydana geldiğinden işlerinden ayrılma hissi beslemezler. Mesleğe bağlı çalışanlar ise örgütlerine daha az bağlılık göstererek daha çok meslekleri ile ilgili dış kurum ve birlikleri takip etmektedirler. Örgütlerinden ayrılarak mesleklerini daha iyi icra edebilecekleri bir örgüte geçme eğilimi gösterebileceklerini söyleyebiliriz (Yaşbay, 2011:89).

Mesleki bağlılık ve kurumsal bağlılık karşılaştırıldığında oluşan sonuç, esasen bu iki bağlılığın birbirine zıt olduğu yönündedir. Bunun sebebi ise mesleki bağlılığın işçiye, kurumsal bağlılığın işletmeye yönelik olarak gerçekleşmesidir (Gündoğan, 2009: 75). Bu iki kimlik, bir yandan Örgüte bağlılık ve diğer yandan meslekleriyle ilgili kişisel becerilerin korunması ve geliştirilmesi ile sonuçlanan örgütsel bir durumu yansıtır.

4. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık, çalışanın işini yapma biçimi, örgüte ve örgütün değer yargılarına olan uyumluluğu ile ilgilidir. Çalışanın örgüte bağlılık boyutları ise başlıca üç ana boyut ile ifade edilir. Bunlar, uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu şeklinde olup aşağıda açıklanmaktadır (Yazkan, 2019:72).

a. Uyum boyutu

Örgütsel bağlılığın önemli boyutlarından biri uyum boyutu, işçilerin kurumdan kazanacağı maddi ve manevi açıdan ödüller ile ilgilidir. Uyum boyutu kapsamında, işçiler örgüt dahilinde terfi, ücret, prestij, saygınlık, mevki ve güvence şeklinde kazanç elde etmek amacıyla kalırlar. Uyum boyutunda işçilerin örgüte sundukları destek geçiştirme biçimindedir. İşçiler, kurumun amaç ve hedeflerini kabul etmek yerine, ödül kazanmayı isterler ve cezalardan kaçınırlar (Çetin, 2019:121). Uyum boyutunda, çalışanlar kurumu bir tek araç olarak görürler.

Kurum içi hayata uyum sağlamak zorunluluktur. Yönetim bunun farkında olduğu için çalışanlarına işlerini yaptırabilmek yönünde baskı uygulayabilir. Yönetim ve işçiler uyumlu bir şekilde görünseler de bu uyum içten değildir. Yani, işçilerin uyumlu görünmesi yönetimden elde edecekleri kazançları içindir (Güney, 2017:279). Uyum boyutu bu kapsamda, işçilerin yöneticileri ile yüzeysel bir ilişkide olup, kazanacağı bireysel çıkarları doğrultusundadır.

b. Özdeşleşme boyutu

Örgütsel bağlılığın başka bir boyutu da özdeşleşme boyutudur. Özdeşleşme boyutu uyum boyutuna göre işçilerin çalışmalarına gönülden olan bir bağlılığı temsil eder. Özdeşleşme boyutunda işçiler kurumun değerlerine saygılıdır, örgütün amaç ve hedeflerini yapmak için isteklidir.

Örgüt içerisindeki işçilerin birbirleri ile iletişimi güçlü ise ve işçilerin birbirlerine yönelik saygısı ve sevgisi süreklilyse işçiler arasında özdeşleşme oluşmuş demektir (Erdem, 2010:517). Çalışanların işi ile özdeşleşmesi, kurumda isteyerek kalması ve kendisini kurumun bir parçası gibi hissetmesine bağlıdır (Sökmen, 2019:982). Bunun sonucunda işçiler çalışma ortamındaki grubun üyesi olmaktan gurur duyar ve ilişkileri güçlendikçe özdeşleşme oluşur. Özdeşleşme boyutu, çalışanların işine verdikleri değer ve isteği ile doğru orantılıdır.

c. İçselleştirme boyutu

İçselleştirme boyutu, kurumun inanç ve değerleri ile çalışanların inanç ve değerleri ile aynı yönde birleştiğinde ortaya çıkar (Özdemir, 2014:21). İş görenler kendi değer uygunluğu ve şirketin değer uygunluğu arasında bir bağ aramaktadır. Aralarında değer uygunluğu ortaya çıkmışsa çalışanlar işlerinde mutlu olurlar ve kurumda uzun zaman kalmak isterler. İçselleştirme boyutu kurumsal yönden çok fazla istenilen boyuttur. İşçiler kurumuna sahip çıkarlar ve her koşulda kurumunu korumak isterler (Güney, 2020:369). Bu şekilde çalışanlar, şirketin en güvendiği çalışanlar olurlar ve güven ortaya çıktığında kurumsal bağlılık sürekli olur.

5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bağlılığı artıran veya engelleyen faktörler aktif olarak araştırılmaktadır. Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç ana başlık altında incelenmiş olup bu faktörler bireysel faktörler, yapılan iş ile ilgili faktörler ve gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörlerdir. Bu faktörlerle ilgili açıklamalar aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı şekilde verilmektedir.

a. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler

Bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, çalışanın hakkedişi yani ücreti ve algılanan yeterlilik gibi unsurlar yer alır. Örgüte olan bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin her biri kendi içinde ayrı ayrı değerlendirilmesi önemlidir.

i. Yaş

Yaşın örgütsel bağlılığının ne denli etkilediğinin tespiti için yapılan bazı çalışmalarda, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına dair sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışanların yaşının artmasıyla birlikte, örgüte yapılan yatırımların artması ve alternatif iş olanaklarına ulaşımın zorluğu gibi faktörlerden ötürü örgütsel bağlılıkları artacağı yönündedir. Geç yani iş hayatına yeni başlayan çalışanlar için ise deneyim kazanmamış ve örgütlerine yatırım yapmamış olmalı nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha zayıf olduğu ve bu nedenle işten ayrılma eğiliminde olduklarını göstermektedir. (Kang, 2019: 11). Çalışanların yaş ile birlikte edinmiş oldukları tecrübe ve deneyimlerini işlerine ve örgütlerine yansıtacaklarını

ve bunu göz önünde bulundurarak örgütlerine daha bağlı olduklarını söyleyebiliriz

ii. Cinsiyet

Bağlılık araştırmalarında en popüler demografik değişkenlerden biri cinsiyettir. Bununla birlikte, cinsiyet ve örgütsel bağlılık araştırmaları farklı sonuçlar ile karşılaşmıştır. Bazı araştırmalarda kadınların örgütlerine olan bağlılıkları yüksek çıkarken bazı çalışmalarda ise erkeklerin örgütlerine daha bağlı olduğuna dair sonuçlar bulunmaktadır (Kang, 2019: 11)

Erkeklerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olması, erkeğin genel olarak toplumda aile reisi olarak görülmesi ve ev geçiminin yürütülmesi gibi sorumluluklarının genellikle erkekte olmasından ötürü, erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlara oranla yüksek olduğu görülmüştür. Kadınlarda yüksek olduğuna dair çıkan sonuçlarda ise, kadınların erkeklere göre daha zor iş bulmaları ve be nedenle motivasyonlarının arttığı ve örgüte olan bağlılıklarının yüksek olduğu yönündedir (Kang, 2019: 11).

iii. Medeni durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler incelendiğinde Medeni durumun bağlılık üzerine etki yaratıp yaratmadığına dair araştırmalar ve incelemeler yapılmıştır.

Özellikle evli kişilerin ailevi sorumluluklarının daha fazla olması nedeniyle işlerinde daha fazla istikrar ve güvenliğe ihtiyaç duyarlar ve bu nedenle, evli olmayan meslektaşlarına göre mevcut kuruluşlarına daha bağlı olmaları muhtemeldir. Bu nedenle evli bireylerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini öne sürmüştür (Şen, 2008:52). Ailelerine bakmakla yükümlü olan ve sorumluluklarını alan iş görenlerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan meslektaşlarına göre finansal yüklerinin daha ağır olması nedeniyle örgütlerine daha bağlı olduklarını söyleme yanlış olmayacaktır.

iv. Hizmet süresi

Çalışanların örgütteki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönlü bir ilişki saptanırken, aynı pozisyonda geçirilen yıl ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buna göre örgütün farklı

bölümlerinde uzun yıllar çalışılması örgütsel bağlılığı artırırken, örgütün bir bölümünde ve yıllarca aynı pozisyonunda geçirilen sürenin artması örgütsel bağlılık boyutlarından normatif ve duygusal bağlılığa negatif yönde etki etmektedir. Örgütte geçirilen süre örgüte bağlılığı arttırmakta ve geleceğe dair bir güven ortamı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra uzun yıllar aynı pozisyonda geçirilen süre neticesinde kariyerine dair bir şeyin değişmeyeceğini bilmek tersi bir durum yaratarak örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyebilir (Dikmen, 2012 :163) Hizmet süresi ile ilgili olarak çalışanların örgüte geçirmiş oldukları süreleri karşılığında beklentilerine göre örgütsel bağlılıklarına etki ettiğini söyleyebiliriz.

v. Eğitim düzeyi

Bireylerin eğitim seviyesi, çalışma yaşamına bakışını ve çalışma yaşantısından beklentilerini belirlemesi yönünden önemlidir. Kişinin eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışma yaşamına ve yapılan işe bakış açısı değişmektedir. Eğitim seviyesi yüksek bireyler; çalışmayı sadece maddi kazanç elde etmek için değil, sosyal çevrelerinde statü ve saygınlık kazanmak için de tercih etmektedirler (Elibüyük, 2019: 68).

Yapılan araştırmalara göre, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunun görüldüğünü söyleyebiliriz. Negatif yönlü ilişkinin nedeninin, bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesi ile şirketlerden beklentilerinin daha arttığı ve şirketlerinde bu beklentileri karşılamak istememesinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Kang, 2019: 12). Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça iş bulma olanaklarının ve iş hayatındaki beklentilerinin artması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının da azalacağını söyleyebiliriz.

vi. Ücret

Çalışanın ücreti, kişisel ihtiyaçlarının karşılanması, hayatını devam ettirebilmesi ve bakmakla sorumlu olduğu kişilere karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için önemli bir faktördür. Bu nedenle hem ekonomik hem de sosyal açıdan, çalışan için oldukça büyük önem taşımaktadır (Tekne, 2019:165-166).

Ücret, çalışanların bağlılık düzeyini belirlemede bir ölçüttür. Çalışanlar hakkettiklerini düşündükleri ücretleri yaşam standartlarını koruyabilecek iş imkanlarına sahip olduklarını düşündükleri takdirde çalıştıkları örgütlere daha bağlı olacaklardır (Dikmen, 2012:166). Örgüt tarafından uygulanan ücret

politikasının adil ve dengeli yapılması çalışmada örgütsel bağlılığı artarın bir unsurdur (Yazkan, 2019:77).

Ekonomik koşullara göre yetersiz veya piyasa koşullarının altında ücret ödenmesinin çalışanların bağlılığında düşüş olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

vii. Algılanan Yeterlilik

Örgütsel bağlılık olgusuyla algılanan yeterlilik arasında güçlü ilişki olduğu söylenebilir. Algılanan yeterlilik çalışanın yapmış olduğu iş ile ilgili hissettiği yeterlilik duygusu olduğu şeklinde açıklanabilir. Çalışanların başarılı oldukları ve geliştirdikleri iş seviyeleri örgüte bağlanmalarını ifade etmektedir (Tamer, 2017:132).

b. Yapılan İşle İlgili Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen iş ile ilgili faktörleri, işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik başlıkları altında toplanarak aşağıdaki bölümlerde açıklanmaya çalışılmıştır.

i. İşin İçeriği

İşin kendisi veya görünümü ile ilgili çalışan algısı, iş doyumunun etkili kaynaklarından. Çalışanın, başarılı ve işini tamamlamada istekli olabilmesi için yapmakta olduğu işin heyecan vermesi ve işinin öneminin farkında olması gerekmektedir. Gerçekleştirilen işin, çalışan motivasyonuna katkısı, içeriği, zorluk derecesi, iş gören-örgüt özdeşleşmesi, sorumluluk yüklenme, geri bildirim alması gibi konularda ayrıca işiyle ilgili yetki sahibi olması gibi yetkilerinin olması, iş gören bağlılığın oluşumunda etkili olan unsurlardan bazılarıdır (Tekne,2019:177). İşin içeriği, örgüte fayda yarattığı düşüncesiyle çalışanın örgüte olan bağlılığını artıran bir unsur olduğu söylenilebilir.

ii. Beceri Çeşitliliği

Genel olarak, çalışanın işi, doğru ve standartlara uygun yapabilmesi için hangi yeteneklere sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. İş ile ilgili beceri çeşitliliğine sahip çalışan işinde motive olur ve bu durum örgütsel bağlılığını artırır. Beceri çeşitliliği, çalışana, işini doğru biçimde yaparak, geliştirmesi ve zenginleştirmesini sağlayacak imkanlarını kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık ile

beceri çeşitliği arasında orta seviyeli bir ilişki olduğu söylenilebilir. Gerçekleşen, ilişki bulunmaktadır (Tekne, 2019: 178).

iii. Özerklik

İş özerkliği, işin başlıca özelliği ve muhtemelen en kapsamlı şekilde incelenen iş özelliği olarak kabul edilir. İş özerkliğinin belirli iş sonuçlarıyla nasıl ilişkili olduğunu incelemek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. İş özerkliği ile ilgili araştırmalar, sadece bireylere değil, örgütlere de sağladığı faydalar nedeniyle araştırmacıların ilgisini çekmiştir. İş özerkliği performansı artırır çünkü çalışanlara iş özerkliğini uygulamak için bir destek sağlandığında, görevi yerine getirme konusunda kendilerine güvenildiklerini düşüneceklerdir. Bu algı, artan içsel motivasyon düzeyine yol açar ve sonuç olarak işte etkililik meydana gelir. Başarılı olmak ve çalışanlarını elinde tutmak isteyen her kuruluş, çalışanlarının tatmin olduğundan emin olmalıdır. Daha fazla sayıda memnun çalışanı olan bir organizasyon daha etkili olma eğilimindedir ve memnun çalışanların, memnun olmayan çalışanlara göre daha üretken olduğu bulunmuştur.

c. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler

İşçiler bakımından, sorumluluk taşıyacağı rollerin belirlenmiş ve sınırlarının kesin olarak belirtilmiş olması, gerçekleştireceği işin tekniği ile ilgili yol gösterir. Bu durumun tam tersi olan durumda ise işçi için belirsiz, kargaşanın hâkim olduğu, güvensiz bir çevre oluşur. Buna benzer bir çevrede çalışmak ise kişinin strese girerek, kurumu ile ilgili tepkilerinin oluşmasına olanak sağlar. Gerçekleştirilmesi önemli olan rollerle ilgili faktörler aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

i. Rol Belirsizliği

Belirli bir görev üzerinde kimin çalıştığı konusunda net bir görüşe sahip olmak için bir kuruluşta iş rolü önemlidir. Bu faktör, duygusal bağlılıkta güçlü bir etki yaratır. Bir kişi net bir iş rolüne sahip olduğunda, doğal olarak kişiden gelen bağlılık daha yüksek olacaktır. İş rolü belirsiz ve çelişkili olduğunda, kuruluşa bağlılık daha düşük olacaktır.

ii. Rol Çatışması

Rol çatışması, örgütsel bağlılığın belirlenmesinde önemli bir konu haline gelmiştir. Son yıllarda, örgütlerin üretkenliği artırmaya yönelik rekabet baskıları ve işgücüne yönelik taleplerinin artması, çalışanların aileleriyle birlikte olmaları için daha az zaman ayrılmasına neden olmuştur. Ayrıca, son yıllarda işyerindeki kadınların artmasıyla birlikte işgücü kompozisyonu değişmiş ve erkeklerin aile hayatına dahil olmalarında artış olmuştur. Çift gelirli çiftler ve tek ebeveynlikteki artış artık günümüz toplumunun normu haline geliyor. İş-aile rol çatışması, “iş ve aile alanlarından gelen rol baskılarının bazı açılardan karşılıklı olarak uyumsuz olduğu bir tür roller arası çatışma” olarak tanımlanmaktadır (Flippo, 2005:48). Çatışma, çalışanın aile talepleri pahasına iş taleplerini yerine getirmek için çabalarını genişlettiğinde veya bunun tersi olduğunda ortaya çıkar (Cole, 2004:126). Çatışma, işin taleplerini karşılamak için fazla mesai yapılması veya bir aile üyesinde hastalık olduğunda ailenin taleplerinden dolayı aile hayatına müdahale etmesinden kaynaklanabilir. Önemli sayıda araştırma, iş-aile çatışması ve aile iş çatışmasının birbiriyle ilişkili ancak farklı yapılar olduğu sonucuna varmıştır (Ajiboye, 2008:93). İş aile çatışması öncelikle aşırı iş taleplerinden kaynaklanır ve olumsuz aile sonuçlarını tahmin ederken, aile-iş çatışması öncelikle aile talepleri tarafından belirlenir ve olumsuz iş sonuçlarını tahmin eder.

Bu nedenle, bir çalışan yüksek düzeyde aile-iş rol çatışması yaşıyorsa, aile hayatındaki rolleri ve sorumlulukları iş alanına müdahale etmektedir. Bu arada, çalışan ailenin refahına daha bağlı olduğu için, iş alanında harcanabilecek zaman ve enerji kaynaklarını azaltarak veya en aza indirerek bu öncelikli olacaktır. Bu nedenle, yüksek aile rol çatışması yaşayan çalışanların örgüte daha az duygusal bağlılık yaşamaları gerekir. Bununla birlikte, iş-aile çatışması, iş alanı ailenin taleplerine müdahale ettiğinde ve iş-aile çatışması için tam tersi olduğunda ortaya çıkar.

iii. Örgütsel Faktörler

Geniş bir perspektiften bakıldığında, yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık, iş hareketindeki azalma ve ulusal üretkenlik ve/veya iş kalitesindeki artış nedeniyle topluma fayda sağlayabilir. Spesifik olarak, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların alternatif iş fırsatlarını değerlendirme

olasılığı daha düşüktür ve başka bir iş için örgütlerinden ayrılma olasılıkları daha az olacaktır. Daha büyük organizasyonların terfi ve kişilerarası etkileşimler için artan fırsatlara sahip olduğunu ve böylece daha bağlı çalışanlarla sonuçlanmaktadır. Daha büyük organizasyonların daha az cana yakın ve özdeşleşmenin daha zor olarak algılandığını ve dolayısıyla daha düşük bağlılık seviyelerine yol açmaktadır. Daha küçük kuruluşlarda çalışan çalışanlar, işverenleri ve iş arkadaşlarıyla daha güçlü kişisel ilişkiler hissederler ve bu nedenle kuruluşlarına daha fazla bağlıdırlar.

iv. Örgütsel Yapı

Örgüte olan bağlılık açısından örgütsel yapı incelendiğinde örgütün çalışma alanına, büyüklüğüne, ürettiği mal ve hizmetlerin çeşitliliğine, dağıtım kanallarına, gelişme planlarına ve benzeri özelliklerine göre farklılık gösterebileceğini söyleyebiliriz. Örgütün yapısı veya büyüklüğüne göre kazanılan haklar düşünüldüğünde çalışanların örgüte olan bağlılıkları artabilir ya da tam tersi durumunda azalma gösterebilmektedir.

v. Örgütsel Yükselme İmkânları

Kariyer gelişimi, çalışanların kariyerlerini planlamaları için önemlidir. Açık bir kariyer gelişimi ve işverenlerden tam destek almak, çalışanların arzu ettikleri pozisyona ulaşmalarına yardımcı olacaktır. Araştırmalar, kariyer gelişimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu bulmuştur. Çalışanlar, kariyerlerini organizasyonda planlayabileceklerine inandıklarında, daha yüksek bağlılık oluşturacaklardır. (Enache, Sallan, Simo ve Fernandez 2013:880). Ayrıca, kariyerlerini ilerletmek için çalışanlar için terfi mevcut olduğunda, bağlılık düzeyi yükselecektir.

vi. Örgütsel İletişim Biçimi

İletişim süreklidir ve çalışanlar organizasyonlarında zamanlarının büyük bir kısmını ya bireysel ya da grup olarak iletişime ayırırlar. İşe gitmeden önce ve işten sonra aynı servis aracını kullanabilir, molalarda birlikte yemek yiyebilir, tatillerde aynı sosyal etkinliğe organizasyon adına sürekli iletişim kurarak katılabilirler. Toplum içindeki yoğun iletişim trafiği nedeniyle olumlu ya da olumsuz kararların verilmesinde önemli bir etkidir. Örnek vermek gerekirse, çalışanların sosyal çevre, aile veya arkadaş gibi sosyal taraflarla olan iletişimleri,

kariyer planlarına ilişkin kararlarının yönlenmesinde büyük önem taşıyabilir. Eğitimden başlayarak iş hayatında, sosyal çevrede ve aile hayatında alınabilecek kararlar sadece kişinin kendisini bireysel olarak etkilemekle kalmamakta, sosyal çevrede farklı durumlara yol açabilecek bazı değişiklikler meydana getirmektedir. Yani iletişim sürecinde etkileşim süreçleri de gerçekleşir.

Duygusal ve psikolojik durumları içinde hareket eden çalışanların ahlaki tatminlerini sağlamak için örgütsel iletişim en doğru şekilde gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar, devir hızının düşmesine neden olacak işten ayrılma düşüncelerinden uzak tutulduğunda, hem organizasyona maddi ve manevi olarak katkı sağlayacak hem de ülke değerlerinin yükselmesine yardımcı olacaktır. Her çalışanın kurumsal gizlilik faktörleriyle ilgili farklı bir entelektüel geçmişi ve bilgisi vardır. Bu nedenle, çalışanlar işten ayrıldığında, şirket sahipleri işe uyum ve eğitim süreçleri için yeni personel için harcadıkları parayı daha fazla kaybedeceklerdir. Ayrıca iletişim sorunları gibi olumsuz etkenler nedeniyle işinden ayrılan bir çalışan, psikolojik ve duygusal rahatsızlıklar yaşayacak ve bu da hem bireysel hem de toplumsal yapıya zarar verecektir.

vii. Örgütsel Güvenme

Çalışanların örgütlerine duyacakları güven örgüt bağlılığına etki eden önemli bir etkidir. Çalışanların örgüt üyesi olduğu sürece güven duydukları bir ortamda çalışmaları, bağlılıklarını artıracak gibi örgütleri hakkında olumlu duygular beslemelerine ve motivasyonlarının yükselmesine sebebiyet verecektir. Hiçbir çalışan güven duymadığı bir örgütün üyesi olmak istemeyeceği gibi fırsatların olgunlaşması durumunda işletme değişikliğine gitmek istemeleri doğal olarak karşılanabilir. Örgütlerin çalışanlarına güven vermesi çalışan bağlılığını artırıcı bir etken olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

viii. Örgütsel Denetim

Örgütsel denetim, çalışanların sağlıklarını ve iş yerlerindeki konforlarını iyileştirmek için periyodik şekilde yapılması açısından önemli faktörlerden biridir. Örgütün denetlenmesi ve standartlara uygun hale gelmesi çalışanların sağlıklı bir çalışma ortamında çalışmaları açısından önemli bir kavramdır.

ix. Yönetim Tarzı

Kurumun yönetildiği yönetim tarzı, şirketin değerleri ve elde etmek istenen hedefe bağlılık oluşturulmasında gerekli etkenlerden birisidir. Sağlam, adil, destekleyici biçimde yönetim tarzına sahip şirketlerin, işçinin, örgütsel bağlılığın oluşturulması ve artırılmasında yeterince başarılı oldukları dolayısıyla kurum amaç ve hedeflerinin etkili şekilde gerçekleştirilmesi yönünde da etkili oldukları gözlemlenmektedir.

Yönetim şeklinin işçiler üzerindeki etkisi iki biçimde gerçekleşmektedir. İlki, karar verme zamanı, işçilerin katılımını sağlamak, ikinci durum ise kararlarda destekleyici ve iş gören odaklı şekilde hareket etmektir (Erdil ve diğerleri, 2004: 11). Esasen, işçiler, yönetimin kabul ettiği kararları gerçekleştirme eğilimindedirler. Kararların kabul edilmesi zamanı, işçi katılımının oluşturulması, onları, gerekli kararları yaparken huzurlu kılmakta ve verimin yükselmesini sağlamaktadır (Öztürk, 2018: 37). Örgütün idaresi, kurumsal kültür ve değerleri ilk sırada tutarak çalışıyorsa, verimlilik ve gelişim yükselmekte bunun sonucunda, kurumsal bağlılık seviyede yükselmektedir. Yöneticilerin yönetim biçimi, işçinin, kurumsal bağlılığını etkileyerek, kurum verimini yükseltmektedir. Kurumun yönetim şekli, kurumsal bağlılık ve başarının elde edilmesinde, en etkili faktörlerden birini oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, örgüt iş görenlerinin, kurumun hedeflerine, etkinlik ve verimlilik yükselişine yöneltebilmek, kurumun rekabet gücünü açığa çıkarabilmek için yönetim tarafından doğru yönetim tarzının belirlenerek, etkili yönetimin hayata geçirilmesi gerekir. Katılımcı yönetim tarzının gerçekleştirildiği örgütlerde, işçiler, yönetimle bütün haline gelerek hareket etmekte, bu da verimlilik ve performans yükselişini sağlamaktadır. Esnek ve katılımcı yönetim tarzının, hâkim olduğu kurumlarda, bağlılık yükselirken, otokratik yönetim tarzıyla yönetilen kurumlarda, bağlılık azalmaktadır.

6. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Çalışan bireyler, çalıştıkları kurumun inanç ve değerlerinden etkilenmektedir. Kurumdaki vizyon, iletişim, çalışanlara verilen değer, kültür, teknoloji, yetiştirme ve geliştirme gibi faktörler çalışanların bağlılığı yönünde pozitif etki oluşturmaktadır. Kurumlar bakımından, hayata geçirilmesi gereken başlıca önemli amaçlardan biri de kurumsal bağlılığı arttırabilmektir. Kurumsal

bağlılığın yükseltilmesine yönelik çalışmalarda belirlenen unsurlar aşağıda belirtilen ana başlıklar altında açıklanarak, sıralanmıştır.

a. Denetim

Gerekmediği zamanlarda bile denetim ve kontrol yapılması, çalışanda güvenilmediği veya işini doğru yapamadığını düşündüren duygulara sebebiyet verebilir. Çalışan kişilere işlerinin gerçekleştirilmesi sırasında veya çalışmayla ilgili kararlarda, denetleme olanağının sağlanması, bireylere güven duyulduğunun gösterilmesi anlamını göstermektedir (Güney, 2017: 282). Kurumların, katı ve baskıcı denetimler yerine, çalışanların performansını artırmak için geri bildirimlerde bulunması, işçilerin çalışmalarının sorumluluğunu almasını sağlamak açısından önemlidir. (Bülbül, 2007: 45). Denetim ile gerçekleştirilmek istenen, çalışanların, baskı altında bulunma hissini ve algısını yaşamamasından öte, geri bildirimlerle işçinin desteklenerek gerçekleştirdiği işin sorumluluğunu kabul etmesini ve daha verimli biçimde çalışmasını sağlamak olmalıdır.

b. Vizyon

Vizyon kavramı, örgütlerin gelecek zamanda kendilerini nerede görmek istediklerinin açıklamasıdır. Vizyon sahibi işletmeler çalışanlarını amaç ve hedefler yönünde harekete geçirirler. Yer aldığı örgütün vizyonunu benimseyen işçilerde çok fazla çalışma hevesi ve bağlılık duygusu oluşmaktadır. Bu sebeple yöneticiler, vizyonun işçiler üzerinde teşvik edici ve yönlendirici bir etki olduğunu düşünürler (Gürkan, 2006:54-55). Belirlenen vizyon yönünde hareket eden çalışan, kurumsal amaçlar ile bütünleşmekte ve güçlü bir bağlılık duygusu taşımaktadırlar.

c. Takım çalışması

Takım şeklinde çalışma, hedeflere ulaşmada hızlı ve etkili bir yöntemdir. Yüksek performans gösteren gruplar, bilgi ve tecrübelerini ortak biçimde kazanımlar için kullanırlar. Takım çalışmalarının kişinin hızını azalttığı ve karar sürecini yavaşlattığı düşünülse de yapılan çalışmalar bu sürecin tersini ispatlar niteliktedir. İş görenler, sonuç elde etmenin kolay olmadığı zamanlarda takım çalışması sayesinde hızlı biçimde soruna odaklanmakta ve durumu açıklığa kavuşturabilmektedir (Balay, 2000:117). Takım üyeleri, sunulan görevler ile ilgili

birbirini tamamlar şekilde fikirler üretebilirlerse, takım olarak gerçekleştirilen işlerin daha hızlı bir biçimde sonuçlanabileceği söylenebilir.

d. Mücadele

Çalışan kişiler, yaptıkları çalışmalarda bazen sıra dışı ve eğlenceli süreçlere şahit olmak isterler. Dolayısıyla, işçiler iş hayatındaki monotonluktan ve kısır iş döngüsünden sıkılmaktadırlar. Bu sebeple kişisel açıdan gelişimlerini kısıtlayabilecek sade bir iş temposundan kaçınmaktadırlar. Fakat kaçınmanın bazen mümkün olmadığı zamanlarda, kişilere belirtilen sıkıcı ortamdan uzaklaşabilmeleri için ilgili görevler verilebilir. Kurumlar, çalışanların işe bağlılığını yükseltmek için iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi süreçleri güdüleyici şekilde kullanılır. Çalışma ortamında oluşturulan bu farklılık kişisel tatmin sağlamaktadır (Tekne, 2019:194). Kurumlar çalışanlarının görevleri ile bütünleşmelerini istemektedirler. Fakat kişinin örgüte olan bu yönelimi, bir zaman sonra alışkanlık haline dönüşmektedir. Bu süreç esasen örgütsel faaliyetlerin durağan olmasından kaynaklanmaktadır.

e. Yapılan İşin Karşılığını Almak

Çalışana yaptığı işin karşılığını vermek, onun performansını yükseltmekte etkilidir. Üstün performans gösteren bir çalışanın karşılığını alması ya da ödüllendirilmesi, çalışmalarında alışkanlık haline getirmesini sağlar. Bu yönde çalışanlar, her zaman daha fazlası için çabalarlar. Personele gösterdiği çabanın karşılığını sunmak, örgüt için bir kayıp değildir. Dolayısıyla, başarıya yönelik yolda gerçekleştirilen en doğru yatırımdır (Gürkan, 2006:55). İşçiler, yaptıkları işin karşılığını elde ettiklerinde kendilerini değerli hissederler. Örgüt için önemli olduğunu hisseden kişi, kurumun faydasına olan ve takdir edilen davranışı tekrarlama eğilimi gösterir.

f. Değer Verme

Örgütsel bağlılık düzeyini yükselten faktörlerden birisi de değer vermedir. Kurumun, tüm işçileriyle yakın olarak ilgilenmesini, işçiler arasında ayırım yapmadan, hepsine aynı hassasiyet ve ilgiyle yaklaşmasını, onların fikir ve düşüncelerini önemsemesini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel bağlılık ve başarının elde edilmesi açısından, çalışanın, kurum içinde kendisine sağlanan değer duygusunu hissetmesi, önem taşıyan bir konudur. Sosyal yönden, kim

olursa olsun, kendisine değer verildiğini görmek, bütün kişileri mutlu eder. Çalışanlar, kurum içerisinde, kendisine sunulan değer duygusu karşılığında, kurumlarına ve işlerine daha çok bağlanarak, daha verimli biçimde çalışırlar (Güney, 2017: 283). Kurum tarafından işçiye verilen destek, çalışanların, dikkate alındığının ve değer gördüğünün hissettirilmesine ve onların huzur ve mutluluğunun oluşturularak, güvenli şekilde algılanan, kurumsal yapının etkisiyle, bağlılıklarının ortaya çıkmasında büyük bir önem arz etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116). İşçilerin, çalışmayla ilgili konularda veya kararlarda fikrini söyleyerek, yöneticileriyle etkili iletişimi gerçekleştirebilmesi, onlarda kendilerine değer verildiği inancını arttırarak, bağlılığın yükselmesine neden olur (Bakan-Büyükbeşe, 2004: 7). İşçinin kurum dahilinde gördüğü değer, mutlu ve huzurlu olmasına, yaptığı işten keyif alarak örgüte karşı olan inanç ve bağlılığının artmasına vesile olmaktadır.

g. Sağlıklı İletişim

Kurumsal bağlılığın yükseltilmesi açısından, etkili olan faktörlerden biri de sağlıklı iletişimidir. İletişim, insan ve toplum hayatının önemli gereklerinden biridir. Kurum çalışanları arasında oluşturulan sağlıklı iletişim, kişilerin, birbirini karşılıklı empati ile anlamasını, kişiler arasında, kurumla ve işlerle ilgili bilgi akışını temin eder. Sağlıklı iletişimi sağlayan örgütler, kurumun iç ve dış ortamıyla etkileşimini sağlayarak, belirli bir kimliğe sahip olabilen, sürekli gelişim ve değişimi idame ettirebilen kurumlardır (Taymaz, 2011: 71). Kurum tarafından belirlenen amaçların hayata geçirilmesi, iş görenler arasında, iş birliğinin oluşturulabilmesi ancak sağlıklı ve etkili iletişimin oluşturulmasıyla mümkün olabilir. Bu yönde, sağlıklı iletişim, örgüt ve çalışan ilişkilerini geliştirerek, kurum bütünlüğü ve çalışanın kuruma ait olma hissini güçlendirir, iş görenin yüksek performans göstermesini sağlar (Derin-Tuna, 2017: 114-117). Sağlıklı iletişim kurumun amaç ve hedeflerin hayata geçirmesi, işleyişin bir düzen çerçevesinde ilerlemesi için atılması gereken ilk adımdır. Kısacası, sağlıklı iletişimin kurulabilmesi için, kurum çalışanları ve yönetimi arasında, çift taraflı iletişim mekanizmasının etkinleştirilmesiyle birlikte doğru bilgi akışının, kurumun bütün bölümleri arasında oluşturulması gereklidir.

h. Teknoloji

Teknoloji, kurum hayatında kişilerin çalışmalarını tamamlayıcı, destekleyici, kolaylaştırıcı bir unsur şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Kurumların, rekabet çevresinde adından bahsettirebilmesi için ürün ve hizmet çalışmalarında oluşan teknolojik gelişmeleri takip ederek yeniliklere yönelik bir tutum göstermesi ve kurum bünyesinde bu yenilikleri hayata geçirmesi gereklidir. Kurumun teknolojisinin dönemin gereklerine göre yenilenmesinin işçilere sağladığı faydalar ve olumlu getirilerin açıklanması, çalışanların iş hayatını kolaylaştırarak, mutlu çalışmalarına ve örgütsel bağlılıklarının yükselmesine sebep olur (Güney, 2017: 283). Teknolojik açıdan gelişmeler, üretimde ve yönetimde uzmanlaşmış olmayı gerektirmektedir. Teknolojiye yönelik olarak kişilerin iş yapış biçimlerinde değişiklikler oluşurken, onların bu çabalarında destekleyici olmak, kurumların yapılarında da farklılıklar oluşturmaktadır (Demir ve Okan, 2009: 57). Kurum teknolojisinin yükselmesi ve bazı çalışmaların otomasyona geçmesinin sonucunda, işletmeler işgücü unsurunda azalmaya gidebilmektedirler. Teknoloji, bir taraftan iş hayatında kolaylıklar sağlarken diğer taraftan çalışanların işten kovulma korkusu yaşamalarına, yani örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır. Teknoloji ve işgücü arasındaki dengenin oluşturulması, kurumlar açısından önem taşımaktadır.

i. Geliştirme

Gelişim ve değişim dönemin önemli gereklerindedir. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin, kurum içi ve dışı eğitimlere tabi tutularak desteklenmesi, onların, yetenek ve becerilerinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kurumların, denetim, etkinlik, teknolojide oluşan değişime ayak uydurabilmek, zaman zaman oluşan sorunlara çözüm getirebilmek için teknolojik yenilenme ve bilgi değişikliklerine gitmesi gerekebilir. Kurumun üretim mekanizmalarıyla bağlı teknoloji ve bilgi değişikliğine gidildiğinde, yöneticiler tarafından işçilerin kurum içi eğitimlerle desteklenmesi gerekir. Çalışan her ne kadar önceden eğitim almış olsa da kurum içi eğitime tabii tutulması, işini daha kolay yapmasını ve işin yapımı esnasında kendisine güvenmesini sağlar. Bu da onun kurumsal bağlılığını yükseltici etki yapar (Güney, 2017: 283). Geliştirme hususunun uygulanması, yenilikçi tutumlarının ön plana çıkmasını, kurum ve kişi verimliliğinin sağlanmasını, kişi ve takımlar arasında güven oluşmasını, değişen

rekabet koşullarına ayak uydurulmasını sağlar. İşçilerinin gelişimini destekleyen bir kurum algısı, çalışanların bağlılıklarını artıracığı gibi aynı zamanda, kendi kurumsal geleceklerinin sürekliliğine de yatırım yaparak, gelişen, rekabetçi piyasa koşullarında başarının elde edilmesinde ve kariyer gelişiminde faydalı olacaktır.

j. Örgüt Kültürü

Kültür, bir bireyin örgüte karşı sahip olduğu bağlılık düzeyini artırması yönünden önemli bir rol oynar. Örgüt kültürü, çalışanların örgütün belirlediği ortak değerler bütününe uyum sağlaması ve ayak uydurmasıdır.

Örgüt kültürü, iş görenlerde ortak kimlik duygusu yaratarak, örgüt amaçlarına yönelik çalışmayı ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın oluşturulmasını sağlamasıdır (Tekne, 2019:197)

7. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

a. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Yapılan araştırmalarda, kurumsal bağlılık araştırmalardan ilki, Etzioni tarafından yapılmış olduğu ve Etzioni yaptığı değerlendirmeler kapsamında örgütsel bağlılık kavramı yerine daha çok örgütsel katılım kavramını kullanmayı tercih ettiği görülmüştür (Özakar, 2019:37). Etzioni, araştırmalarında, kurumsal bağlılığı yükselten, nedenlerin başında kişinin kuruma yakınlığı olduğunu belirtmiştir (Şahin, 2014: 52). Etzioni'ye göre, kurumsal bağlılığın temelini oluşturan faktör, kurumun, çalışanlar üzerinde hayata geçirdiği, güç ve otorite olduğu yönündedir (Varoğlu, 1993: 4).

Etzioni, kurumsal bağlılığın, çalışanların ilgisiyle alakalı olduğunu belirterek, ahlaki, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı ilgi olarak, üç başlıkta incelenebileceğini söylemiştir. (Bayram, 2005: 130). Etzioni'nin kurumsal bağlılık yaklaşımını, aşağıdaki gibi üç başlık altında incelenmiştir.

b. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Ahlaki açıdan bağlılık, kişinin, içinde bulunduğu kurumuna, yüksek derecede, olumlu şekilde yönelişini, açıklar. Bu bağlılık, işçilerin, baskısız ve zorlamasız, gönüllü şekilde, amaç ve hedeflerin hayata geçirmesi yönünde, olumlu sonuçlar elde etme ihtimalini görmeleri ve bu duruma dahil olmalarıyla,

kendiliğinden oluşmaktadır, herhangi bir ödüllendirme değişikliğinin, bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

Belirtilen bağlılık duygusunu taşıyan kişiler için iş her şeyden önce gelmektedir. Kişinin zihninde işletmenin olumlu bir tarafta yer alması, işine sıkı bağlanmasına sebep olmaktadır. Ahlaki açıdan bağlılık, iş görenin kurumun amaç ve hedeflerini kabullenmesiyle ortaya çıkan duygusal yönelimdir (Taş, 2012:12).

İşçiler, kurumun olumlu sonuçlar alınması muhtemel olan amaç ve hedeflere yöneldiğini hissettiğinde bu sürece kendiliğinden dahil olurlar. Yani ahlaki açıdan bağlılığın kişinin benliğinde başladığı, ödül ve cezalardan bağımsız şekilde geliştiği söylenebilir. İşçilerin kurum içindeki pozisyonlarına ve işlerine değer verdikleri için örgütte kalmaya devam ettikleri görülmektedir (Oran, 2012:35). Ahlaki açıdan bağlılık, kişinin örgütsel değerler ile özdeşleşmesi anlamına gelir. Örgütün kendine ve çalışanlarına fayda sağlayacak faaliyetlere yönelmesi, kişilerde katılım isteği ve ahlaki bağlılık duygusu oluşturmaktadır.

c. Çıkara Dayalı Yaklaşım

Çıkara yönelik yaklaşımda, kişi, kurumla arasında bir ticaret ilişkisi kurmaktadır. Verdiği kadarını elde etmeyi, hedeflemektedir (Çökük, 2013: 23). İşgörenlerin, kuruma katkıları sonucunda, kazanacakları ödüle göre oluşan, değiş tokuş ilişkisiyle, bağlılık duymaları söz konusudur (Güney, 2017: 284). Belirtilen yaklaşım türü, ahlaki bakımdan bağlılığa göre daha az yoğun ilişkinin görüldüğü, yaklaşımdır. Bağlılık düzeyi, çalışan güdüsüne göre, değişim göstermektedir (Akın, 2010: 61).

Bu yaklaşımda, çalışanların bağlılığı, kurumdan kazandığı ödüllere göre oluşmaktadır (Gündoğan, 2009: 44). Çıkara yönelik yaklaşımı olan kişi, gösterdiği çabanın sonucu, beklediği ödülü elde etmezse, kurumdan ayrılma eğilimine girebilir (Tekin, 2002: 50). Özetle, çıkara dayalı yaklaşımda, iş gören ve örgüt arasındaki karşılıklı çıkarlar etrafında gelişen, pozitif ya da negatif eğilimler meydana gelmekte, bağlılığın oluşumu için ise kazanca odaklı güç, geçerli olmaktadır.

d. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım

Kişilerin kuruma içsel bir bağlılık duymamalarına yönelik üyeliklerine devam etmeleri, bu davranış yönünde etkili olan bazı dış faktörler olduğunu

kanıtlar özelliğindedir (Şenergüç, 2009:61). Bu süreçte kişi örgüte istekli olarak değil, mecburi şekilde bağlılık duymaktadır (Çilesiz, 2014:28). Kısacası, işçilerin kuruma kalma sebeplerinin, işten ayrılmalarına engel olan sebeplerinin olması neticesinde mecburi bağlılığa yol açar.

e. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer modeli, geliştirilen araştırmalar sonucunda "üç boyutlu örgüte bağlılık modeli" çok fonksiyonlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu üç kavram, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak belirtilmiştir. Kavramlar aşağıdaki şekilde verilmiştir (Mutlu, 2019:16).

i. Duygusal Bağlılık

Modelde örgütsel bağlılığın ilk bileşeni duygusal bağlılıktır. Meyer ve Allen'a göre duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesi ve katılımıdır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan örgüt üyeleri, istedikleri için örgüt için çalışmaya devam ederler. Duygusal düzeyde bağlı olan üyeler, kişisel istihdam ilişkilerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu olarak gördükleri için örgütte kalırlar (Beck ve Wilson, 2000:114). Duygusal bağlılık, daha çok benzer değer ve hedeflerin algılarına dayanmakta ve çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve buna dahil olması ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanın sadakat, sevgi, aidiyet gibi duygularla çalıştığı örgütüne psikolojik olarak bağlanma derecesidir ve çalışanların duygusal bağını veya kuruma bağlanmış olduğunu açıklamaktadır (Turan, 2019:31).

ii. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği (Devam Bağımlılığı)

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinin ikinci bileşeni, devam bağlılığıdır. Devam bağımlılığında, çalışanın zaman ve emek harcadığı işletmeden yani yatırım yapmış olması nedeniyle örgütteki çalışmalarını sürdürmekte ve ayrılmak istememektedir. Bu yatırımlar çoğu zaman sevmeyi önlemekte ve zorunluluğu getirmektedir (Turan, 2019:33).

Devam bağlılığı, bireyin örgütle ilişkisinin kazanılan ekonomik faydaların değerlendirilmesine dayandığı, örgüte araçsal bir bağlılık olarak görülebilir (Beck ve Wilson, 2000:114). Devam bağlılığı için çalışanların verdikleri emek ve zamanları karşılığında şirketten ayrılmak istememeleri olarak açıklayabiliriz.

iii. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılık modelinin son bileşeni normatif bağlılıktır. Meyer ve Allen normatif bağlılığı, işe devam etmek için bir zorunluluk duygusu olarak tanımlamaktadır (Turan, 2019:32). İçselleştirilmiş normatif görev ve yükümlülük inançları, bireyleri örgüt üyeliğini sürdürmek zorunda kılar. Normatif bağlılık, çalışanların ne kadar statü yükseltme veya tatmin olduğuna bakılmaksızın şirkette kalmayı ahlaki olarak doğru gördükleri bağlılık olarak görülür. (Marsh & Mannari, 1977:59). Normatif bağlılığına sahip bir çalışan örgütte kalmanın ahlaki ve daha doğrunu düşünmesi sonucu oluşur.

f. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kişilerin, kuruma yönelik olan değerleri, içselleştirme düzeyine göre, çalışandan çalışana farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple, çalışanın, kurum değerlerine yönelik inancı, sadakati ve sevgisi, onun, kurumsal bağlılığı ortaya çıkaran, psikolojik bağı içermektedir (Bakan, 2011: 85). Kurum ve çalışan arasındaki bütünleşme, belirtilen bağlılığın gelişmesini sağlayan, özelliştir (Arslan-Demirci, 2015: 28). O' Reilly ve Chatman'a göre bağlılık üç boyut içermektedir. Bunlar; uyma/itaat, özdeşleşme ve benimseme boyutudur. Bu boyutlar, aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

i. Uyma / İtaat

Belirtilen bağlılıkta, çalışanların tutum ve davranışlarına etki eden özellikler; kurum kapsamında belirlenmiş kazançları elde etmek, bundan başka farklı durumlarda oluşabilecek cezalardan, kurtulma isteğidir. Uyum boyutuna etki eden faktörler, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliğidir (Güney, 2001: 139). Belirtilen boyutun hedefi, değerlerle bütünleşmek değildir, önceden belirlenmiş dışsal ödüllere ulaşabilmektir (Bayram, 2005: 130). Ödül ne kadar cazip ve ceza ne kadar caydırıcı nitelik gösteriyorsa, kurumsal bağlılık yönünde etkisi de o kadar yüksek olmaktadır.

ii. Özdeşleşme

Özdeşleşme boyuttaki bağlılık, çalışanın, kurum ve farklı çalışanlarla yakın ilişkiler kurmayı ve kurulan ilişkileri sürdürmeyi, istemesiyle, oluşmaktadır. Özdeşleşme bağlılığında, çalışan ve kurumun arasındaki ilişkiden daha fazla

kurum dışı unsurlar etkili olmaktadır (Bayram, 2005: 130). Belirtilen bağlılık, kişinin, kurumun bir üyesi olarak, sürdürme isteğine dayanmaktadır.

Bağlılığın belirtilen boyutunda, çalışan, kurum hedefleri ve değerleriyle, kendisinin değer ve inançlarını birleştirerek, başarı veya başarısızlık durumunu da kendisinin başarı ve başarısızlığı şeklinde kabullenir (Urhan, 2014: 56). Belirtilen bağlılık türünde, çalışanlar işletmenin bir parçası olarak hissetmekten fazlaca mutlu olurlar ve gurur duyarlar.

iii. Benimseme

Benimseme bağlılığına sahip kişiler davranış ve tutumlarını, elde ettikleri bu uyum kapsamında hayata geçirirler. Kurumun tutumuyla, kişinin kişilik değerleri arasında benzeşme bulunması, benimseme boyutunun, oluşmasını sağlamaktadır. Belirtilen boyuttaki bağlılık derecesi, kişinin işletme değerlerini içselleştirerek, kabullenme derecesine göre, farklılık gösterebilir (Kandemir, 2019: 35).

Benimseme boyutunda, kişi kurum uyumunun yanı sıra, kişinin tutum ve davranışlarında da işletme değerlerinin etkisi görülmektedir (Yoldaş, 2019: 35). Benimseme boyutunda, çalışanın tutum ve davranışlarıyla, kurum ve başka çalışanların değerlerini uyumlaştırması, söz konusudur ve bu değerleri, doğru olduğu düşüncesine sahip olarak, kabul etmektedir.

g. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter çalışmalarında örgütsel bağlılığı, “çalışanların enerjilerini ve bağlılıklarını vermeye istekli olmaları, kişisel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgütlerle bir arada olmaları” şeklinde ifade etmektedir (Tamer, 2017:133) Kanter'in devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır.

i. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, kişinin rolü ile ilgili kendi düşüncesinde ortaya çıkardığı saptamalardan doğmaktadır. Belirtilen bağlılığın ortaya çıkması için, kişinin sistem ile bağlı pozitif fikirlere sahip olması gerekmektedir (Gül, 2002:42). Devam bağlılığı, çalışanın örgüt için, çok fedakarlıkta bulunması neticesinde bu durumu maliyet gibi görmesi ve bu nedenle işten ayrılma kararının

verilmesinde zorlaşması neticesinde oluşur. Devam bağlılığına sahip çalışanlar, örgüte karşı hissettikleri, adanmışlık duygusunu, yatırıma dönüştürürler. Buradaki adanmışlık, örgüte karşı bireyde oluşan, gönül bağlılığını ifade ederken, yatırım ise bireyin, örgütte kaldığı sürece elde edeceği, kazanımları anlatır (Tekne, 2019:219) Özetle, çalışanları için örgütten ayrılmak, gerçekleştirilen yatırımların boşa gitmesi anlamına gelir ve işten ayrılmak istemezler.

ii. Kenetlenme Bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı, kurum içinde iyi ilişkilerin ve pozitif enerji ortamının ortaya çıkmasını sağlar. Kişilerin örgüte ve birbirlerine karşı olan bağlılığı, kurumu çevresel belirsizliklere karşı korumaktadır (Tekne, 2019: 210). Belirtilen bağlılığın bulunduğu kurumlarda işçiler birbirlerine karşı kıskançlık duygusu gütmemektedir. Aksine, kişilerin samimi ilişkileri dikkat çekmektedir (Arslan, 2015:56). Özetle çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışma yüksek olur.

iii. Kontrol Bağlılığı

Kontrol bağlılığı, kişinin yer aldığı kurumun kurallarına uyması ve belirtilen durumu devam ettirmeyi içselleştirmesidir. Kuruma ait kural ve prosedürler, işçilerin kendi davranışlarını şekillendirmesidir (Tekne, 2019: 210) Belirtilen bağlılığa sahip olan kişiler, kuruma ait normları kabullenmekte ve önemli bulurlar. İşçilerin kurumsal inanç ve değerleri kılavuz edinmeleri kontrol bağlılığının temelini oluşturmaktadır (Bozok, 2016:7). Dolayısıyla işçilerin, kurumun ahlaki kural ve standartlarıyla bütünleşmeleri sonucu oluşur.

h. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, kişinin örgüte karşı duyduğu bağlılığı araçsal bağlılık (güdüleme) ve örgütsel (normatif-moral) bağlılık şeklinde iki tür ele almıştır. Araçsal bağlılığın kişinin çıkarıcı ve yararlı kişilik yapısından beslendiği belirtilirken, normatif-moral bağlılığının kişinin kurumla oluşturduğu psikolojik bağ sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımları aşağıdaki biçimde açıklanabilir (Eren ve Bal, 2015:46).

- Araçsal Bağlılık (Araçsal Güdüleme)

Belirtilen bağlılık bireyin, kurumsal amaç ve hedeflerin önüne kendi çıkarlarını yerleştirmesi ile oluşmaktadır. Çalışanlar, kendi istek ve beklentilerine

yönelik hareket ederler. Belirtilen bağlılıkta karşılıklı biçimde bir tatmin söz konusudur. Dolayısıyla, işçiler kendilerine sağlanan imkân ve olanaklar kapsamında kuruma katkıda bulunurlar. Kurum ve işçi arasındaki ilişkinin dengesi, belirtilen bağlılığın sürdürülmesini sağlar.

- **Örgütsel Bağlılık (Normatif-Moral Bağlılık)**

Belirtilen bağlılık çalışanların, amaç ve hedefler ile özdeşleşmesini belirtmektedir. Farklı bir sözle, kişinin örgütteki rolüne, güven ve sevgiye yönelik olarak bağlanmasıdır. Bağlılığın belirtilen boyutu, kurumsal özdeşleşme ile eş değerdir. Belirtilen yaklaşıma göre kişinin moral unsurlarının oluşturduğu normatif baskıları içselleştirmesiyle kurumsal bağlılık oluşmaktadır.

i. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik örgütsel bağlılığı, bir iş görenin, örgütsel bağlılığının oluşması, tutarlı davranışlar gösterme isteğine bağlıdır. Bu davranışların, ortaya çıkmasının nedenini, bireyin tutum ve inançları oluşturmaktadır. Buna göre yaklaşımın temeli, tutumsal ve davranışsal şeklinde iki türe ayrılmaktadır. (Tekne, 2019: 212) Belirtilen yaklaşımda, tutumlar çok fazla kişisel ve gizli bir özelliğe sahiptir. Davranışlar ise, daha somut ve gerçekçidir. İçsel tutarlılık duygusu, değişebilmektedir ve soyut özellikteki tutumların, kendilerine göre çok fazla açık olan davranışlara yön vermesiyle oluşmaktadır. Davranışların, tutumların değişiminden etkilendiği ve her çalışmada bağlılığın göstergesi olmadığı bilinmektedir. Salancik'e göre, davranışın bağlılığa dönüşmesi yönünde, istekli ve açık bir biçimde herkesin önünde açıklanması gerekmektedir (Tosunoğlu, 2014:13). Davranışsal bağlılık, bireyin belirtilen davranışı hayata geçirmeye ve sürdürmeye hevesli olmasıyla oluşmaktadır (Bozok, 2016:17). Belirtilen bağlılık yaklaşımı, her bir davranışın bağlılığın sonucu şeklinde değerlendirilmemesi kabul ettiği ve bildiği davranışlardan oluştuğu bilinmektedir. Dolayısıyla, kişinin kurumda gönüllü şekilde sergilediği davranışları alışkanlık haline getirmeye hazır olması ve hevesli olması da örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasında etkilidir.

j. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin kuruma katılım teorisinin, bağlılığı açıklamak açısından, gerekli olduğunu düşünmelerine bakmayarak, birtakım eksik ve

karmaşık tarafları bulunması sebebiyle, farklı bir yaklaşım, oluşturma, ihtiyacı duymuşlardır. Penley ve Gould, kurumlarda birden fazla uyum sistemi ve buna yönelik, bağlılık türü oluşabileceğini savunmaktadırlar. Bu kapsamda, Penley ve Gould bağlılığın 3 değişik boyutu bulunduğunu vurgulamış, belirtilen üç boyutu ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak açıklamışlardır (Arslan-Demirci, 2015: 29). Belirtilen bağlılık boyutları aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

i. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki açıdan bağlılık, kişilerin kurumun amaç ve hedeflerini kabullenerek, hareketlerini, o açıdan yönlendirmesi sonucu oluşturmaktadır. Belirtilen bağlılıkta, kişi kendini, kurumu için, her bir fedakarlığı yapmaya hevesli hisseder, ortaya çıkabilecek başarı veya başarısızlığı kendini dahil eder. Kişinin, görevlerin gerçekleştirilmesinde, kuruma yönelik kendisini de sorumlu hisseder (Gül, 2002:44). Ahlaki açıdan bağlılıkta kişi kendini, kurumuna vakfetmiş şekilde çalışır, kapasitesinin en üst düzeyinde çaba sarf eder, işine yönelik aşırı seviyede düşkünlük göstererek, işini ön planda tutarak, mükemmeliyetçi bir tutumla davranmaktadır.

ii. Çıkarıcı Bağlılık

İşçinin kurum dahilinde sergilemiş olduğu, performansına yönelik olarak elde ettiği, mükafatlar, sonucunda oluşur. Belirtilen bağlılıktaki kurum üyeliği, kurum tarafından sağlanan ödüllerin kazanılmasına bağlı şekilde sürdürülmektedir. Çalışan, kurumunu belirlenmiş ödüllere ulaşabilmek yönünde araç olarak görmektedir. İşçi ve yönetici arasında karşılıklı şekilde hayata geçirilen, çıkar ilişkisi, söz konusudur. Çalışan, sorumluluklarının yükselişini sağlayabilmek adına, kendini kuruma, ispatlama, kanıtlama amacındadır (Gündoğan, 2009: 47). Belirtilen bağlılıktaki kişi, esasen kurumuna tam şekilde bir bağlılık hissetmediği zaman, örgütün söz verdiği ödülleri elde edebilmek için, kendisini, kuruma bağlıymış gibi göstermektedir. Kurum ve işçi arasındaki ilişki, alış-veriş ilişkisine benzediğinden, kişi kendini sevdirek, yöneticilerinin gözüne girmek için, kendini, olabileceği en doğru şekilde gösterme çabasındadır.

iii. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Belirtilen bağlılık yaklaşımı, kişinin kendisini, kurum dahilinde gösterme, başarılarını yansıtmaya ve kariyerini geliştirme olanağı bulamayacağına inanarak, esasen bir yabancı şeklinde hissettiği durumu açıklamaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık, kişinin, bulunduğu işten farklı iş imkânına sahip olmaması ve kurum çevresi dahilinde kontrolü elinde bulunduramadığı, algısıyla ortaya çıkmaktadır. Belirtilen düşünce, kişide, örgüt ile ilgili cezalandırıcı ve kısıtlayıcı kurum algısı tanımlamasına sebep olur (Yetim, 2018: 51). Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip çalışanlar, kurumun sağladığı ödüller veya uyguladığı cezaların, performans değerlendirilmesi sonucunda değil, rastgele şekilde yapıldığını düşünür (Gül, 2002: 44). Belirtilen bağlılıkta, kişi kurum dahilindeki kariyerine hiçbir biçimde etkisi olmadığı fikrini taşımaktadır. Çalışan kendisini kurumda sanki kapana kısıtlanmış biçimde hissetmekte ve kurumdaki ayrılma eğilimi göstermektedir.

V.YÖNTEM VE BULGULAR

A. Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı

Literatüre bakıldığında, yapılan araştırmaların genellikle liderlik tarzları ile iş tatmini veya örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesine yöneldiği görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek; dönüşümcü liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyerek etkisi üzerindeki rolünü değerlendirmektir. Katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarının, onların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni halleri, iş yerinde çalışma süreleri ve pozisyonları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

Bu sebeple, İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarından 414 kişiye (220 kadın ve 194 erkek) dönük anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma; dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gerçeğinden yola çıkarak, örgütün performansı ve verimini anlamaya dönük veriler elde etmek, elde edilen veriler istatistiksel olarak çözümlenmek ve yorumlamak bakımından önem taşımaktadır.

2. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmada iki temel araştırma tekniğine başvurulmuştur. Bunlar teorik araştırma ve uygulamadır. Teorik kısmında liderlik, dönüşümcü liderlik, liderlik davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bunun gibi anahtar kelimeleri içeren kitap, dergi, yüksek lisans ve doktora tezleri, web adresleri taranarak gerekli bilgilere ulaşılmıştır. Tez çalışmanın uygulama kısmı ise özel sektörde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çalışanlara ulaştırılan 414 anketten tamamı değerlendirilmiştir.

3. Araştırmanın Ölçeği

Çalışanların algıladıkları iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için daha önceki çalışmalarda da güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış olan Dönüşümcü Liderlik Davranışı, iş tatmini ve Örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği Sabina Mansurova'nın "İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama" (Yükek Lisans Tezi, 2017) çalışmasında kullandığı ölçekten alınmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği 20 ifadeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

İş Tatmini ölçeği Ulvi Zarbaliyev'in "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma" (Yükek Lisans Tezi, 2020) çalışmasındaki ölçekten alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 24 ifadeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği Seda Şen'in "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Ankara İli Savunma Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" (Yükek Lisans Tezi, 2020) çalışmasındaki ölçekten alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 14 ifadeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem belirlemede kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem; belirlenen evren içinden seçilecek belli bir kesimin araştırmacının kararı ile belirlenmiş olduğu tesadüfî olmayan örneklem yöntemidir. Kolayda örneklem yönteminde veriler, evrenden kolayca, hızlı ve ekonomik biçimde toplanır (Karasar, 2020; 148-149). Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemi ile 450 anket dağıtılmış olup bunlardan 414 anket geri dönmüştür. Araştırma sonuçları geri dönüşü olan 414 anket ile yapılmıştır.

5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, “İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel sektör kurum çalışanlarının algıladıkları iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik araştırma” konusuyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada betimleyici yöntem esas alınmış ve dönüşümcü liderlik davranışlarının özel sektör çalışanlarının iş tatmini ve örgütsek bağlılık etkileri çerçevesinde yürütülmüştür.

6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın toplam 21 adet hipotezi aşağıda sunulmuştur:

H₁: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂: Çalışanların iş tatminleri yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₅: Çalışanların iş tatminleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈: Çalışanların iş tatminleri işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₉: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₀: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₁: Çalışanların iş tatminleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₂: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₃: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₄: Çalışanların iş tatminleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₅: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₆: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₇: Çalışanların iş tatminleri işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₈: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₉: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ile iş tatminleri arasında pozitif ilişki vardır.

H₂₀: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki vardır.

H₂₁: Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki vardır.

7. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizlerine, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın örneklemini evren içerisinden rasgele seçilen, özel sektörlerde çalışan 414 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri elde edilirken, çalışanlara Dönüşümcü Liderlik, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinde yer alan ifadelerle birlikte sosyo-demografik soruları uygulanmıştır. Bu bölümde; ölçeklere yönelik iç

tutarlılık analizi, araştırmaya dahil olan çalışanların sosyo-demografik profili, betimsel analiz, korelasyon analizi yer almaktadır.

a. İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Verilerin gösterimi medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama \pm standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınıandı. Test sonucunda Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanıldı. Korelasyon analizinde Spearman's testi kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

b. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Ankete katılan çalışanlar 414 kişi olup, tüm katılımcılar sorulara eksiksiz cevap verdikleri için tamamı kullanılmıştır. 414 katılımcının yaş, cinsiyet, toplam çalışma süreleri, medeni durumu, eğitim seviyesi ve pozisyonları ile ilgili olarak verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyete ilişkin veriler Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 6. Demografik Değişkenler – Yaş

Değişken	n	%
Yaş		
18-25 yaş	56	13,5
26-35 yaş	116	28,0
36-45 yaş	176	42,5
46-55 yaş	46	11,1
56 ve üzeri	20	4,8
Toplam	414	100

Çizelge 6'dan da anlaşıldığı üzere çalışanların 56'sı (%13,5) 18-25 yaş, 116'sı (%28,0) 26-35 yaş, 176'sı (%42,5) 36-45 yaş, 46'sı (%11,1) 46-55 yaş ve 20'sinin de (%4,8) 56 yaş ve üstü grupta olduğu görülmüştür.

Çizelge 7. Demografik Değişkenler- Cinsiyet

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	220	53,1
Erkek	194	46,9
Toplam	414	100

Çizelge 7'den de anlaşıldığı üzere çalışanların 220'si (%53,1) kadın ve 194'ü (%46,9) erkektir.

Çizelge 8. Demografik Değişkenler – Toplam Çalışma Süreleri

Değişken	n	%
Toplam Süre		
1 yıldan az	50	12,1
1-5 yıl	126	30,4
6-10 yıl	90	21,7
11-15 yıl	42	10,1
15 yıl ve üzeri	106	25,6
Toplam	414	100

Çizelge 8'den de anlaşıldığı üzere çalışanların 50'si (%12,1) 1 yıldan az, 126'sı (%30,4) 1-5 yıl, 90'ı (%21,7) 6-10 yıl, 42'si (%10,1) 11-15 yıl ve 106'sının da (%25,6) 16 yıl ve üzeri süredir bu kurumda çalıştığı görülmüştür.

Çizelge 9. Demografik Değişkenler – Medeni Durum

Değişken	n	%
Medeni Durum		
Evli	232	56,0
Bekar	182	44,0
Toplam	414	100

Çizelge 9'dan da anlaşıldığı üzere çalışanların 232'si (%56,0) evli 182'si (%44,0) bekadır.

Çizelge 10. Demografik Değişkenler – Eğitim Durumu

Değişken	n	%
Eğitim		
Ortaokul	4	1,0
Lise	86	20,8
Ön lisans	48	11,6
Lisans	178	43,0
Yüksek Lisans	82	19,8
Doktora	16	3,9
Toplam	414	100

Çizelge 10'dan da anlaşıldığı üzere çalışanların 4'ü (%1,0) ortaokul, 86'sı (%20,8) lise, 48'i (%11,6) ön lisans, 178'i (%43,0) lisans, 82'si (%19,8) yüksek lisans ve 16'sının da (%3,9) doktora mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmüştür.

Çizelge 11. Demografik Değişkenler – İşteki Pozisyon

Değişken	n	%
İşteki Pozisyon		
İş Görenler	116	28,0
Orta Düzey	168	40,6
Üst Düzey	82	19,8
Tepe Yönetim	48	11,6
Toplam	414	100

Çizelge 11'den de anlaşıldığı üzere çalışanların 116'sı (%28,0) iş gören, 168'i (%40,6) orta düzey, 82'si (%19,8) üst düzey ve 48'i de (%11,6) tepe yönetim kadrosunda çalıştığı görülmüştür.

c. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri şöyledir (Karasar, 2020: 190-191);

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Anket Sorularının Güvenirlilik Analizine ilişkin verilerin sonuçları bir arada olacak şekilde Çizelge 12'de gösterilmiştir.

Çizelge 12. Anket Sorularının Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik Analiz Sonuçları	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği	0,956	20
İş Tatmini Ölçeği	0,75	24
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,724	14

d. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Çizelge 13’de gösterilmiştir.

Çizelge 13. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği

Dönüşümcü Liderlik Davranışı	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Karizma	0,892	6
İlham Kaynağı	0,888	4
Entelektüel Uyarım	0,826	4
Bireysel Destek	0,901	6
Toplam	0,956	20

Çizelge 13’den de anlaşıldığı üzere 414 katılımcıdan elde edilen verilerin dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,956 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirlindedir.

i. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Çizelge 14’de gösterilmiştir.

Çizelge 14. İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi

İş Tatmini	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Toplam	0,75	24

Çizelge incelendiğinde sonuç 0,75 olarak bulunmuş olup yeterli güvenirlindedir.

ii. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları Çizelge 15’de gösterilmiştir.

Çizelge 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal	0,769	6
Devam	0,799	5
Normatif	0,700	3
Toplam	0,724	14

Çizelge incelendiğinde sonuç 0,724 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenilirliktedir.

8. Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları

Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları Çizelge 16’da gösterilmiştir.

Çizelge 16. Ölçek Puanlarına İlişkin Normallik Sonuçları

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Liderlik	0,103	414	0,000	0,930	414	0,000
Tatmin	0,101	414	0,000	0,863	414	0,000
Bağlılık	0,060	414	0,001	0,989	414	0,003

Lilliefors Significance Correction

Çizelge incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık skorunun normal dağılım göstermediği görülmüştür ($p < 0,05$).

9. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırmalar

a. Yaş Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Yaş Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Çizelge 17’de gösterilmiştir.

Çizelge 17. Yaş Değişkenine İlişkin Analiz

Değişken	Yaş	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.	Fark
Devam Bağlılık	18-25	56	3,29	1,19	3,60	1,00	5,00	227,07	0,048	1>5
	26-35	116	3,28	0,76	3,30	1,00	5,00	217,40		
	36-45	176	3,19	0,74	3,20	1,20	5,00	204,85		
	46-55	46	3,17	0,76	3,00	1,80	4,80	199,46		
	56 ve üzeri	20	2,78	0,54	2,80	2,20	3,40	137,10		
Normatif Bağlılık	18-25	56	2,88	0,75	3,00	1,33	4,33	201,29	0,138	
	26-35	116	2,90	0,76	3,00	1,00	4,33	202,98		
	36-45	176	2,91	0,73	3,00	1,00	5,00	199,40		
	46-55	46	3,22	0,86	3,33	2,00	5,00	239,11		
	56 ve üzeri	20	3,20	0,51	3,33	2,33	4,00	249,70		
Örgütsel Bağlılık	18-25	56	3,08	0,66	3,00	1,89	4,26	183,79	0,513	
	26-35	116	3,17	0,54	3,27	1,40	4,33	212,67		
	36-45	176	3,19	0,46	3,16	1,68	4,41	207,48		
	46-55	46	3,28	0,55	3,13	2,31	4,38	223,85		
	56 ve üzeri	20	3,15	0,39	3,18	2,51	3,68	206,50		

Çizelge incelendiğinde, yaş gruplarına göre karizma, dönüşümcü liderlik davranışı, duygusal bağlılık ve devam bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür ($p=0,000<0,05$). 36-45 ve 46-55 yaş grubu çalışanların karizma medyanı 18-25 yaş çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni yaşı yüksek olan çalışanların idealleştirilmiş etki davranışını benimsemiş olmalarıdır. 26-35 yaş grubu çalışanların dönüşümcü liderlik medyanı 18-25 yaş çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni yaşı 26-35 arası olan çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemiş olmalarıdır. 36-45 yaş grubu çalışanların duygusal bağlılık medyanı 18-25 yaş çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni 36 ve 45 yaş arası çalışanlarının örgütlerine duygusal açıdan bağlı olduğunu gösterir. 18-25 yaş grubu çalışanların devam bağlılık medyanı 56 yaş ve üstü çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni ise iş hayatına yeni başlayan çalışanların iş değiştirilmenin daha maliyetli olduğunu ve bulunduğu örgütte devam etmenin uygun olduğu düşüncesinde olmaları olduğu söylenilebilir.

b. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Çizelge 18'de gösterilmiştir.

Çizelge 18. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Analiz

Değişken	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.
Karizma	Kadın	220	4,18	0,66	4,17	2,00	5,00	212,04	0,409
	Erkek	194	4,10	0,78	4,17	1,00	5,00	202,36	
İlham Kaynağı	Kadın	220	4,24	0,62	4,25	2,00	5,00	212,43	0,364
	Erkek	194	4,15	0,77	4,25	1,00	5,00	201,91	
Entelektüel Uyarım	Kadın	220	4,13	0,70	4,00	2,00	5,00	201,86	0,299
	Erkek	194	4,19	0,67	4,25	2,00	5,00	213,89	
Bireysel Destek	Kadın	220	4,08	0,72	4,08	1,33	5,00	210,44	0,593
	Erkek	194	4,03	0,80	4,00	1,00	5,00	204,17	
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	220	4,16	0,61	4,20	2,31	5,00	209,90	0,664
	Erkek	194	4,12	0,68	4,19	1,29	5,00	204,78	
İş Tatmini	Kadın	220	3,24	0,31	3,21	2,63	4,67	209,90	0,663
	Erkek	194	3,20	0,47	3,17	1,00	5,00	204,78	
Duygusal Bağlılık	Kadın	220	3,40	0,67	3,50	1,50	5,00	211,22	0,499
	Erkek	194	3,34	0,77	3,33	1,00	5,00	203,28	
Devam Bağlılık	Kadın	220	3,22	0,71	3,20	1,00	5,00	210,64	0,569
	Erkek	194	3,19	0,93	3,20	1,00	5,00	203,94	
Normatif Bağlılık	Kadın	220	3,00	0,73	3,00	1,00	5,00	212,57	0,353
	Erkek	194	2,89	0,78	3,00	1,00	4,00	201,75	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	220	3,21	0,46	3,17	1,83	4,34	212,81	0,336
	Erkek	194	3,14	0,58	3,13	1,40	4,41	201,48	

Çizelge incelendiğinde, cinsiyete göre dönüşümcü liderlik davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Çıkan sonuca göre aynı koşullarda çalışan erkek ya da kadın çalışanların, iş tatmini, dönüşümcü lider davranışı ve örgüte olan bağlılıklarında bir farklılık olmadığı görülmüştür.

c. Toplam Süre Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Toplam Süre Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Çizelge 19'da gösterilmiştir.

Çizelge 19. Toplam Süre Değişkenine İlişkin Analiz:

Değişken	Toplam Süre	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.	Fark
Karizma	1 yıldan az	50	3,98	1,03	4,33	1,00	5,00	202,62	0,174	
	1-5 yıl	126	4,07	0,71	4,00	2,50	5,00	193,55		
	6-10 yıl	90	4,26	0,70	4,33	2,00	5,00	228,41		
	11-15 yıl	42	4,33	0,47	4,33	3,50	5,00	228,98		
	15 yıl ve üzeri	106	4,14	0,62	4,17	2,83	5,00	200,12		
İlham Kaynağı	1 yıldan az	50	3,93	1,05	4,00	1,00	5,00	185,66	0,095	
	1-5 yıl	126	4,13	0,73	4,00	2,00	5,00	197,21		
	6-10 yıl	90	4,36	0,55	4,25	2,75	5,00	233,81		
	11-15 yıl	42	4,32	0,50	4,25	3,25	5,00	220,79		
	15 yıl ve üzeri	106	4,22	0,58	4,25	3,00	5,00	202,42		
Entelektüel Uyarım	1 yıldan az	50	4,23	0,76	4,25	2,00	5,00	227,98	0,270	
	1-5 yıl	126	4,06	0,79	4,00	2,00	5,00	192,55		
	6-10 yıl	90	4,22	0,73	4,25	2,00	5,00	220,90		
	11-15 yıl	42	4,26	0,42	4,00	3,50	5,00	214,64		
	15 yıl ve üzeri	106	4,17	0,56	4,00	2,50	5,00	201,41		
Bireysel Destek	1 yıldan az	50	3,97	1,06	4,17	1,00	5,00	210,62	0,510	
	1-5 yıl	126	3,99	0,81	4,00	1,33	5,00	199,63		
	6-10 yıl	90	4,19	0,59	4,33	2,83	5,00	223,99		
	11-15 yıl	42	4,17	0,54	4,00	3,00	5,00	216,79		
	15 yıl ve üzeri	106	4,02	0,72	4,00	1,83	5,00	197,71		
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	50	4,03	0,87	4,19	1,29	5,00	203,34	0,284	
	1-5 yıl	126	4,06	0,69	4,13	2,31	5,00	195,83		
	6-10 yıl	90	4,26	0,56	4,33	2,92	5,00	228,70		
	11-15 yıl	42	4,27	0,44	4,25	3,35	5,00	220,93		
	15 yıl ve üzeri	106	4,14	0,56	4,17	3,04	5,00	200,01		
İş Tatmini	1 yıldan az	50	3,11	0,77	3,08	1,00	5,00	177,10	0,058	
	1-5 yıl	126	3,26	0,30	3,25	2,63	4,00	227,23		
	6-10 yıl	90	3,32	0,40	3,25	2,75	4,67	229,34		
	11-15 yıl	42	3,14	0,24	3,17	2,67	3,54	181,69		
	15 yıl ve üzeri	106	3,17	0,23	3,13	2,38	3,79	190,07		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	50	3,11	0,64	3,00	2,00	4,17	161,22	0,000	5>1,2
	1-5 yıl	126	3,23	0,80	3,33	1,00	4,83	189,40		
	6-10 yıl	90	3,46	0,68	3,50	1,67	5,00	217,54		
	11-15 yıl	42	3,35	0,60	3,17	2,17	4,50	200,93		
	15 yıl ve üzeri	106	3,60	0,66	3,67	1,67	5,00	244,92		

Çizelge 19. (devamı) Toplam Süre Değişkenine İlişkin Analiz:

Değişken	Toplam Süre	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.	Fark
Devam Bağlılık	1 yıldan az	50	3,08	1,08	3,00	1,00	5,00	200,58	0,080	
	1-5 yıl	126	3,33	0,78	3,40	1,80	5,00	221,99		
	6-10 yıl	90	3,15	0,85	3,20	1,00	5,00	198,54		
	11-15 yıl	42	3,40	0,66	3,40	2,20	4,60	239,74		
	15 yıl ve üzeri	106	3,09	0,71	3,00	1,80	4,80	188,37		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	50	2,91	0,78	3,00	1,33	5,00	194,42	0,001	5>2,3,4
	1-5 yıl	126	2,90	0,68	3,00	1,00	4,33	202,25		
	6-10 yıl	90	2,79	0,80	2,67	1,00	4,00	185,74		
	11-15 yıl	42	2,81	0,73	2,67	1,67	4,00	182,69		
	15 yıl ve üzeri	106	3,22	0,74	3,33	1,33	5,00	248,22		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	50	3,03	0,62	3,06	1,89	4,34	178,62	0,086	
	1-5 yıl	126	3,16	0,50	3,21	1,40	4,26	201,61		
	6-10 yıl	90	3,13	0,54	3,24	1,68	4,33	201,01		
	11-15 yıl	42	3,19	0,40	3,18	2,46	3,87	210,21		
	15 yıl ve üzeri	106	3,30	0,48	3,23	2,44	4,41	232,56		

Çizelge 19 incelendiğinde, işte çalıştığı toplam süreye göre duygusal ve normatif bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

15 yıl ve üzeri çalışanların duygusal bağlılık medyanı 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni Uzun yıllardır aynı şirkette çalışmanın vermiş olduğu etkiyle yeni çalışan bir çalışana göre daha fazla duygusal bağlılık hissettiğini söyleyebiliriz.

15 yıl ve üzeri süredir çalışanların normatif bağlılık medyanı 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Uzun yıllardır aynı şirkette çalışmış olmanın vermiş olduğu sorumluluk ve görev duygusu nedeniyle örgütte çalışmaya devam etmenin zorunlu olduğunu düşündüklerinin sonucuna varabiliriz.

d. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Medeni Durum Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Çizelge 20'de gösterilmiştir.

Çizelge 20. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Analiz

Değişken	Medeni Durum	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.
Karizma	Evli	232	4,18	0,64	4,17	2,00	5,00	209,07	0,762
	Bekar	182	4,10	0,81	4,17	1,00	5,00	205,50	
İlham Kaynağı	Evli	232	4,25	0,60	4,25	2,00	5,00	212,00	0,380
	Bekar	182	4,13	0,80	4,25	1,00	5,00	201,76	
Entelektüel Uyarım	Evli	232	4,17	0,65	4,00	2,00	5,00	205,59	0,710
	Bekar	182	4,15	0,74	4,25	2,00	5,00	209,93	
Bireysel Destek	Evli	232	4,10	0,71	4,00	1,33	5,00	210,11	0,614
	Bekar	182	4,01	0,82	4,00	1,00	5,00	204,17	
Dönüşümcü Liderlik	Evli	232	4,17	0,58	4,19	2,31	5,00	209,09	0,761
	Bekar	182	4,10	0,71	4,21	1,29	5,00	205,48	
İş Tatmini	Evli	232	3,22	0,32	3,17	2,38	4,67	204,09	0,513
	Bekar	182	3,22	0,48	3,21	1,00	5,00	211,84	
Duygusal Bağlılık	Evli	232	3,50	0,71	3,58	1,50	5,00	226,58	0,000
	Bekar	182	3,21	0,70	3,33	1,00	4,50	183,18	
Devam Bağlılık	Evli	232	3,17	0,75	3,20	1,00	4,80	202,99	0,385
	Bekar	182	3,25	0,89	3,20	1,00	5,00	213,25	
Normatif Bağlılık	Evli	232	3,01	0,74	3,00	1,00	5,00	218,03	0,091
	Bekar	182	2,87	0,76	3,00	1,00	5,00	194,08	
Örgütsel Bağlılık	Evli	232	3,23	0,48	3,25	1,68	4,41	220,21	0,015
	Bekar	182	3,11	0,56	3,04	1,40	4,34	191,30	

Çizelge 20 incelendiğinde, medeni duruma göre duygusal ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Evlilerin duygusal ve örgütsel bağlılık medyanı bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha kolay iş değiştirme kararı verebilecek olmalarını düşünmeleri ve bu nedenle örgütlerine daha az duygusal bağlılık oluşturduklarını söyleme yanlış olmayacaktır.

e. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Çizelge 21’de gösterilmiştir.

Çizelge 21. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Analiz:

Değişken	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.	Fark
Duygusal Bağlılık	Ortaokul	4	3,00	0,00	3,00	3,00	3,00	123,50	0,128	
	Lise	86	3,40	0,69	3,50	1,67	4,67	209,13		
	Ön lisans	48	3,57	0,66	3,67	1,50	4,83	245,50		
	Lisans	178	3,36	0,78	3,33	1,00	5,00	206,95		
	Yüksek Lisans	82	3,28	0,65	3,33	1,50	4,33	191,65		
	Doktora	16	3,33	0,68	3,00	2,67	4,33	193,13		
Devam Bağlılık	Ortaokul	4	2,80	0,69	2,80	2,20	3,40	143,00	0,064	
	Lise	86	3,14	1,02	3,20	1,00	5,00	205,08		
	Ön lisans	48	3,32	0,81	3,20	1,80	5,00	214,13		
	Lisans	178	3,13	0,73	3,20	1,20	5,00	196,08		
	Yüksek Lisans	82	3,28	0,70	3,40	2,00	4,60	219,09		
	Doktora	16	3,83	0,80	3,60	3,00	5,00	284,38		

Çizelge 21. (devamı) Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Analiz:

Değişken	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	MeanRank	Sig.	Fark
Normatif Bağlılık	Ortaokul	4	2,67	0,38	2,67	2,33	3,00	148,50	0,394	
	Lise	86	2,96	0,87	3,00	1,00	4,67	213,76		
	Ön lisans	48	3,04	0,72	3,00	1,33	4,00	231,17		
	Lisans	178	2,93	0,76	3,00	1,00	5,00	201,69		
	Yüksek Lisans	82	2,91	0,68	2,67	1,33	4,33	196,94		
Örgütsel Bağlılık	Doktora	16	3,17	0,64	3,00	2,33	4,00	236,38	0,053	
	Ortaokul	4	2,82	0,36	2,82	2,51	3,13	119,00		
	Lise	86	3,17	0,62	3,18	1,83	4,41	211,83		
	Ön lisans	48	3,31	0,51	3,38	2,08	4,26	242,92		
	Lisans	178	3,14	0,48	3,09	1,40	4,34	198,94		
	Yüksek Lisans	82	3,16	0,46	3,03	2,43	4,11	195,55		
	Doktora	16	3,44	0,52	3,48	2,83	4,33	256,63		

Çizelge incelendiğinde, eğitim durumuna göre karizma, ilham kaynağı, entelektüel uyarım, bireysel destek ve dönüşümcü liderlik skorunun farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının karizma, ilham kaynağı ve dönüşümcü liderlik medyanı lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, eğitim seviyesi arttıkça dönüşümcü liderlik davranışını benimsenmesi daha fazlalaşmış olabileceğini söyleyebiliriz. Yüksek lisans ve doktora mezunlarının entelektüel uyarım ve bireysel destek medyanı lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, yüksek lisans ve doktora eğitimi tamamlamış çalışanların lise eğitimi almış çalışanlara göre daha sorgulayıcı yöneticisi ile daha paylaşımcı bir çalışma modelini benimsediğini söyleyebiliriz. Ayrıca doktora mezunlarının entelektüel uyarım ve dönüşümcü liderlik medyanı ön lisans ve lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni ise eğitim seviyesi arttıkça çalışanların sorgulama ve kararlara dahil olmak istemelerinin artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

f. Görev Durumu Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Görev Durumu Değişkenine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları Çizelge 22'de gösterilmiştir.

Çizelge 22. Görev Durumu Değişkenine İlişkin Analiz

Değişken	Görev	n	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maksimum	Mean Rank	Sig.	Fark
Karizma	İş Görenler	116	3,87	0,92	4,00	1,00	5,00	173,64	0,003	2,3>1
	Orta Düzey	168	4,23	0,62	4,17	2,67	5,00	220,05		
	Üst Düzey	82	4,30	0,57	4,33	3,00	5,00	229,60		
	Tepe Yönetim	48	4,20	0,53	4,25	3,17	5,00	207,67		
İlham Kaynağı	İş Görenler	116	4,01	0,90	4,00	1,00	5,00	185,00	0,030	3>1
	Orta Düzey	168	4,22	0,59	4,25	2,00	5,00	205,80		
	Üst Düzey	82	4,35	0,56	4,25	3,00	5,00	230,33		
	Tepe Yönetim	48	4,33	0,59	4,25	3,00	5,00	228,83		
Entelektüel Uyarım	İş Görenler	116	4,03	0,86	4,00	2,00	5,00	193,29	0,211	
	Orta Düzey	168	4,20	0,61	4,00	2,00	5,00	210,70		
	Üst Düzey	82	4,26	0,65	4,25	2,50	5,00	227,21		
	Tepe Yönetim	48	4,18	0,51	4,00	3,00	5,00	196,96		
Bireysel Destek	İş Görenler	116	3,93	0,91	4,00	1,00	5,00	193,98	0,388	
	Orta Düzey	168	4,09	0,74	4,08	1,33	5,00	212,14		
	Üst Düzey	82	4,19	0,64	4,00	3,00	5,00	221,26		
	Tepe Yönetim	48	4,06	0,54	4,17	3,00	5,00	200,42		
Dönüşümcü Liderlik	İş Görenler	116	3,96	0,81	4,01	1,29	5,00	182,81	0,045	3>1
	Orta Düzey	168	4,18	0,57	4,23	2,31	5,00	213,21		
	Üst Düzey	82	4,27	0,55	4,25	3,00	5,00	229,16		
	Tepe Yönetim	48	4,19	0,47	4,15	3,04	4,96	210,17		
İş Tatmini	İş Görenler	116	3,26	0,57	3,25	1,00	5,00	231,33	0,002	1,2>3
	Orta Düzey	168	3,24	0,30	3,21	2,79	4,67	209,95		
	Üst Düzey	82	3,11	0,23	3,08	2,67	3,58	166,35		
	Tepe Yönetim	48	3,23	0,36	3,23	2,38	3,96	211,63		
Duygusal Bağlılık	İş Görenler	116	3,25	0,79	3,33	1,50	5,00	188,16	0,000	4>1,2
	Orta Düzey	168	3,28	0,67	3,33	1,00	4,67	190,65		
	Üst Düzey	82	3,47	0,69	3,67	1,33	4,50	229,33		
	Tepe Yönetim	48	3,81	0,59	3,75	2,83	5,00	275,92		
Devam Bağlılık	İş Görenler	116	3,35	1,00	3,40	1,00	5,00	226,45	0,147	
	Orta Düzey	168	3,19	0,75	3,20	1,00	5,00	205,33		
	Üst Düzey	82	3,07	0,73	3,00	1,80	4,20	187,40		
	Tepe Yönetim	48	3,17	0,63	3,40	1,80	4,00	203,63		
Normatif Bağlılık	İş Görenler	116	3,07	0,77	3,00	1,33	5,00	226,52	0,193	
	Orta Düzey	168	2,89	0,79	3,00	1,00	5,00	198,89		
	Üst Düzey	82	2,88	0,72	3,00	1,33	4,33	195,87		
	Tepe Yönetim	48	2,99	0,63	3,00	2,00	4,00	211,54		
Örgütsel Bağlılık	İş Görenler	116	3,22	0,59	3,22	1,89	4,38	220,91	0,019	4>2
	Orta Düzey	168	3,12	0,54	3,04	1,40	4,41	194,77		
	Üst Düzey	82	3,14	0,46	3,08	2,31	4,11	191,60		
	Tepe Yönetim	48	3,32	0,33	3,33	2,61	3,86	246,79		

Çizelge 22 incelendiğinde, görev durumuna göre karizma, ilham kaynağı, dönüşümcü liderlik, iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Orta düzey ve üst düzey yöneticilerin karizma medyanı iş görenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin ilham kaynağı ve dönüşümcü liderlik medyanı iş görenlerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. İş gören ve orta düzey yöneticilerin iş tatmini medyanı üst düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Tepe yönetimde çalışanların duygusal bağlılık medyanı iş gören ve orta düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Tepe yönetimde çalışanların örgütsel bağlılık medyanı orta düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Özetle, çıkan sonuçlara göre tepe yönetimin örgütleri ile olan duygusal bağlılıklarını daha yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

10. Korelasyon

Dönüşümcü liderlik, İş tatmini ve Örgütsel bağlılık değerlerine ilişkin Korelasyon Analizi Çizelge 23’de gösterilmiştir.

- **Korelasyon Analizi**

Çizelge 23. Korelasyona ilişkin veriler

Boyutlar	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Karizma	4,14	0,72	—									
İlham Kaynağı	4,20	0,69	,783**	—								
Entelektüel Uyarım	4,16	0,69	,694**	,715**	—							
Bireysel Destek	4,06	0,76	,700**	,722**	,747**	—						
Dönüşümcü Liderlik	4,14	0,64	,892**	,896**	,870**	,889**	—					
İş Tatmini	3,22	0,40	,202**	,263**	,225**	,306**	,281**	—				
Duygusal Bağlılık	3,37	0,72	,128**	,195**	0,08	,111*	,152**	,129**	—			
Devam Bağlılık	3,21	0,82	0,08	,184**	0,07	,138**	,140**	,367**	-0,09	—		
Normatif Bağlılık	2,95	0,75	-0,02	0,05	-0,04	-,109*	-0,03	,144**	,151**	,437**	—	
Örgütsel Bağlılık	3,18	0,52	0,08	,206**	0,07	0,08	,132**	,308**	,483**	,687**	,781**	—

Çizelge 23’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik davranışı ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,28$, $p < 0,01$). Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif

yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,13$, $p < 0,01$). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,31$, $p < 0,01$). Karizma ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,20$, $p < 0,01$).

Karizma ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,12$, $p < 0,01$).

İlham kaynağı ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,26$, $p < 0,01$).

İlham kaynağı ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,19$, $p < 0,01$).

İlham kaynağı ile devam bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,18$, $p < 0,01$).

İlham kaynağı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,21$, $p < 0,01$).

Entelektüel uyarım ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,22$, $p < 0,01$).

Bireysel destek ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,31$, $p < 0,01$).

Bireysel destek ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,11$, $p < 0,05$).

Bireysel destek ile devam bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,14$, $p < 0,01$).

Bireysel destek ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır ($r = -0,11$, $p < 0,01$).

Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,15$, $p < 0,01$).

Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,14$, $p < 0,01$).

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,13$, $p < 0,01$).

İş tatmini ile duygusal bağıllık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,13$, $p < 0,01$).

İş tatmini ile devam bağıllık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,37$, $p < 0,01$).

İş tatmini ile normatif bağıllık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,14$, $p < 0,01$).

VI. SONUÇ

Günümüz işletmeleri devamlılıklarını sağlamak ve rekabet avantajını elde etmek için dış çevre koşullarına hızlı adapte olmak ve değişen koşullara ayak uydurmak zorundadırlar. Bu ayak uydurma süreci bünyesinde bulunduracakları vasıflı ve nitelikli çalışanların var olması ile sağlanacağı bilinmektedir. Ancak bu şekilde başarı ve istikrardan söz edilebilir.

Bu çalışmada işletmelerde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle liderlik, dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Bu açıklamalar, verilen bilgiler ve bu bağlamda İstanbul Avrupa yakasında yer alan özel bir şirkette faaliyet gösteren çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması ve anket verileri SPSS 22,0 programı ortamında yapılan analizde dönüşümcü liderlik davranışları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankete katılan çalışanlar 414 kişi olup, tamamı anket sorularına eksiksiz cevap vermiştir. 414 katılımcının cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, medeni durumu, eğitim seviyesi ve işyerindeki pozisyonu ile ilgili analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar kısaca özetlenecek olursa, katılımcıların %53,1' i kadın (220 kişi) ve %46,9 ise erkek (194 kişi) katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %43'ü lisans mezunu (178 kişi) olup %42,5'i 36-45 yaş arasında (176 kişi) ve %40,6'si (168 kişi) orta düzey konumunda çalıştığı görülmektedir.

20 sorudan oluşan dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,956 olarak bulunmuştur. 24 sorudan oluşan iş tatmini ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,95 olarak bulunmuş olup her iki ölçekte yüksek güvenilirliktedir. 14 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,72 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenilirliktedir.

Demografik değişkenlere ilişkin 3 hipotez oluşturulmuştur. Bunlar, “katılımcıların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve dönüşümcü liderlik davranışlarını yaş gruplarına /cinsiyetlerine / işteki toplam süreye/ medeni duruma / eğitim durumuna / işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” hipotezleridir.

Demografik değişkenlere ilişkin karşılaştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Yaş gruplarına göre karizma, dönüşümcü liderlik davranışı, duygusal bağlılık ve devam bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür. Katılımcıların karizma, dönüşümcü liderlik davranışı, duygusal bağlılık ve devam bağlılık skorunun yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür.

Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaşmadığı görülmüştür. Katılımcıların liderlik davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına cinsiyetin farklılık yaratmadığı görülmüştür.

İşte çalışılan toplam süreye göre duygusal ve normatif bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür. 15 yıl ve üzeri çalışanların 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışanlara göre duygusal ve normatif bağlılıkları anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Medeni duruma göre duygusal ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür. Evlilerin duygusal ve örgütsel bağlılıkları bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre karizma, ilham kaynağı, entelektüel uyarım, bireysel destek ve dönüşümcü liderlik skorunun farklılaştığı görülmüştür. Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının karizma, ilham kaynağı ve dönüşümcü liderlik algıları lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Görev durumuna göre karizma, ilham kaynağı, dönüşümcü liderlik, iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık skorunun farklılaştığı görülmüştür.

Son olarak korelasyon analiz çizelgesine göre dönüşümcü liderlik davranışı ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir

ilişki vardır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmaya sunulan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H2: Çalışanların iş tatminleri yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H3: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H4: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H5: Çalışanların iş tatminleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H6: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H7: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H8: Çalışanların iş tatminleri işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H9: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları işteki toplam süreye göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H10: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H11: Çalışanların iş tatminleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H12: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H13: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H14: Çalışanların iş tatminleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H15: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Ret)

H16: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ve alt boyutları işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H17: Çalışanların iş tatminleri işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H18: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları işteki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. (Kabul)

H19: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ile iş tatminleri arasında pozitif ilişki vardır. (Kabul)

H20: Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki vardır. (Kabul)

H21: Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki vardır. (Kabul)

Araştırmaya sunulan hipotezlerin sonuçlarına ilişkin özet, Çizelge 24’de gösterilmiştir.

Çizelge 24. Hipotez sonuçlarının özeti

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1, H12, H13, H16, H17, H18, H19, H20, H21	KABUL
H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H14, H15	RED

Yapılan bu araştırma dönüştürücü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kavramsal bir yapı oluşturmuş olup bundan sonraki süreçlerde bu konuda yapılacak çalışmaların geliştirmesinde yol gösterici niteliğini taşıyacaktır. Bu konuda farklı işletmelerde dönüştürücü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulması konusunda yeni çalışmalar yapılması alanın zenginleşmesi açısından yararlı olacağı kanaatindeyim.

VII. KAYNAKÇA

DERGİ

AJİBOYE SO (2008). “Analysis of causal factors of work-family role conflict among male and female workers”, **J. Sociological. Studies**. 4(2): 93

AKBOLAT, M., IŞIK, O., YILMAZ, A., (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, ss.22-40

AKINCI, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (4), ss.80.

AKKOCA, Y. (2019). “The role of personality characteristics on the relationship between tendency of stigmatization and organizational commitment: A research on academic staff.” Ph.D. Thesis, **Yildirim Beyazıt University Institute of Social Sciences**, Ankara, pp.34.

AKSU, G., ACUNER, A., TABAK, R. (2002). “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”. **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 55(4), ss.32

AKTAŞ, Z., EROL, H., AKTAŞ M. T., (2015). “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümsel Liderlik Özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı:39 Yıl: 2015/2, ss.227

AKYÜREK M.İ (2020). “İnovasyon ve Liderlik”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi**, s.17

ALKIN, C. & ÜNSAR, S. (2007) “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 9 / 3, ss.77

- ARSLAN, R., DEMİRCİ K. (2015). “Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 43(27), ss. 28-29.
- ASLAN, Ş., ÖZATA, M. (2009), “Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, ss.97.
- BAKAN İ. VE BULUT Y., (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Lik Ert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, **I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, ss:157-158
- BAKAN İ. VE BÜYÜKBEŞE T., (2010) “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, ss.74
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. (2004). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (7), ss.7.
- BAYRAM, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**, (59), ss.126-130.
- BECK, N.M. & WILSON, J.H. (2000). “Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure”, **Journal of Vocational Behaviour** 56, pp.114.
- BEKMEZCİ, M., MERT, İ. S. (2018). “Çalışanların Görev Yaptığı Örgüt Kademesinin İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi”, **UİİİD-IJEAS, 2018 (17. UİK Özel Sayısı):747-760**, ss.749
- BULUT H. VE MEYDAN C. H., (2018), “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, ss.225-226

- CAFOĞLU Z., (1997). "Liderlik-Bilgi-Karizma-Değişim 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 1. Bölüm", **Deniz Harp Okulu Sempozyumu**, İstanbul,
- COLE DW (2004). Social reflection on women playing dual roles: An assessment of women in leadership positions, **J. Gender. Studies**, 7 (2): 126.
- ÇALIŞAL S. VE YÜCEL L., (2019), "Hizmetkâr Liderlik: Refik Saydam Örneği", **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, ss.168
- ÇALIŞKUR A., (2016), "Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(1), ss.35 105
- ÇAVUŞ M. F. & HARBALIOĞLU M., (2016), "Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi** 9(1) ss.118
- ÇEVİK A. VE CAN N., (2020), "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Makamsal Güç Kaynakları", **Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2020, 5(1), 13-30 ss.14-15
- ÇİÇEK, H., MACİT, N., (2016). "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". **Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(14), ss. 34.
- ÇOLAKOĞLU, Ü., AYYILDIZ, T., VE CENGİZ, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 20 (1), ss. 77-89.
- DEMİR C., YILMAZ M. K. VE ÇEVİRGEN A., (2010) "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi** 2/1, ss.134
- DEMİR, H., OKAN, T. (2008). "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10(1), ss.57.

- DİNÇ, E. VE BİRİNCİOĞLU, N., (2020) “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, ss:315
- DİŞ O. VE AYIK A., (2016), "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki” **Akademik Bakış Dergisi**, ss.500.
- DOĞANAY A. & ŞEN E., (2012) “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, ss.326
- DOĞAR, N. (2016). “Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20 (4) ss. 1239.
- ENACHE, M., SALLAN, J. M., SİMO, P. VE FERNANDEZ, V. 2013. “Organizational commitment within a contemporary career context.” **International Journal of Manpower** 34(8), ss.880.
- ERDEM A. T., (2021), “Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapmaya Etkisinde Örgütsel Sinizmin Rolü: Konya İli Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, **Anemon Sosyal Bilimler Dergisi**, ss:160-161
- ERDEM, M. (2010). “Öğretmen Algılarına Göre Liselerde GG Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 16, sayı 4, 511-536, s. 517.
- ERDİL, O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, S. Z., & ERAT, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1), ss. 17-26.
- ESMER, Y. VE YÜKSEL, M. (2017). "İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve". **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, (62), ss. 258-272.
- FLİPPO MB (2005). Approaches to work-family role conflict in organizations. **J. Sociological. Studies**, 10(2): 48-59.

- GENÇ, K. Y., KARA, M. A. (2019) “Dünya’da Önde Gelen Kadın Politikacıların Liderlik Tarzlarının Analizi”, **ISAS KIŞ-2019**, ss.291:251
- GÜL, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi". **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2 (1), ss. 42-44.
- GÜRSES G. VE HELVACI M. A., (2001), “Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, ss.1542
- HANÇER M., (2004). “Hizmet Endüstrisi ve Yetkilendirme: Anlam, Teori ve Kavramlar Üzerine Bir Çalışma”, **Öneri Dergisi** C.6.S.21, ss.44
- İNAN Ö. I. & SERİNKAN C., (2020). “Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik”, **Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi** Cilt:7 Sayı:2, ss.315
- İNEL, H. (2011) “Turgut Özal ve Süleyman Demirel’in Siyasi Liderliklerinin Bürokrasi ile İlişkiler Açısından Karşılaştırılması”, **The Journal Of Europe- Middle East Social Science Studies**, ss.187
- İŞCAN, Ö.F., TİMURÖĞLU, K. (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(1), ss.124-127.
- KARACAOĞLAN, B., & HİSLİ ŞAHİN, N. (2016). “Bilgece Farkındalık ve Duygu Düzenleme Becerisinin İş Tatminine Etkisi”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 8 (4), ss. 421-444.
- KARİP, E., (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, **Dergipark** Cilt 16, Sayı 16, ss. 4.
- KILINÇ, E., (2019). “Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İş gören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Malatya, ss.104-105
- MERT, İ. S. (2010), “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 9(2):117-143, ss.122-123.

- METLE, M. K. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. **International Journal of Human Resource Management**, 12(2), 311–332
- MEYDAN C. H. VE KAHRAMAN Ç. A., (2018), “Çalışanın Örgüte Bağlılığında Liderin Pozisyon ve Kişisel Gücünün Etkisi”, **UIİİD-IJEAS**, 2018 (17. UIK Özel Sayısı) :473-484, ss.474
- MEYDAN C. H. VE POLAT M., (2020), “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, ss.131
- ORAL VE KUŞLUVAN, (1997). “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”. **Verimlilik Dergisi**, 3, ss. 110.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN M. & SEVİM L., (2005). “Reddin’ in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:12 Sayı:2, ss.94
- ÖNEN S. M. VE KANAYRAN H. G., (2015). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Bireysel ve Toplum Dergisi**, ss.48
- ÖZALP, İ., EREN, G., ÖCAL, H., (1992) “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Hiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, ss.177-183-184.
- ÖZALP, İ., ÖCAL, H., (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 3 Sayı.4, ss.222
- ÖZCAN, A. H., BAYARÇELİK, E. B., (2020). “Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi”, **International Journal of Managment and Administration** Year:4 Volume:4 Number:7, ss.56

- ÖZDEMİR, M. (2014). “Alt Boyutları Bağlamında Örgütsel Bağlılık: Giresun Üniversitesi Örneği”, **Journal of International Management, Education and Economics Perspectives**, 2(2), 19-32, s. 21
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(1), ss. 116.
- ÖZSALMANLI, A. Y. (2005) “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, ss.144
- ÖZTÜRK C., (2016). “Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, ss.3089-3090
- SAPANCALI, F. (1993). “Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirici araçlar” **Verimlilik Dergisi**, 4, ss:61-62
- SÖKMEN, A. (2019). “Örgütsel Özdeşleme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 7(2), 980-990, ss. 982.
- ŞEHİTOĞLU, Y., (2017). “Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü”, **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, ss.32.
- TARIM, N., (2010). “Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, İstanbul, ss.45-46.
- TAŞ, S., (2017), “Teknik Öğretmenlerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Yıl: 2017/2, Sayı:27, ss.147
- TAŞKIRAN, E., KÖSE, A., (2016) “Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **KAÜİİBFD** 7(14), 2016: 577-596, ss.580.
- TEKİN, G., GÖRGÜLÜ, B. (2018), “Clayton Alderferg’in İş teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, **Social Sciences Studies**, 17:1559-1566.

- TEKİN Ö. A., BAŞ M. VE GÖKDEMİR A., (2016). “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, **Vizyoner Dergisi**, Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 14, ss.82-83
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), ss.397.
- TETİK, S., UÇAR, G., YALÇIN, B., (2008), “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması”, **Verimlilik Dergisi** Sayı.1, ss.1
- TİTREK O. VE ZAFER D., (2009) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** Cilt 15, Sayı 60, ss.662 dergi 97
- TURGUT, H., TOKMAK, İ., ATEŞ, M. F., (2015) “Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü” **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ss.420-421.
- TÜLEMEZ S. VE HALİS M., (2019), “Liderliğin Karanlık Yüzü ve Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri”, **BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2019, Cilt: 19, Sayı: 4/Kış ss.961
- UYSAL Ş. A., KEKLİK B., ERDEM R. VE ÇELİK R., (2012). “**Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:15 Sayı 1”, ss.30
- VURAL T., (2012), “Lider Olarak Orkestra Şefi”, **e-Journal of New World Sciences Academy NWSA-Fine Arts**, D0102, 7, (3), ss.296
- YATKIN, A. (2007). “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, ss.128-141.
- YENİHAN, B. (2014). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki". **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (2), ss. 172.

- YEŞİL, A. (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, ss.160-163.
- YILMAZ K. VE ALTINKURT Y., (2012), "'Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Mayıs 2012 Cilt:20 No:2, ss:388
- YILMAZ, H., VE KARAHAN, A. (2011). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13 (3), ss. 112.

KİTAP

- ASLAN Ş., (2009). **Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.110-111.
- ATAN, Ö. (2020). **Yönetimde Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul
- BALAY, R., (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALCI, B. E., ERBAY, E. Ö., (2021). **Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi**, International Journal of Management and Administration, ss.26
- BOZLAĞAN, R. (2005). **Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler**, Hayat Yayınları, İstanbul
- DEMİR, R. (2021). **Liderlik ve Motivasyon**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Lisans Programı, E-Kitap, İstanbul,
- GÜNEY, S. (2008). **Davranış Bilimleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÜNEY, S. (2011). **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜNEY, S. (2015). **Liderlik**, 2. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- GÜNEY, S. (2017). **Örgütsel Davranış**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

- GÜNEY, S. (2020). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara, Nobel Yayınevi, s. 369.
- KARASAR, N. (2015). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- KARATAŞ, Z. (2017). **Gruplarla Sosyal Hizmet**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, E-kitap, İstanbul, ss.51
- ÖZEL, M. (1998). **İş Hayatında Liderlik ve Strateji**, Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi, Mavi Tanıtım ve Paz. Ltd. Şti.
- PAR A., (2018). **Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Verme Tarzlarının Performanslarına Etkileri**, İksad Yayınları, İstanbul
- TÜRK, S. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara.

TEZ

- AHMADOVA N. (2019). “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, ss.5
- AKDEMİR A., (2017), "Otel İşletmelerinde Örgüt İklimine Etki Eden Yönetimsel Güç Kaynaklarının Belirlenmesi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, ss.12
- AKIN, S. (2010). “Banka Çalışanlarının Duygusal Zekalarının Örgütsel Bağlıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Üniversitesi SBE, Niğde, ss.61
- AKKAYA B., (2018), “Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.42

- AKMAN, Z. (2018). “Belediye Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Erzincan Belediyesi Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan, ss.23
- AKPINAR M., (2019), “Yönetici Hemşirelerde Algılanan Güç Kaynağı ile Sosyo Demografik Özellikler Arasındaki İlişki” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, ss.17-18
- AKTUNA, H. C., (2016). “Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki, Ankara'Daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.17.
- AKYÜREK, S. (2016). “Lider Yöneticilerin Öğrenme Biçimleri ve Kontrol Odaklarının Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri ve Buna Yönelik Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.65-76
- ALÖMEROĞLU, E. (2017). “Hemşirelerde İşe Yabancılaşma: İstanbul İlinde Özel ve Kamu Hastanelerinde Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.116-129
- ALTINTAŞ, E., (2019). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.29
- ALTUNDAĞ D. R., (2019). “Liderlik Davranış Tarzlarının X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Bağcılar Eğitim Araştırma Hastanesi Uygulaması” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.15
- ALTUNER F., (2019). “Kadın Girişimcilerin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma Batman İli Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman, ss.38

- APIYEV, A. (2020). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt İkliminin Oluşumuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ss.5-31
- ARSLAN, D. T. (2015). "Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, ss.15-56
- ARTAN, B. (2011). “İşletmelerde Eğitimin Çift Faktör Teoremi Kapsamında İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.49.
- ARTÜZ S. D., (2020), “Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.6
- ASAR, F. (2016). “Girişimcilerin İş Kurma Motivasyon Nedenlerinin Araştırılması ve Taksonomisi: Karabük İli Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Karabük Üniversitesi, Karabük, ss.52
- BAĞCI Z., (2009), “Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.26
- BALIKÇI, M. (2016). “İstanbul İli Şişli İlçesi Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Araştırılması” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, ss.6-21
- BAŞDOĞAN, T. (2015). “Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.57-67

- BAŞKAN K., (2020). “Otel İşletmelerinde Liderlik Özellikleri, Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans İlişkisi” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss.20
- BAŞOĞLU, U. D. (2006) “Askeri Liselerde Eğitim-Öğretim Gören Takım Sporunu Yapan, Bireysel Spor Yapan ve Spor Yapmayan Öğrencilerin Liderlik Özellikleri” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, ss.17
- BOYALI, H. (2011). “Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman’Daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, ss.49-61
- BOZKIR, H. S. (2014). “Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, ss.38-53
- BOZOK, E. (2016). "Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerinde Araştırma". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.7-17.
- BÜLBÜL, M. (2007). “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, ss.45.
- CANBOLAT, S. G., (2016) “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum ss:41.
- CANSÜNGÜ, O. (2016). “İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.68-71

- CUMALİGULİYEV, G., (2010), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.37
- ÇAKIL, R. (2017). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.87-112
- ÇETİN M. M., (2018). “Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Analiz: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.19
- ÇETİN, A. (2019). “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul “da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, s. 121.
- ÇETİNKAYA A., (2021), “Dönüşümcü Liderlik Perspektifinden Yenilikçi İş Davranışının Analizi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), T.C. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, ss:15-16
- ÇİLESİZ, E. (2014). "İş gören Yabancılaşma ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Uygulama". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ÇOLAKOĞLU F. B., (2018). “Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, ss.11
- ÇÖKÜK, S. (2013). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya, ss.23.

- DEMİR D. H. (2019), “Okul Müdürleri Liderlik Stillerinin Örgüt İklimi ve Öğretmenlerin Kolektif Yeterlik Algısı Üzerindeki Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.5
- DEMİRCİ, Ö. (2017). “Kamu ve Özel Banka Müdürlerinin Etik Davranışlarının Çalışanlarının İş Tatminine Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.35.
- DERİN R., (2016). “Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss.13
- DİKMEN, B. (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.163-166
- DİKMEN, B. G., (2012). “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.41
- DOĞAN, S., (2019). “Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.24
- DOĞRAMACI, M., (2019) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss:25-26.
- DURAK, S., (2019). “Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.21

- DURUKAN, G. (2013). “Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.5
- DUVACI, T., (2017). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.10
- DUYAN, E. C., (2012). “Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, ss:22-23.
- EĞRİ, A. (2013). “Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ELİBÜYÜK, N. (2019). “Çalışanların İş Tatminlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.68
- ENGİN E., (2015). “İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarının İş Tatmini ve örgütsel Bağlılık Üzerine Sektörlere Yönelik Bir Alan Araştırması” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, ss.24
- ERGİN, E. (2018). “ İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini Kariyer Tatmini ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERGÖZ M., (2018), “Öz Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- EROĞLU, H. (2000). “Kamu Yönetimi Açısından Yönetime Katılma Biçimleri ve Uygulamaları”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- GÖZOĞLU Ş., (2018). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi: Şanlıurfa Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, ss.16
- GULIYEV, F. (2018). “ İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bakü Büyük Kışlak Agro Şirketinde Bir Uygulama”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.39-40.
- GÜDEK, R. C., (2016). “Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.19
- GÜLEÇ O., (2008), “Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.51
- GÜN, F., (2020). “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, ss.35
- GÜNDOĞAN, T. (2009). “Örgütsel Bağlılık: T.C. Merkez Bankası Uygulaması”. (**Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**), T. C. Merkez Bankası Uzman Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, ss.44-75
- GÜRBOYOĞLU, J., (2009). “Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İş görenlerin Performansı Arasındaki İlişki, Ankara’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.26.
- GÜRER, T., (2021). “Dönüşümcü Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisinde Hofstede’nin Erillik/Dişilik Kültür Boyutunun Etkisi”

- (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss.27-28
- GÜRKAN, Ç. (2006). “Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi SBE, Edirne, ss.54-55.
- HAMARAT M., (2010). “Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.27-44.
- HAYIROĞLU, S. (2011) “Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, ss.2-5
- IŞIK N., (2014). “Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, ss.13-21.
- KAMANLI, A. İ., (2015). Girişimci Yöneticinin İşe Tutkunluk ve Liderlik Tarzının Çalışanların Performans Algıları Üzerine Etkisi” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.62.
- KANDEMİR, İ. (2019). ‘İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- KANG, S. A. (2019). “Çalışanların Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, ss.11-12.
- KARADAVUT, A. (2018). “İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, (**Yayınlanmamış Yüksek**

Lisans Tezi), Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Trabzon

KARADEMİR Ç.A. (2018). “Algılanan Liderliğin Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Etkisinde İletişim Yeterliliği ve İletişim Memnuniyetinin Aracılık Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.5

KARAGÖZ, F., (2020) “Dönüşümcü Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini ve Özgencilik İlişkisine Yönelik Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, ss.12.

KARAMİL KÖY, A. (2011). “Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KARASU S., (2009). “Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.11

KARAYALÇIN E., (2009), “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü, Liderlik ve Firma (Şube) Performansı İlişkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul ss.26

KAVAK, A. (2018). “Sağlık Çalışanlarında Mobbing ve İş Tatmini (Ardahan İli Örneği)”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KHODASHENAS, B. (2020) “Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve İran’ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, ss:26

- KIRALI, M. (2013) “Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Edirne İlinde Bir Alan Araştırması” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.15
- KIRKAYAK, F. (2019). “Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri (Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.6
- KUSWİBOWO, C. (2012). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hitay Yatırım Holding Örneği” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Hacettepe Üniversitesi, Ankara, ss.14
- KUTANİS, P. (2018). “Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- MAMMADOVA, İ. (2013). “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.21
- MANSUROVA S., (2017), “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss:24-36.
- MİZRAHİTOKATLI, N. (2016) “Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin İdeal Liderlik Algılamaları ve Buna Yönelik Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.12-50.
- MUTLU, M. (2019). “Örgütsel Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi; Bir Sivil Toplum Kuruluşu Üzerinde Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, ss:16.
- NEDİMOĞLU, A. B. (2008). “Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. (**Yayınlanmamış**

- Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.47-48.
- NOBARI, H. F. (2017). “Çalışanların İş Tatmini ile Stres Düzeyi Arasındaki İlişki ve Buna Yönelik Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.30.
- ONAY Ö. A., (2018). “Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya, ss.14
- ORAN, F. Ç. (2012). "Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, ss.35.
- ÖREN, A. (2020). “Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, ss.60.
- ÖZAKAR, Ö. Ö. (2019). “Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, ss.34-37
- ÖZARSLAN, M. (2010), “Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kurumsal ve Uygulamalı Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss.85
- ÖZKAN, A., (2017). “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği) (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.4
- ÖZKARA, Z. U., (2011) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.96.

- ÖZSOY E. (2010) “Liderlik Davranışları ile Cinsiyet İlişkisi: Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, ss.17
- ÖZSOY, E., (2013). “A Tipi ve B Tipi Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, ss.37-47.
- ÖZTUNÇ E., (2019). “Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss:6.
- ÖZTÜRK, G. (2018). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma”. (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.57-58
- ÖZTÜRK, M. (2018). “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul, ss.37.
- PARSEHYAN, B. G. (2014) “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.7-23
- PEHLİVAN, İ. (2018). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, ss:58.
- RAJABİ, K. M. (2020). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, ss.6-36.

- RODOPLU, S. (2008). “Perakende Tekstil Sektöründe Liderlik Yaklaşımları: Lüks Mağazacılık Sektöründe Bir Uygulama” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.34-35.
- SARAMAN T., (2017). “Liderlik Yaklaşımı ve Douglas Mcgregor’un X ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi’nde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Çalışma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, ss.40
- SARI, S. (2011), “Çalışanların Kişisel Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın., ss.55
- SARIKAMIŞ, Ç., (2006), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.’de Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss.60
- SAYAN, İ. (2018). “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.29-56.
- SERİNKAN, C., (2003). “Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.43-44
- SEYDİOĞLU, C. (2017) “İstanbul’daki Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğrencilerinden Bireysel ve Takım Sporları Yapanların Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, ss.13-14
- SHİBU, A. A., (2017). “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobi’ler Üzerine

Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.18

SOMUNCUOĞLU, A. B. (2013). “Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.66-67

SÖNMEZ, H. (2014). “Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.49.

SÖYÜK, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”. (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, ss.78

ŞAHİN K., (2019). “Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss:62

ŞAHİN, H. (2014). “Çalışanların Örgütsel Bağlıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri: Manisa İli Örneği”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi SBE, İstanbul, ss.52.

ŞEN, T. (2008). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, ss.12-52.

ŞENERGÜÇ, S. (2009). "Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.61.

ŞİMŞEK, A. (2006). “Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.23.

- TAMER, G. (2017). "Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, ss.132-133.
- TAŞ, Ö. (2012). "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, ss.12.
- TAYMAZ, H. (2011). "Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Sorunlarının Araştırılması, Antalya İli Örneği". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, ss:71
- TEKİN, A. (2002). "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği)". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara, ss.50.
- TEKNE, S. (2019). "Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Uygulama" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.165-212.
- TİNNİ S., (2019). "Karar Alma Sürecine Siyasi Liderin Etkisi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, ss.39
- TİRYAKİ, A., (2008). "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.25-26.
- TİTİZOĞLU, Ö. Ç., (2011). "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, ss.21

- TOR, S. (2011). "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama". **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi SBE, Karaman, ss.38.
- TOSUNOĞLU, H. (2014). "Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi". **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TÖMEK, Y., (2020). "Dönüşümcü Liderlik ile Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü" **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, ss.11-24.
- TURAN, E. U. (2019), "Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi: Bir Alan Araştırması" **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara, ss.25-33.
- URHAN, S. (2014). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Çalışması". **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, ss.56.
- USLU, E. (2017). "Otantik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi" **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, T.C. Hacettepe Üniversitesi, Ankara, ss. 6
- ÜNSAL, A. A. (2019). "Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki" **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.10
- VAROĞLU, D. (1993). "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri". **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- YAŞBAY, H. (2011). “Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, ss.82.89
- YAZKAN, S. (2019). “İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.71-77
- YETİM, Ş. (2018). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma: Karaman Örneği". (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, ss.51.
- YILDIRIM F., (2017). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Burdur İli Bucak İlçesi Örneği)” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya, ss.13
- YILDIRIM, Z. (2018). “Psikolojik Taciz (Mobbing)’in Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Mersin İli Lojistik Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, ss.52.
- YILDIZ, P. (2019). “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel İletişimin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, ss.1-2
- YILMAZ A., (2019). “Hemşirelerin X Ya Da Y Tipi Olması ve Çalışma Arkadaşları Tercihlerinin Çalışma Tutumları ile İlişkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), T.C. Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırklareli, ss.42
- YOLDAŞ, A. (2019). “Ortaokul Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ufuk Üniversitesi SBE, İstanbul, ss:35.

ZARBALIYEV, U. (2020). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, ss.82.

EKLER

Ek 1 Anket

Ek 2 Etik Kurul Kararı

Ek 1 Anket

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ Yüksek Lisans Öğrencisi Emine AKÜN tarafından tezde kullanılmak üzere hazırlanmış Anket

Kişisel verileriniz gerekli olmamakla birlikte elde edilecek veriler yalnızca tezde kullanılacaktır. Lütfen olmasını istediğiniz değil, mevcut durumunuzda size en yakın cevabı veriniz.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız *

- 18 - 25
- 26-35
- 36-45
- 46 - 55
- 56 ve üzeri

Cinsiyetiniz *

- Kadın
- Erkek

İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz *

- 1 yıldan az
- 1- 5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 15 yıl üzeri

Medeni Durumunuz *

- Evli
- Bekar

Öğrenim Durumunuz *

- Orta Öğretim
- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

İşletmedeki Pozisyonunuz *

- İş Görenler (İşçi, Memur)
- Orta Düzey (Şef, Uzman)
- Üst Düzey (Müdür, Müdür Yardımcısı)
- Tepe Yönetim (İşletme Sahibi, Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı)

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI

A. KARİZMA

Lider, iş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerini düşünür. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, çalışanlarına yetkili olduğunu hissettirir, onlarda saygı uyandırır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, örgütün amaç ve hedeflerini tüm çalışanlarına aktarır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, iş görenlerin görüşlerini belirtmeleri için onları cesaretlendirir. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, değer, adet ve geleneklere saygıyla yanaşır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

B. İLHAM KAYNAĞI OLMA

Lider, iş görenlerin işletme amaçlarına yönelik farkında olmalarını sağlar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, etkileyici vizyonları yaratmaya çalışanları dahil eder. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, takım ruhunu destekler. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, iş görenlerin vizyon doğrultusunda harekete geçmelerini sağlar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

C. ENTELEKTÜEL UYARIM

Lider, iş görenleri sorgulamaya teşvik eder. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, problemlere çözüm üretmeleri için iş görenleri teşvik eder. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, yaratıcı düşünceye sahip çalışanları destekler. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, problemlerin çözülmesinde farklı yollar arar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

D. BİREYSEL DESTEK

Lider, onsuza kalırsa da hedeflere ulaşabileceğini çalışanlara hissettirir. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, her bir çalışanına bir birey olarak davranır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, çalışanına iyi bir iş başardığında beğenisini ifade eder. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, zamanını çalışanlarına yol göstermek için harcar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması yönünde çaba harcar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, iş görenlere gelişim imkânlarını sunar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Yaptığım işe göre aldığım paranın adil olduğunu düşünüyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşimde ilerleme olanakları gerçekten çok zor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İyi bir iş yapınca bu iş için almam gereken takdiri alırım. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Kural ve prosedürlerimizin çoğu, iyi bir iş yapmamızı zorlaştırıyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı severim. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Bazen işimin anlamsız olduğunu hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Çalıştığım kurum içerisindeki iletişim iyi gibi görünüyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Ücret artışları çok az ve çok seyrek yapılıyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşini iyi yapanların yükselme şansı iyi görünüyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Amirim bana karşı adil değil. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Yaptığım iş takdir ediliyormuş gibi geliyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İyi bir iş yapmak için olan çabalarımın kırtasiyecilik işleriyle kesildiğini düşünüyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliği dolayısıyla işimde daha fazla çalışmak zorunda hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşte yaptığım şeyleri yapmaktan hoşlanıyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Bana verilen ücreti düşündüğümde bu kurum tarafından takdir edilmiyordum gibi hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Çoğunlukla, bu kurumda ne olup bittiğinden haberim olmadığını hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşimi yapmaktan gurur duyuyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Amirimi seviyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Çok fazla kırtasiyecilik niteliğinde işim var. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğimi düşünüyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İlerleme şansımın iyi olduğunu düşünüyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Yaptığım iş zevklidir. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Duygusal Bağlılık

İşyerime karşı duygusal bir bağım yok. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimde kendimi bir aile içinde gibi hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Kariyerimi işyerimde geçirmekten mutluluk duyarım. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerim benim için özeldir. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygum yok. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Devam Bağlılığı

İşyerimde şuan kalıyor oluşum bir istek olduğu kadar da gerekli olmasındandır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İstesem de işyerimden ayrılmak şuan benim için zor görünüyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimden ayrılmak şuan hayatımın büyük bölümünü olumsuz etkiler. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimden ayrılmayı düşünmem için seçeneğim kısıtlı. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimde bu kadar hakkım olmasaydı başka bir yerde çalışabilirdim. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Normatif Bağlılık

İşyerimde kalmaya devam etmek açısından herhangi bir zorunluluğum yok. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Avantajlı olsa da şuan işyerimden ayrılmak benim için doğru değil. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Şimdi işyerimden ayrılırsam suçluluk hissederim. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI

A. KARİZMA

Lider, iş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerini düşünür. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, çalışanlarına yetkili olduğunu hissettirir, onlarda saygı uyandırır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, örgütün amaçlarına ulaşılmasında örnek olur. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, örgütün amaç ve hedeflerini tüm çalışanlarına aktarır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, iş görenlerin görüşlerini belirtmeleri için onları cesaretlendirir. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, değer, adet ve geleneklere saygıyla yanaşır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

B. İLHAM KAYNAĞI OLMA

Lider, iş görenlerin işletme amaçlarına yönelik farkında olmalarını sağlar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, etkileyici vizyonları yaratmaya çalışanları dahil eder. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, takım ruhunu destekler. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, iş görenlerin vizyon doğrultusunda harekete geçmelerini sağlar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

C. ENTELEKTÜEL UYARIM

Lider, iş görenleri sorgulamaya teşvik eder. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, problemlere çözüm üretmeleri için iş görenleri teşvik eder. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, yaratıcı düşünceye sahip çalışanları destekler. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, problemlerin çözülmesinde farklı yollar arar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

D. BİREYSEL DESTEK

Lider, onsuz kalırsa da hedeflere ulaşılabilirliğini çalışanlara hissettirir. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, her bir çalışanına bir birey olarak davranır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, çalışanına iyi bir iş başardığında beğenisini ifade eder. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, zamanını çalışanlarına yol göstermek için harcar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması yönünde çaba harcar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Lider, iş görenlere gelişim imkânlarını sunar. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Yaptığım işe göre aldığım paranın adil olduğunu düşünüyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşimde ilerleme olanakları gerçekten çok zor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İyi bir iş yapınca bu iş için almam gereken takdiri alırım. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Kural ve prosedürlerimizin çoğu, iyi bir iş yapmamızı zorlaştırıyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı severim. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Bazen işimin anlamsız olduğunu hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Çalıştığım kurum içerisindeki iletişim iyi gibi görünüyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Ücret artışları çok az ve çok seyrek yapıyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşini iyi yapanların yükselme şansı iyi görünüyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Amirim bana karşı adil değil. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Yaptığım iş takdir ediliyormuş gibi geliyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İyi bir iş yapmak için olan çabalarımın kırtasiyecilik işleriyle kesildiğini düşünüyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliği dolayısıyla işimde daha fazla çalışmak zorunda hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşte yaptığım şeyleri yapmaktan hoşlanıyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Bana verilen ücreti düşündüğümde bu kurum tarafından takdir edilmiyormuşum gibi hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Çoğunlukla, bu kurumda ne olup bittiğinden haberim olmadığını hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşimi yapmaktan gurur duyuyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Amirimi seviyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Çok fazla kırtasiyecilik niteliğinde işim var. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğimi düşünüyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İlerleme şansımın iyi olduğunu düşünüyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Yaptığım iş zevklidir. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Bize verilen görevler tam olarak açıklanmıyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Duygusal Bağlılık

İşyerime karşı duygusal bir bağım yok. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimde kendimi bir aile içinde gibi hissediyorum. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Kariyerimi işyerimde geçirmekten mutluluk duyarım. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerim benim için özeldir. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygum yok. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Devam Bağlılığı

İşyerimde şuan kalıyor oluşum bir istek olduğu kadar da gerekli olmasındandır. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İstesem de işyerimden ayrılmak şuan benim için zor görünüyor. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimden ayrılmak şuan hayatımın büyük bölümünü olumsuz etkiler. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimden ayrılmayı düşünmem için seçeneğim kısıtlı. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

İşyerimde bu kadar hakkım olmasaydı başka bir yerde çalışabilirdim. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Normatif Bağlılık

İşyerimde kalmaya devam etmek açısından herhangi bir zorunluluğum yok. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Avantajlı olsa da şuan işyerimden ayrılmak benim için doğru değil. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Şimdi işyerimden ayrılırsam suçluluk hissederim. *

- Kesinlikle katılmıyorum.
- Katılmıyorum.
- Kısmen Katılıyorum.
- Katılıyorum.
- Kesinlikle katılıyorum.

Ek 2 Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-54046



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-54046
Konu : Etik Onayı Hk.

21.06.2022

Sayın EMİNE AKÜN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 09.06.2022 tarihli ve 2022/10 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BS94BT9M4Z Pin Kodu : 68772

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Hicran DEMİR

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Emine Akün

Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi

İşletme Yönetimi 2019-2022

Lisans: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü 2010-2014

Mesleki Deneyim: Zorlu Holding A.Ş.- Hukuk Direktörlüğü

Vestel Ticaret A.Ş. - Kredi ve Risk Yönetimi

