



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİLEK ARSLAN

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2019

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ETKİLEŞİMSSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilek ARSLAN

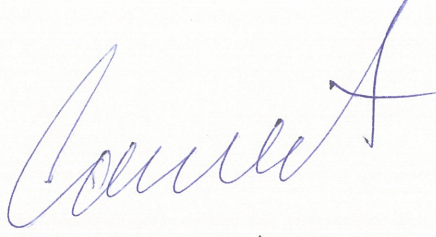
TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU

ANKARA

2019

KABUL VE ONAY

[DİLEK ARSLAN] tarafından hazırlanan "[Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri]" başlıklı bu çalışma, [16 / 01 / 2019] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



[Dr.Öğr.Üyesi Cavit ELGEZDİ] -Başkan



[Dr.Öğr.Üyesi Çağlar DOĞRU]- Danışman

[Dr.Öğr.Üyesi Berrin Arzu EREN]- Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.



[16.01.2019]

Dilek ARSLAN

ÖZET

ARSLAN, Dilek. Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Hızlı biçimde değişen bir çevrede örgütler güçlü bir örgütsel yapı yanında nitelikli insan gücüne de sahip olmalıdırlar. Nitelikli ve yetenekli çalışanlara sahip olan ve onları etkin biçimde yönetebilen örgütler rekabetçi bir ortamda varlıklarını sürdürebilirler. Kamu hizmetlerinin verilmesinde de nitelikli işgücünün önemi büyüktür. Bu nedenle, çalışanlarını örgütsel amaçlara yönelik olarak yönetebilen ve yönlendirebilen liderler, hem bireylerin hem de kamu ve özel sektör kurumlarının etkililik ve verimliliğini arttıracaklardır.

Bu tezin ana odak noktası, liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini araştırmak ve analiz etmektir. Liderlik tarzı, hem bireysel hem de örgütsel performansı geliştirmede ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir unsurdur. Bir kurum ve çalışanları için en iyi işleyen liderlik tarzını uygulamak, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve çalışanların iş tatmini seviyelerini ve örgüte bağlılıklarını arttırmak için en etkili ve verimli araçlardan biridir. Literatürde ağırlıklı olarak 2 tür liderlik tarzı üzerinde durulmaktadır ki bunlar etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderliktir. Etkileşimsel liderler sadece örgütsel görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için takipçilerini etkilemeye çalışırlar. Liderler, yerine getirilmiş veya yerine getirilmemiş görevler karşılığında ödül veya ceza mekanizmalarını kullanırlar. Dönüşümcü liderlik genellikle, en etkili liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir ve liderlerin örgütsel hedefleri takip etmeleri ve yerine getirmeleri için takipçilerinin motivasyonlarını arttırdıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü ve etkileşimsel liderler örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde ve örgüt yararına çaba sarf edilmesinde son derece önemli etkilere sahiptirler.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerini, değerlerini ve amaçlarını içselleştirmesi, örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmesi ve örgütte varlığını sürdürmek istemesidir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgüt-üye bütünleşmesi olup, bu ilişkinin sonucunda hem örgütsel hem de bireysel performans artışı sağlamaktadır.

İş tatmini, çalışanların işin çeşitli boyutlarına ve iş ortamı koşullarına karşı sergiledikleri duygusal tepkidir ve örgütsel araştırmada en fazla çalışılan kavramlardan biri olmaya devam etmektedir. Yüksek düzeyli iş tatmini azalan stres, azalan işgücü devir hızı, artan motivasyon, verimlilik ve örgütsel büyüme gibi çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini içselleştirmesi, örgüt yararına daha fazla çaba sarfetmesi ve örgütteki varlığını devam ettirmek istemesidir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, hem örgütsel hem de bireysel performans iyileştirmeleriyle sonuçlanan örgüt-üye entegrasyonudur. Çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları büyük ölçüde liderin liderlik tarzına bağlıdır.

Anahtar Kelimeler: *Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.*

ABSTRACT

ARSLAN, Dilek. The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment, Master Thesis, Ankara, 2019.

In a rapidly changing environment, organizations must have a strong organizational structure as well as a qualified human force. Organizations that have qualified and skilled employees and can manage them effectively will be able to maintain their existence in a competitive environment. In addition, for the provision of public services, qualified workforce is of great importance. For this reason, leaders who can direct and manage employees in accordance with organizational goals will increase the efficiency and productivity of both individuals and public and private sector organizations.

The main focus of this thesis is to investigate and analyze the impact of leadership styles on employees' organizational commitment and job satisfaction. Leadership style is an important element in developing both individual and organizational performance and achieving organizational goals. Applying the best functioning leadership style for an organization and its employees is one of the most effective and efficient tools to reach the goals of organizations and to increase the levels of job satisfaction of employees and their commitment to the organization. In the literature, it is heavily focused on two types of leadership which are transactional leadership and transformational leadership. Transactional leaders only try to influence their followers to fulfill their organizational tasks. Leaders use reward or penalty mechanisms in exchange for fulfilled or unfulfilled duties.

Transformational leadership is generally recognized as the most effective form of leadership and defined as a process whereby leaders promote the motivation of their followers to pursue and accomplish organizational goals. Transformational and transactional leaders have very important implications for the benefit of the organization in the acceptance of organizational goals and values.

Job satisfaction is employees' practical or emotional response towards several aspects of work and workplace conditions and continues to be one of the most studied

concept in organizational research. High levels of job satisfaction are associated with several individual and organizational factors such as reduced stress, decreased employee turnover rate, increased motivation, productivity and organizational growth.

Organizational commitment is that the employees internalizes goals, values and objectives of the organization, makes more effort for the benefit of the organization and wants to continue its existence in the organization. Therefore, organizational commitment is an organization-member integration, resulting in both organizational and individual performance improvements. Employees' job satisfaction and organizational commitment depend to a large extent on the leadership style of the leader.

Key words: *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment.*

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	8
Tablo 1.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Tarzı	13
Tablo 1.3. Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlerin Karakteristik Özellikleri	40
Tablo 4.1. Demografik Özellikler	108
Tablo 4.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi	110
Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi	111
Tablo 4.4. Etkileşimsel Liderlik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi	112
Tablo 4.5. Etkileşimsel Liderlik Ölçeği İçin Faktör Analizi	112
Tablo 4.6. İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi	113
Tablo 4.7. İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi	114
Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi	114
Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi	115
Tablo 4.10. Tanımlayıcı İstatistikler	117
Tablo 4.11. Korelasyon Analizi Sonuçları (N= 200)	121
Tablo 4.12. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının İçsel Tatmine Etkisi	122
Tablo 4.13. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Dışsal Tatmine Etkisi	123
Tablo 4.14. Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının İçsel Tatmine Etkisi	124
Tablo 4.15. Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının Dışsal Tatmine Etkisi	124
Tablo 4.16. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi	125
Tablo 4.17. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi	126
Tablo 4.18. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi	126
Tablo 4.19. Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi	127
Tablo 4.20. Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi	128
Tablo 4.21. Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi	128
Tablo 4.22. Hipotezlerin Sonuçları	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Yönetmel Diyagram Modeli	20
Şekil 1.2. Fiedler'in Liderlik Modeli	25
Şekil 1.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli	28
Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	58
Şekil 3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	60
Şekil 3.3. Alderfer'in Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme (VİG) Kuramı	62
Şekil 3.4. Vroom'un Motivasyon Modeli	66
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	100
Şekil 4.2. Demografik Özellikler (N= 200)	109

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	.iii
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ	4
1.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	6
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ	8
1.3.1. Özellikler Teorisi	9
1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	10
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	11
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	14
1.3.2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	15
1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Modeli.....	17
1.3.2.5. Likert Liderlik Yaklaşımı.....	20
1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	22
1.3.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	23
1.3.3.2. House'ın Yol-Amaç Teorisi	26
1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	28
1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Teorisi.....	30
1.3.4. Etkileşimsel Liderlik Teorisi	32
1.3.4.1. Koşullu Ödül	35
1.3.4.2. İstisnalarla Yönetim	36
1.3.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik	38
1.3.5. Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	39
1.3.5.1. İdeal Etki ve Karizma	45
1.3.5.2. İlham Verici Motivasyon	46
1.3.5.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	48

1.3.5.4. Bireysel İlgisi	49
--------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	51
2.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR	56
2.2.1. İçerik Kuramları	56
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	56
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	59
2.2.1.3. Alderfer'in VİG Kuramı	61
2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	63
2.2.2. Süreç Kuramları.....	64
2.2.2.1. Beklenti Kuramı	65
2.2.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	65
2.2.2.1.2. Lawler-Porter Beklenti Kuramı	67
2.2.2.2. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı	67
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	68
2.2.2.4. Locke'un Değer Kuramı.....	70
2.2.2.5. İş Özellikleri Modeli.....	72
2.3. ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	78
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR	79
3.2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	80
3.2.2. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	81
3.2.3. O'Reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	82
3.2.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	85
3.2.5. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	87
3.2.6. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	89
3.2.7. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	89
3.2.7.1. Duygusal Bağlılık.....	90
3.2.7.2. Devam Bağlılığı.....	91
3.2.7.3. Normatif Bağlılık.....	92

3.3. ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ.....	93
---	-----------

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	98
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI	98
4.3. ARAŞTIRMA MODELİ	100
4.4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	100
4.4.1. Örneklem Süreci	100
4.4.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	101
4.4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	102
4.5. VERİLERİN ANALİZİ	108
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	108
4.5.2. Ölçeklere Ait Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	110
4.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	115
4.5.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular.....	122
4.5.4.1. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi	122
4.5.4.2. Etkileşimsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi	123
4.5.4.3. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	125
4.5.4.4. Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	127
SONUÇ.....	135
KAYNAKÇA.....	144
EKLER.....	156
ÖZGEÇMİŞ.....	159

GİRİŞ

Küreselleşme ve yoğun rekabet ortamı örgütlerin yenilikçi, hızlı değişim ve gelişimlere ayak uyduran bir örgütsel yapı oluşturmalarını ve gerek tatmin düzeyleri ve gerekse de bağlılıkları yüksek çalışanlara sahip olmalarını gerekli kılmıştır. Ancak günümüzde çoğu örgütte çalışanların iş tatminleri düşük düzeyde kalmakta ve çalıştıkları örgütlere bağlılıklarında azalma görülmektedir. İlgili literatürde yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının azalmasının iş ortamında stres, işten ayrılma eğilimi, düşük bireysel ve örgütsel performans ve verimlilik gibi çeşitli olumsuz çalışan tutum ve davranışlarına neden olduğu görülmüştür.

Liderlik tarzı, gerek bireysel gerekse de örgütsel performansı artırmanın, çalışanların iş tatmini düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmanın kritik unsurlarından biridir. Liderler, stratejik örgütsel kararlar geliştirme ve uygulamadan sorumlu olmaları yanında, örgütsel kaynakların optimal biçimde kullanılması ve çalışanların örgütsel amaçlara yönlendirilmesi konusunda da etkili kişilerdir. Bu sayede, hem maksimum kar hem de toplumsal fayda açısından en iyi ürün ve hizmetlerin ortaya koyulması sağlanmaktadır. Kısacası, etkili liderlik her örgüt türü için temel bir rekabetçi üstünlük kaynağıdır. Kuruluşlar ve şirketlerin sürekli olarak rekabetçi bir ortamda mücadele etmelerinden dolayı liderlik her zaman önemli bir konu olarak gündemde yer almıştır. Liderlik, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya, örgütsel amaçları başarmaya ve örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan önemli bir yönetim işlevidir. Liderlik anlam olarak da bir amaca ulaşmak için pozisyon, kişilik, sorumluluk ve etkileme sürecini kullanma, bu yönde davranışlar sergileme şeklinde tanımlanabilmektedir.

Liderlik, çalışanların işlerine karşı sergiledikleri tavırlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Neredeyse tüm örgüt türlerinde liderliğin yüksek performanslı takımların kurulmasında hayati bir rol oynadığı görülmektedir. Liderler, artan çevresel karmaşıklık ve örgütlerin değişen yapıları nedeniyle her zamankinden daha büyük zorluklarla karşı karşıya kalmaya başlamışlardır. Günümüz dünyasında liderlik, sadece örgütün başarısı açısından değil aynı zamanda kişisel becerilerin ve gizli niteliklerin oluşturulması ve belirlenmesinde de toplumun refahı açısından önemli rol oynamaktadır. Bu beceri ve nitelikler, bir bütün olarak topluma fayda sağlayabilmektedir. Literatürde temelde 2 önemli liderlik tarzı üzerinde durulduğu görülmüştür. Etkileşimsel liderlik, öncelikli olarak işin başarılmasına ve örgütsel

amaçlara ulaşmada gerekli görevlerin yerine getirilmesine odaklanan ve bu süreçte çalışanları ödülleri ve cezalar yoluyla motive etmeyi amaçlayan bir liderlik tarzı olarak uygulanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ise ortak değerlere odaklanan, çalışanları birey olarak ele alan ve ilgi gösteren, kişilik yapısıyla ve yönetim tarzıyla onları etkileyerek örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefleyen liderlik tarzı olarak ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren en önemli bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırıcı bir yönetim tarzı ve liderlik yaklaşımının sergilenmesi, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde hayati öneme sahiptir. Bu kavramın popüler olmasının nedenlerinden biri örgütlerin yüksek bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan takımlar sayesinde rekabetçi üstünlük elde etmeleri ve sürdürmeleridir. Benzer şekilde iş tatmini de çalışanların örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmada kendilerini örgüte adanmalarını sağlayabilecek önemli bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çoğu örgüt, çalışanlarının tatmin düzeylerini ve bağlılıklarını artırıcı yöntemler geliştirme çabasına girişmektedirler. İş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bazıları ücret, uygun çalışma koşulları, terfi olanakları, sosyal haklar, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkilerdir. Bu faktörlere ek olarak örgüt içerisindeki yönetici ve amirlerin liderlik tarzları ve becerileri de iş tatminini ve örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle iş tatminini artıracak liderlik tarzı ve uygulamaları sergilenmelidir.

Kamu kurumlarında hizmet veren çalışanların iş tatmini düzeylerinin artırılması ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması kamu hizmetlerinin etkinliğini arttıracak ve hem toplum refahının artmasında hem de ülke gelişmişlik düzeyinin yükselmesinde etki oluşturacaktır. Bankacılık sektörü, modern toplumların çoğunda ekonominin ayrılmaz bir parçasıdır. Bankalar, yatırımcı ve tasarruf sahibi arasında bir aracılık rolü üstlenmekte ve yatırım yapmak isteyen girişimci ya da birey ile parasını tasarruf amacıyla değerlendirmek isteyen kişi ya da kurum arasında bir ilişki oluşturmaktadır. Özellikle son yıllarda küresel anlamda da yaşanan birçok ekonomik ve finansal krizler göz önünde bulundurulduğunda birçok araştırmacının bankacılık ve finans sektörü kuruluşlarının işleyişine ve çalışanlarının tutum ve davranışlarına yönelik araştırmalar yaptıkları gözlenmektedir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki bankacılık ve finans kurumlarının başarılı işleyişinde, sahip oldukları yönetici ve liderlerin insan kaynaklarına değer vermeleri ve olumlu tutum ve davranış sergilemelerini sağlayacak

yönetim tarzı sergilemeleri hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, tez çalışmasından elde edilecek bulgular önem taşımaktadır. Tez çalışmasının birinci bölümünde liderlik kavramı ve liderlik türleri ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. İkinci ve üçüncü bölümlerde örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları üzerinde durulmuş, her iki kavram ile ilgili temel teori ve yaklaşımlar açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında çalışan 200 kişilik bir çalışan grubundan elde edilen veriler incelenmiş, üstleri/yöneticileri/amirleri ile ilgili liderlik algıları ölçülmeye çalışılmış ve bu algıların çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerine etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular ayrıntılı biçimde açıklanmış ve yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Liderlik insan gruplarının ve örgütlerin bulunduğu neredeyse her ortamda, genelde söz konusu olan bir kavramdır. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate alır, ilgilerine odaklanır ve dikkatlerini çekerek çabalarını istediği hedefe yöneltir. Liderlik, belli şartlar altında bir grup ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için grup üyelerinin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci şeklinde tanımlanabilmektedir. Liderlik, statüye bağlı olmayan kişisel bir süreçtir ve insanları etkileme, motive etme ve yönlendirme gücüne sahip olan kişi, lider olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2008: s. 26).

Küresel pazar rekabetçiliğinin söz konusu olduğu bir çevrede varlığını sürdürmek ve güçlü bir yapı oluşturmak isteyen neredeyse her örgüt iyi liderlere ihtiyaç duymaktadır. Etkili bir liderlik tarzı örgütsel verimliliği arttırabilmektedir. Liderlik, bir vizyona sahip olmak ve çalışanları etkileyerek bu vizyonu eyleme dönüştürebilmektir (Fasola vd., 2013: s. 97).

Çoğu araştırmacı tarafından yapılan tanımlamalarda liderlik, bir grup insanı bir hedefe doğru yönlendirebilme şeklinde ifade edilmiştir. Liderlik geniş tanımıyla, bir birey ve bir grubu ortak bir ilgi etrafında bir araya getiren ilişki biçimidir. Bu ilişki biçiminde grup, lider tarafından belirlenen bir yönde davranmaya sevkedilmektedir. Liderler, farklı stiller veya yaklaşımlar kullanarak takipçilerinin davranışlarını yönlendirebilmektedirler. Özellikle son yıllarda etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak adlandırılan liderlik biçimleri önemli ölçüde dikkat çekmeye başlamıştır (Keskes, 2014: s. 27).

En basit tanımıyla liderlik, doğru bireyleri seçerek, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda işgörenleri ortak bir çaba etrafında bir araya getirerek hedefe ulaştırmayı sağlayan bir süreçtir. Kişinin karakteristik özellikleriyle insanları etkilemesi ve ulaşılacak istenilen ortak hedeflere doğru insanları yönlendirmesi liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamıyla yapılan liderlik tanımlarında liderlik,

başkalarına yön verme ve öğrenilen bilgiler doğrultusunda örgütteki problemi çözmek şeklinde ifade edilmektedir (Tanrıverdi vd., 2016: s. 115).

Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda çaba harcamaya ikna etme yeteneğidir. Lider, örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanları etkileyen, yönlendiren ve örgütte koordinasyon sağlayan kişidir. Liderlik, ortak hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme sürecidir (Tetik, 2014: s. 268). Eren (2001: s. 427)'e göre liderlik, bir grup insanı belirlenmiş amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçlara ulaşmak için onları eyleme geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Lider, belirlenmiş bir amaca yönelik olarak örgütlenmiş bir grubu etkileyen kişidir. Liderlik ise, bir kimsenin belirli koşullar altında başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için o kimseleri motive etmesi eylemidir (Bakan vd., 2015: s. 202). Liderlik, bir bireyin bir grup insanı ortak hedeflere ulaşmak için etkilediği bir süreçtir. Liderler artık bireyleri kendilerine söyleneni yapmaya ikna etmek için meşru güçlerine güvenmemekte, astlarıyla etkileşime ilgi duymakta veya astlarının ilgisini arttırmaya çalışmaktadırlar (Saleem, 2015: s. 564).

Liderler, örgütlerde değişimi ve dönüşümü gerçekleştirerek, çalışanları ve sonuç olarak örgütleri üstün performansa ulaştıran ve takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir (Gürel, 2013: s. 3). Bir grup insanın, kişisel çıkarlarını elde etmek ve grubun amaçlarına ulaşmak amacıyla takip ettikleri, emir ve yönlendirmesi doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Liderler, sergiledikleri davranışlar yoluyla insan kitlelerini peşlerinden sürüklerler. Liderlik eyleminde bir kişi belirli koşullar altında grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere başkalarının faaliyetlerini etkilemekte ve yönlendirmektedir (Koçel, 2003: ss. 583-584).

Hatipoğlu ve Zengin (2018: s. 402), liderlik ile ilgili bazı tanımlamaları aşağıdaki biçimde sıralamıştır;

- Liderlik, grup hedeflerine ulaşmak adına grup çalışmasına etkide bulunmaktır.
- Liderlik, çalışanların eylemlerine etkide bulunarak onları istediği şekilde yönetebilme becerisidir.
- Liderlik, lider ve grup üyeleri arasında karşılıklı bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik, çalışanlar üzerinde ciddi bir etki yaratmaktır.
- Liderlik, karşısındakini etkileyebilme potansiyelini ifade eden bir ayrıcalıktır.

- Liderlik, çalışanların uygulamaya dönüşecek hareketlerini etkileyebilecek bir kuvvettir.

İki veya daha fazla kişinin, amaçlarını gerçekleştirebilmek için birbirleriyle etkileşimde bulunarak; güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını bir araya getirerek oluşturdukları her toplulukta; lider, liderlik ve takipçilik kavramlarından söz etmek mümkündür (Gövez, 2013: ss. 27-28).

1.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetim eyleminin sadece tek bir boyutunu ifade etmektedir. Yönetim kavramı daha geniş ve liderlik faaliyetlerini de içine alan bir kavram olmakla birlikte, davranışsal olmayan yani insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonlarla da ilişkilidir. Lider, karşısındakileri etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ancak ideal olan, yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmalarıdır (Tetik, 2014: s. 269).

Örgüt yöneticisi, tanımlanan göreve atama yoluyla getirilir; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı belirlidir. Bu nedenle, çoğunlukla istedikleri için değil gerekli olduğu için amaç belirleyip rutin işler yaparlar. Buna karşılık lider, kendi amaçları doğrultusunda çalışmalar yapar, atama yoluyla değil taşıdığı bazı özellikler nedeniyle göreve gelmektedir. Bennis, lider ve yönetici arasındaki farkı; içinde bulunduğu şartlara hakim olanlar veya ona teslim olanlar olarak adlandırmaktadır.

Lider, takipçilerinin kişisel veya duygusal olan, bazen örgüt hedeflerinden ayrı ya da zıddı ihtiyaçlarını da gidermeye çalışır. Yönetici, idare eder ve benzerleri çoktur, mevcut durumu devam ettirir, sistemler ve örgütsel yapı üzerinde durur, kontrolü önemser, kısa dönem perspektif sahibidir, nasıl ve ne zaman sorularına odaklanır, statükocudur, emsallere bakarak çalışır, iyi bir askerdir, verilen/emredilen işleri doğru yapar ve yaptırır. Lider, yenilikçidir, kendine has özelliklere sahiptir. Yapıyı geliştirir, insana odaklıdır, ilham kaynağıdır, uzun dönemli perspektif çizer, ne ve niçin soruları üzerinde durur, ileri görüşlüdür, statükoya karşıdır, inisiyatif kullanır, kendibaşına kararlar alır ve uygular, doğru işi yapar (Babahanoğlu, 2016: ss. 12-14). Yönetme

eylemi daha çok yürütme ve kontrol ile ilgili iken liderlik eylemi etkileme ve rehberlik etme ile daha çok ilişkilidir (Porter, 2015: s. 70).

Lider kültürler meydana getirir ve değiştirir, yani bir ekol oluşturur; yönetici, ise mevcut kültürel yapıya göre hareket eder. Yöneticiler, kısa vadede meydana gelmiş ve kısa vadede çözüm bekleyen durumlara odaklanırlarken; liderler, gelecek için yeni vizyon oluştururlar ve takipçilerine bu vizyon etrafında toplanmaları için ilham kaynağı olurlar, yani uzun vadeye odaklanırlar. Liderliğin daha çok doğuştan gelen bir yetenek olduğu kabul edilmektedir; yöneticiliğin ise eğitimle, sorumluluk almayla gelişebilen bir olgu olduğunu kabul edilmektedir. Ancak liderlik özelliklerinin hepsinin doğuştan kazanılmadığını, düzenli eğitim ve örgüt iklimiyle geliştirilebildiğini de belirtmek gerekmektedir (Gövez, 2013: s. 29). Bazı bilim adamları lider ve yönetici arasındaki farklılıkları şöyle sıralamaktadır;

Yöneticiler;

- Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşılmalarına,
- Statü sahibi olmanın sağladığı otoriteye,
- Sahip olunan pozisyonun izin verdiği düzeyde otorite kullanmaya,
- İşletmeye karşı her zaman sorumluluk üstlenmeye önem verirler.

Liderler ise;

- Takipçilerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Takipçilerinin kendilerine sağladığı otorite gücüne,
- Emir komuta zincirinin gerektirdiği iş ve işlemlere uymamaya,
- Takipçilerine karşı her zaman sorumluluk üstlenmeye önem verirler.

Yönetici ve lider kavramları genellikle aynı anlamda kullanılsalar da aslında birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İyi bir lider çok iyi bir yönetici olabilir. Ancak her iyi yöneticinin liderlik vasfı sergilediği söylenemez (Mansurova, 2017: ss. 14-15).

Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında bir araya getirebilen, bu amaçlar için onları etkileme ve eyleme geçirme beceri ve bilgilerini bünyesinde barındıran kişidir. Lider; takipçilerini etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, ortak amaca yönelik vizyon, misyon ve strateji geliştiren diğer bir deyişle takipçilerine yol gösteren kişidir. Yönetici ise, başkalarının görevlendirmesi sayesinde o pozisyona gelmiş, başkaları adına görev yapan, ödül ve cezaya dayalı yasal güce sahip olan, önceden

belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, yaptıran ve kontrol eden kişidir (Dümen, 2008: s. 43);

Tablo 1.1
Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
<ul style="list-style-type: none">▪ İdare eder▪ Devam ettirir▪ Sistem ve yapıyla ilgilenir▪ Kontrole dayanır▪ Nasıl ve ne zaman sorularını sorar▪ Dikkati standarttır▪ Taklit eder, uygular▪ İşleri doğru yapar▪ Sadece yönetir▪ Kopyacıdır▪ Elindekileri korumaya çalışır▪ Statükoyu kabullenir▪ Çalışanları baskı ve kontrol altında tutar	<ul style="list-style-type: none">▪ Buluş yapar▪ Geliştirir▪ İnsanla ilgilenir▪ Güvenden esinlenir▪ Ne ve ne için sorularını sorar▪ Dikkati ufuktur▪ İcat eder▪ Doğru işleri yapar▪ Yönetirken yenilikler yapar▪ Orjinaldir▪ Elindekileri geliştirmeye çalışır▪ Statükoya meydan okur▪ Güven verir

Kaynak: Dümen, G., 2008. "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması", T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 43.

Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerinin elde edilmesini sağlayan, bunları belli ihtiyaçları karşılamak amacıyla kullanan, girişimci adına işletmenin iş yapmasını sağlama yükümlülüğü olan kimsedir. Hem yönetici hem de lider, insanları belirli hedeflere yönlendirme ve bu süreçte güç kullanılma üzerinde durmaktadır. Her ikisi de birlikte çalıştıkları insanlarla yakın temas içerisindedir. Ancak lider, farklılık yaratır ve değişimleri önceden sezerek bu değişimlere uyum sağlamayı temin eder. Yönetici ise, mevcut düzeni devam ettirir ve yapılan işin verimliliğini devam ettirmesini sağlar. Başarılı olmak isteyen örgütler, hem liderlik özelliklerini hem de yöneticilik özelliklerini bir arada taşıyan çalışanlar işe almak zorundadırlar. Aksi takdirde, günümüzde yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlamaları giderek güçleşmektedir (Parsehyan, 2014: ss. 13-15).

1.3. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik kavramı ile ilgili olarak geliştirilmiş olan temel teoriler özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik teorileri şeklinde aşağıdaki bölümlerde detaylı biçimde açıklanmıştır.

1.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı ile ilgili ilk çalışmayı Carlyle yapmıştır ve bazı kişilerin sahip oldukları özellikler nedeniyle lider olarak doğduklarını ve bu kişilerin insanlık tarihinde önemli rol oynadıklarını ileri sürmüştür. Thomas Carlyle'in çalışması "The Great Man in History" (Tarihdeki Büyük Adamlar) kavramını tartışmaya açmış ve daha sonra büyük adam teorisi olarak nitelendirilse de özellikler teorisinin temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşımın dayandığı temel felsefeye göre; başarılı liderler başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli özelliklere daha fazla sahiptirler (Yavuz, 2008: s. 31).

Liderlik kavramı, "büyük adam" teorisi ile ortaya çıkmıştır. Büyük adam teorisinin savunucuları lider doğduğunu, liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduklarını ve sonradan lider olunamayacağını savunmaktadırlar. Yönetim alanındaki bilim adamları ve örgütsel psikologlar bile liderlik kavramı konusunda hala "büyük adam" fikrini savunmaktadırlar. Liderlik üzerine yapılan ilk dönem araştırmaları liderleri takipçilerden ayıran ortak özellikler üzerinde daha fazla durmaktadır. Vurgulanan felsefeye göre; bir kimse adaptif, duyarlı, iddialı, başarı odaklı, enerjik, tutarlı, öz güven sahibi vb. özelliklere sahipse o kişi liderdir ya da potansiyel lider adaydır (Riaz ve Haider, 2010: ss. 29-30).

Özellikler Teorisi'ne göre, bir kişinin içinde bulunduğu grupta lider olarak kabul edilmesi onun diğer grup üyelerinden çeşitli özellikleri nedeniyle farklı olabilmesinin bir sonucudur (Baltacı vd., 2014: s. 62). Liderlik özelliklerinin tanımlanmasında temel sorun liderliğin kişiliğe mi davranışlara mı odaklanması gerektiği konusundadır. Özellikler teorisi liderliğin bir seçim olduğunu savunurken, davranış esaslı teoriler liderliğin bir gelişim süreci olduğu üzerinde durmaktadır. Esasında asıl tartışılan konu lider mi doğulur, lider mi olunur üzerine odaklanmaktadır (Higgs, 2003: s. 274).

Yaklaşımına göre bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin takipçilerinden ya da grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gereklidir. Kişilerin doğuştan sahip oldukları fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özellikleri onları başkalarından ayırt etmeyi sağlamakta, farklı kılmakta ve lider olarak ön plana çıkmalarını kolaylaştırmaktadır (Koçel, 2003: s. 587). Özellikler teorisine göre bir lider aşağıdaki özellikleri taşımalıdır;

- a) **Fiziksel özellikler:** Enerjik ve aktif olma.

- b) **Zeka ve yetenek:** Yargı oluşturma, bilgi sahibi olma ve akıcı konuşma
- c) **Kişilik:** Yaratıcı olma, açık sözlü, dürüst ve etik davranışlar sergileme
- d) **İş ile ilgili özellikler:** Başarı güdüsü, önplanda olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve yönelik çalışma ve amaçlara ulaşmada sorumluluk üstlenme.
- e) **Sosyal özellikler:** İşbirliği becerisi, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası ilişki geliştirebilme becerisi, sosyal ortamlara katılım, nezaket ve zarafet.

Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin sahip olduğu özellikler onu grubun diğer üyelerinden ayırmaktadır, grup içerisinde lider olarak kabul edilmesini ve o grubu yönetmesini sağlamaktadır. Teori, liderlik sürecini yalnızca liderin sahip olduğu özellikler üzerinden ele aldığı için gerçek yaşamda yeterince geçerli olamamıştır. Liderin ön plana çıkmasını sağlayan özelliklerin birçoğunun aynı anda bir kişide bulunması pek mümkün değildir. Ayrıca, takipçiler arasında liderin özelliklerinden daha iyi özelliklere sahip olanlar bulunmakla birlikte başka faktörlerden dolayı lider olarak ortaya çıkmaları mümkün olmayabilir. Liderlik özelliklerinin ölçümünün de kolay olmaması liderliği tanımlamak için farklı arayışları beraberinde getirmiştir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine takipçilerin özelliklerine ve liderin onlara karşı hangi tür davranışları sergilediğine ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005: s. 4).

1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorisine göre liderin başarılı ve etkin olmasını sağlayan etken, liderin özelliklerinden çok onun sergilediği davranışlar ve liderlik yaptığı insanlarla kurduğu ilişkilidir (Baltacı vd., 2014: s. 62). Liderin astlarıyla iletişim biçimi, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrole yer verip vermemesi, amaçları belirleme şekli vb. Davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir. Bu nedenle davranışsal liderlik teorisi, liderin kendisi kadar işgörenleri yani takipçileri üzerinde de durmaktadır (Dümen, 2008: s. 45).

Davranışsal teori liderin özelliklerinden çok davranışlarına ağırlık vermektedir. Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin geçmişte sergiledikleri davranış biçimlerine eğilim sergilemektedir. Davranışsal paradigmlar, liderlerin davranışsal yönlerini bilmeye odaklanmakta ve böylece kişilerin lider olarak eğitilebileceği üzerinde durmaktadır (Riaz ve Haider, 2010: s. 30). Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlere özgü belirli davranışların bulunduğunu ve bunlara uygun biçimde

davrananların liderlik özellikleri sergilemeye başladıklarını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlik, liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve süreklilik arzeder (Dilek, 2005: ss. 13-14).

Davranışsal liderlik teorisi; liderin özelliklerinden çok davranışları üzerinde durmaktadır. Liderin başarısı ve etkinliği sahip olduğu özelliklerden önce liderlik yaparken sergilediği davranışlara bağlıdır. Liderin takipçileriyle iletişim biçimi, yetki devredip etmediği, planlamaya ağırlık verip vermediği, amaçları belirleme biçimi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen başlıca unsurlardır (Tengilimoğlu, 2005: s. 3).

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışçı liderlik teorisinin gelişmesine önemli katkı sağlayan diğer bir araştırma 1945 yılında gerçekleştirilen Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmasıdır. Asker ve sivil birçok yönetici üzerinde uygulanan bu çalışmanın amacı liderlik davranışlarını tanımlamaktır. Bu araştırmalar sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör;

- Kişiyi dikkate alma ya da anlayış
- İnisiyatif ya da yapıyı harekete geçirme

Kişiyi dikkate alma veya anlayış faktörü, liderin takipçilerinin güvenlerini elde etme ve saygılarını kazanma, onlarla dostça ve arkadaşça bir ortam oluşturma yönündeki davranışlarıdır. *İnisiyatif veya yapıyı harekete geçirme* faktörü ise, liderin ulaşılması hedeflenen amaç ile ilgili olarak işin zamanında tamamlanmasını sağlama, grup çalışanlarını organize etme, iletişim biçimini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve işin yapılması yönünde talimatlar verme davranışıdır. Lider, ağırlıklı olarak işe ve işin tamamlanmasına yönelik davranışlar sergilemektedir. Ohio State Üniversitesi araştırmaları sonucunda 2 temel bulgu ortaya çıkmıştır; ilk olarak, lider takipçilerini dikkate aldığı sürece işgücü devir hızı ve işe devamsızlık oranları düşmektedir. İkinci olarak ise liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup çalışanlarının verimlilik ve performansları artmaktadır (Koçel, 2003: s. 591; Yavuz, 2008: s. 36).

Ohio State Üniversitesi araştırma merkezi tarafından ordu mensuplarına uygulanan anketler sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamak için kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme faktörleri elde edilmiştir. Lider ile takipçileri

arasındaki ilişkiyi belirlemede ele alınan temel davranış biçimleri, *kişiyi dikkate alma veya anlayış* faktörüne göre şu şekildedir;

- Lider ile takipçileri arasında bir arkadaşlık ilişkisinin olması,
- Saygıya dayalı bir ilişki ve etkileşimin varlığı,
- Takipçiler arasında destekleyici bir ortamın oluşması,
- Takipçilerle lider arasında açık ve net bir ilişkinin mevcut olması,
- Lider ile takipçileri arasında güven esasına dayalı bir ilişkinin olması.

Bu faktöre göre, lider ile takipçileri arasında yakın bir ilişki bulunmalıdır. Liderler, takipçilerinin güvenini kazanmış ve onların ihtiyaçlarını ön planda tutan kişiler olmalıdırlar. Anlayış faktörü, lider ile takipçileri arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır.

İnisiyatif veya yapıyı harekete geçirme faktörüne göre ise lider aşağıda yer alan davranışları sergilemelidir;

- Grup hedeflerini belirlemeli ve grubu organize etmelidir,
- Takipçilerini belirlenmiş ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir
- Takipçilerinin iş yapma biçimlerini denetlemelidir.

Bu faktör, gerçekleştirilecek göreve odaklanmaktadır. Lider ile takipçileri arasında karşılıklı bir ilişki bulunması zorunluluk değildir. Sadece görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan emir – komuta ilişkisinin mevcut olması yeterlidir (Parsehyan, 2014: ss. 34-35).

Kişiyi dikkate alma ya da anlayış gösterme davranışında lider çalışanlarına güvenmekte, astların fikirlerine saygı göstermekte ve dikkate almakta, çalışanları ile iyi ilişkiler kurmaktadır. Bu tür liderler, takipçilerinin rahatına, refahına, statüsüne ve doyumuna yönelik çaba harcarlar. Çalışanları dikkate alan lider onların kişisel sorunlarına yardım eden, arkadaşça davranan ve tüm astlara eşit biçimde davranan bir liderlik tarzı sergilemektedir.

İnisiyatif veya yapıyı harekete geçirme davranışı sergileyen lider, örgütse lamaçlara ulaşmak amacıyla kendi rolünü ortaya koymakta ve astlarının rollerini yeniden tanımlamaktadır. Grup üyelerini belirli işlerin yapılmasına yönlendirir. Üyelerin belirlenmiş performans standartlarına yönelik çalışmalarını ister ve işin zamanında yapılmasını hedefler. Çalışanlara bireysel görevler vermek, ileriye doğru planlar yapmak, hedefler belirlemek, nasıl yapılması gerektiğine dair kararlar vermek ve

çalışanları işlerini yapmak için teşvik etmek bu davranışlar içindedir. Ohio State Üniversitesi araştırmaları sonucunda belirlenmiş liderlik tarzları Tablo 1.2’de özetlenmiştir (Dümen, 2008: ss. 47-48).

Tablo 1.2
Ohio State Üniversitesi Liderlik Tarzı

Kişiyi Dikkate Alan Tarz (Anlayış)	Yapıyı Harekete Geçiren Tarz (İnisiyatif)
Dostça davranış sergileme	Planlama
Astların fikirlerini alarak onlara danışma	Koordine etme
Astlara itibar etme	Yönetme
Astlarla iletişim oluşturma	Problem çözme
Destekleyici davranış sergileme	Astların rollerini tanımlama
Astların isteklerini dikkate alma, temsil etme	Yetersiz işi eleştirme
	Astlara baskı uygulama

Kaynak: Dümen, G., 2008. “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması”, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 48.

Anlayış değişkeni; liderin astlarıyla karşılıklı güven ve saygıya dayalı, astların ihtiyaç ve arzularını dikkate alan bir ilişki kurmasıdır. Yapıyı harekete geçiren liderlik davranışında ise lider ulaşılması gereken amaca yönelik olarak planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol işlemlerini yerine getirir. Bu iki davranış biçimi birbirinden farklı ve bağımsız davranış kalıplarıdır ve bir davranış tarzını sergileyen liderin diğer davranış tarzını sergilemeyeceği kabul edilmiştir. Bu tanımlamalar daha detaylı olarak incelenirse;

Anlayış: Bu davranış türü liderin kişilerarası ilişkilerde gösterdikleri hassasiyeti ifade etmektedir. Liderin, astlarına karşı arkadaş canlısı olması, destekleyici bir davranış sergilemesi, astlarının ihtiyaçlarına odaklanması ve duygularını dikkate almasıdır. Astlara kişisel anlamda iyilik yapmak, sorunu olan bir çalışana zaman ayırmak, önemli konularda çalışanların fikirlerini almak ve örgüt içerisinde eşit ve adil davranış sergilemek temel özellikleridir.

Yapıyı Harekete Geçirme: Bu davranış türünde liderin önceliği görevin tanımlanmasıdır. Lider hedeflere ulaşmaya yönelik olarak kendi rolünü ve astlarının rolünü tanımlar. Astlara görev verilmesi, uygulanacak performans standartlarının tanımlanması, astların kesin ve standart prosedürleri takip etmesi, önemli görüşme takvimlerinin belirlenmesi, zayıf iş gücünün eleştirilmesi ve farklı astların faaliyetlerinin koordine edilmesi örnek davranış türleridir (Ercan, 2010: ss. 16-17).

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde 1947'lerde Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, işgücü devir hızı, iş ortamı ile ilgili şikayetler, işe devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki etken etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki etken kişiye yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzıdır (Koçel, 2003: s. 677).

Kişiyeye ya da çalışan odaklı liderler, çalışanları ile yakın ilişki içindedirler ve çalışanlarının ihtiyaçlarına önem verirler. İşe ya da üretim odaklı liderler ise yapılan işi ön planda tutmakta ve çalışanların verilen görevleri yerine getirip getirmediği üzerinde durmaktadırlar. Likert ve yaklaşımı savunan diğer araştırmacılara göre çalışan odaklı liderlik davranışı daha etkindir, üretim odaklı davranış biçimi ise sadece kısa süreli olarak etkili olabilecektir (Parsehyan, 2014: ss. 37-38).

Güdek (2016: s. 13), kişiye yönelik davranış sergileyen liderler ve işe (üretim) yönelik davranış sergileyen liderleri aşağıdaki gibi tanımlamıştır;

- Kişiyeye yönelik liderler; grup üyelerinin iç huzurlarına önem veren liderlerdir. Lider ya da yönetici, takipçileri ya da astlarıyla özel bir amaçtan dolayı değil, insana verdikleri değerden dolayı ilgilenirler. Onların ihtiyaçlarını dikkate alır, bireysel gelişimlerini destekler ve refahlarını artıracak davranışları tercih ederler. Titizoğlu (2011: s. 8) kişiye yönelik liderlerin yetkiyi devreden, grup çalışanlarının tatminini arttıracak çalışma koşullarını oluşturmaya çalışan ve takipçilerin kişisel gelişim ve ilerlemeleri için çaba harcayan bir davranış sergilediklerini vurgulamaktadır.

Kişiyeye yönelik liderler, çalışanlarını destekleyici ve yardımsever davranış sergilemektedirler. Bu davranış biçiminin karakteristik özellikleri; çalışanlara güven duymak, arkadaşça ve duyarlı davranmak, çalışanlarının sorunlarını anlamaya çalışmak, kişisel gelişimlerine ve kariyer planlamalarına yardımcı olmak, gerekli durumlarda geribildirim sağlamak, fikir ve önerilerini dikkate almak ve iş ile ilgili eylemlerinde kısmen de olsa özerklik sağlamaktır (Ercan, 2010: ss. 18-19).

- İşe yönelik lider ise takipçilerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına önem verir. Liderler, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere uygun biçimde çalışıp çalışmadıklarını birebir denetleyen, gerektiğinde ödül ve ceza mekanizmalarına başvuran ve bulunduğu konunun kendisine sağladığı yasal gücü kullanan davranışlar sergilemektedirler.

Çalışan odaklı liderlerin üretim odaklı (iş odaklı) liderlere kıyasla daha verimli çalışma grupları oluşturdukları belirlenmiştir. Çalışan odaklı liderler daha yüksek düzeyde verimlilik ve iş tatmini oluşturmaktadırlar (Kaya, 2015: s. 20).

Etkin liderler takipçileriyle aynı tarzda işler yapmaya zaman ve emek harcamazlar. Aksine bu tarz liderler planlama yapma, program hazırlama, iş planı oluşturma, çalışanların faaliyetlerini koordine etme, gerekli ihtiyaçları karşılama ve teknik destek sağlama gibi göreve yönelik bileşenlere daha fazla ağırlık verirler. Astlarına zor, ancak başarılması imkansız olmayan performans hedeflerine ulaşmaları konusunda rehberlik ederler (Ercan, 2010: s. 18).

1.3.2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor, 1957 yılında makale olarak yayımlattığı ve 1960 yılında kitaba çevirdiği "The Human Side of Enterprise" (Organizasyonların Beşeri Yönü) adlı eserinde insanların ve yöneticilerin davranış biçimlerini ele almıştır. Beşeri davranış biçimlerinden yola çıkan McGregor, X ve Y teorilerini geliştirmiş ve liderlerin davranış biçimlerini irdelemiştir. McGregor, liderlerin insan davranışları ile ilgili olarak bazı varsayımlara ve algılara sahip olduklarını ve insanlara yönelik davranışlarını bu varsayım ve algılarının etkilediğini savunmuştur. X teorisi geleneksel otokratik varsayımlar üzerinde durmaktadır. Y teorisi ise X teorisine göre daha esnek ve ılımlıdır, insanları destekleyici davranış biçimlerini içermektedir. Özetle, X teorisi ile Y teorisi, birbirlerine karşıt iki görüşü temsil etmektedirler. X teorisinin insan davranışları ile ilgili varsayımları şunlardır:

- Ortalama bir insan tembeldir, mümkün olduğu kadar az iş yapmaya çaba gösterir, fırsat buldukça işten kaçma eğilimi sergiler
- Çalışmaktan hoşlanmadıkları için yeterince denetlenmelidirler ve hedefleri hayata geçirebilmek için kendilerine gerektiğinde yaptırım uygulanmalıdır.
- Ortalama bir insanın hırsı yoktur, çoğunlukla isteksizdirler, sorumluluk almak istemezler, yönetilmeyi tercih ederler.

- Ortalama bir insan yaradılışı gereği bencildir, örgütsel ihtiyaçları umursamaz, sadece kendi çıkarlarını ve güvenliğini düşünür.
- Ortalama bir insan yaradılışı gereği değişime karşı direnç gösterir.
- Ortalama bir insan kolay ikna edilmekte ve aldatılmaktadır, çok zeki değildir.

X teorisinde yer alan varsayımları savunan liderler, otoriter davranış tarzı sergilemektedirler. Bu teoriye göre liderler, çalışanları harekete geçirebilmek için onları organize etmeli, kontrol altında tutmalı ve verimlilik düzeylerini arttırmaya çalışmalıdırlar. Aksi durumda çalışanlar görevlerini yerine getirmeyeceklerdir (Parsehyan, 2014: s. 42). Günümüzde önemli sayıda yönetici X teorisinin geçerliliğine inanmakta, esaslarını kabul etmekte ve bu doğrultuda hareket etmektedirler. Klasikleri bu şekilde tasvir eden McGregor, klasikleri eleştirmiş ve klasik teoriyi uygulayan yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı saygıyı ve örgütsel başarıyı elde edemeyeceklerini iddia etmiştir. Ona göre bu teori insanı basit ekonomik ve teknik özellikleri olan robot olarak görmektedir. McGregor, X teorisine karşı geliştirdiği alternatif teori olan Y teorisinin varsayımlarını ise aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- İşyerinde harcanan bedeni düşünsel gayret oyun veya dinlenme kadar doğaldır. Bireyler için çalışmak, iş dışındaki sosyal faaliyetler kadar doğaldır.
- Kontrol ve cezalandırma tehdidi kişileri örgüt amaçlarına yöneltmek için tek yol değildir. Birey tespit ettiği hedef paralelinde kendisini denetleyerek çalışır.
- İş tatmin edici olursa, sonuç örgüte bağlılık olacaktır.
- İnsanlar doğuştan tembel değildir. Onları bu yöne iten koşullar ve deneyimler söz konusudur.
- Ortalama insan uygun koşullar sağlanırsa sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz sorumluluk yüklenme yollarını da araştırıp öğrenir.
- Çalışmaların büyük bir kısmı tarafından hayal gücü yaratıcılık ve ustalık yetenekleri çalışma sorunlarını çözmek için kullanılabilir. (Babahanoğlu, 2016: ss. 24-25; Güdek, 2016: ss. 15-16).

McGregor, Y teorisi varsayımlarını sıraladıktan sonra insan davranışlarını ve liderin yapması gerekenleri Y teorisinde aşağıdaki maddelerle açıklamıştır;

- Lider, çalışanları organize etmelidir.
- İnsanlar, örgütsel ihtiyaçlara karşı doğuştan pasif ya da dirençli değildirler. Örgüt içerisinde yaşadıkları deneyimler sonucunda bu hale gelmektedirler.

- Çalışanlar, motivasyon, gelişme potansiyeli, sorumluluk alma, örgütsel hedeflere yönelme gibi niteliklere sahiptirler. Lider, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlayacak uygun koşulları oluşturmaktan sorumludur.
- Bireyler, belirledikleri hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini denetleyerek iş yapabilirler.

Y teorisindeki varsayımlar, X teorisine göre daha esnek ve destekleyici özelliktedirler. Yukarıdaki maddelere göre; Y teorisini benimseyen liderler katılımcı liderlerdir. X teorisi, insan davranışlarının dışardan denetlenmesi gerektiği görüşünü savunurken; Y teorisi, insanların kendilerini denetleyebilecekleri görüşünü savunmaktadır (Parsehyan, 2014: ss. 42-44). Bir liderin çalışanları hakkındaki varsayımları X kuramına uyuyorsa, bu lider müdahaleci ve otoriter; Y kuramına uyuyorsa katılımcı ve demokratik bir davranış sergileme eğilimi gösterecektir (Dümen, 2008: 54).

Y kuramı X kuramının zıddı olarak ele alınmakta ve çalışanların iyi yönleri olduğu üzerinde durmaktadır. Bireylerin yaptıkları işe karşı ilgisiz olmaları ve yöneticilerin emirlerini yerine getirmemeleri durumunda suçlanması gereken onlar değil onları yönetenlerdir. Bu teori, yöneticilerin astlara saygıyla yaklaşım bağımsız hareket etme fırsatı sağlamaları gerektiği üzerinde durmaktadır (Mansurova, 2017: s. 41).

1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Modeli

Yönetim izgarası modeli örgütlerde 2 değişkenin birbirlerini nasıl etkiledikleri üzerinde durmaktadır. Kişilerarası ilişkilere yönelik ilgi gösteren liderler işin teknik ve idari yönüne değil daha çok grup üyelerinin tatminine önem vermektedirler. Liderin temel hedefi, kişilerarası ilişkilerin uyumlu, olumlu ve yapıcı yönde gelişmesini sağlamaktır. Üretime yönelik ilgi, liderin karar verdiği politikaların özelliği, uygulanan işlemlerin ve proseslerin kalitesi, sağlanan destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumlarını açıklamaktadır. Üretime yönelik liderler; görev odaklı davranış sergilemektedirler, görevin başarılması ve sonuçlarına odaklanmışlardır (Gövez, 2013: s. 38).

Yönetimsel Diyagram Modeli, Yönetimsel Matris gibi isimlerle de anılan modelde, yöneticinin *insana dönük olmasına ve üretime dönük olmasına* bağlı olarak X ve Y ekseninde iki boyutta ele alınmaktadır. Bu iki boyut arasındaki çeşitli kesişme

noktalarından yola çıkılarak 81 çeşit liderlik biçimi oluşturulmuş ve beş temel alt birime ayrılmışlardır (Güdek, 2016: s. 13).

Otoriter Liderlik (9, 1): Lider, astlarını bir makine ya da mekanik bir alet gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve sonuçları denetlemektedir (Gövez, 2013: s. 39). Otoriter liderlik davranışının başlıca sloganı “Üret ya da yok ol” şeklindedir (Güdek, 2016: s. 14). Liderler üretime önem vermeleri nedeniyle insan faktörünü gözardı etmektedirler. Üretim performansını, verimliliği arttırmak için kurallar oluşturmakta ve kuralları emirler vasıtasıyla çalışanlarına iletmektedirler. Otoriter liderlikte, çalışanların verilen görevleri eksiksiz biçimde yerine getirmeleri beklenir (Parsehyan, 2014: s. 41).

Şehir Kulübü Liderliği (1, 9): Bu tür liderler çalışanlara en üst düzeyde ilgi gösterirken üretime minimum düzeyde ilgi göstermektedirler. Meslektaşları ve astları arasında olumlu, arkadaşça bir ortam yaratmak ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmaktır (Gövez, 2013: s. 39). Lider grupta yer alan çalışanların talep ve ihtiyaçlarını maksimum düzeyde dikkate almakta, rahat ve arkadaşça bir ortam oluşturmaktadır. Ancak yapılacak iş ile ilgili tavır, planlama ve koordinasyonu düşük düzeyde kalmaktadır. İnsan ilişkilerinin tatmini için çalışanların isteklerine odaklanılması, örgütteki iş ortamı ve çalışma temposunun daha rahat ve arkadaşça olmasını sağlamaktadır (Güdek, 2016: s. 14).

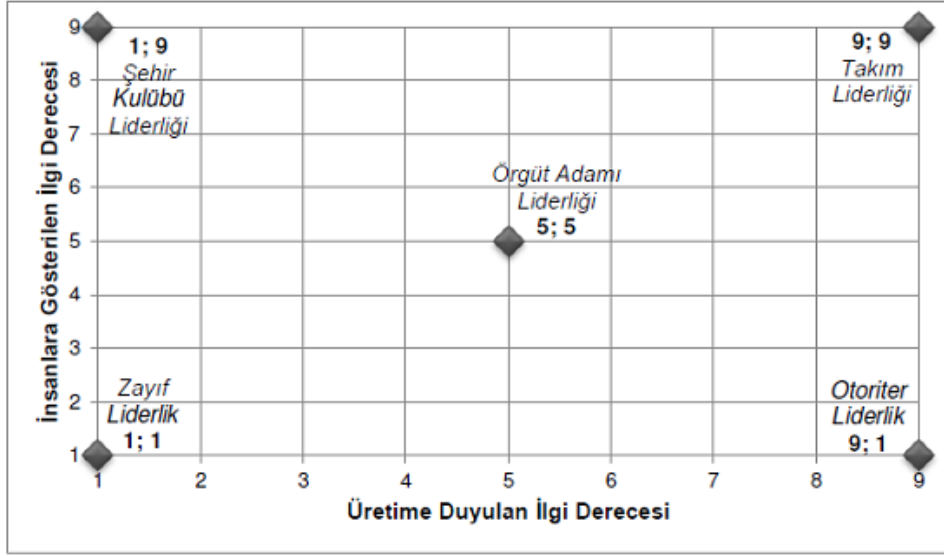
Zayıf Liderlik/Cıvız Yönetim (1, 1): Bu liderlik tarzında liderler hem yapılan işle hem de insan ilişkileriyle minimum düzeyde ilgilenmektedirler. Bu nedenle bu liderlik biçimi lideri olumsuz yönden tanımlamaktadır (Mansurova, 2017: s. 42). Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir, üretime de kişilere de ilgileri minimum düzeydedir, işgörenleri kendi haline bırakmıştır. Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba sarf etmekte ve sorumluluktan kaçmakta, sadece yapılması gereken işleri yerine getirerek, örgüt içerisinde yer edinmeye çalışmaktadırlar. Kurumun performansını ya da çalışanların motivasyonlarını arttırmak için çaba harcamazlar (Gövez, 2013: s. 39).

Örgüt Adamı Liderliği/Orta Yolcu Yönetim (5, 5): Bu tarz liderler, iş ve insan ilişkileri arasında denge oluşturma eğilimindedirler, işe ve insana olan ilgileri orta düzeydedir. Örgütün üretim performansı ve çalışanların mutluluk ve refah düzeyleri arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar. Planlama ve görev dağılımı yaparlar,

yapılacak işleri belirlerler, takipçilerine danışmanlık yaparlar ve çalışanlarına baskı uygulayarak değil yaptıkları işi sevdirek iş gördürürler. Herhangi bir hata ortaya çıktığında başlangıçta tolerans gösterirler, bir şans daha verirler ancak sonraki aşamalarda ceza mekanizmalarına başvururlar (Parsehyan, 2014: s. 42). Mevcut yapıyı korumaya ve devam ettirmeye çalışırlar. Hem üretime hem de işgörene orta düzeyde ilgi gösterirler, hem işvereni hem de işgöreni memnun ederek kendilerini koruma eğilimi sergilerler (Gövez, 2013: s. 39).

Takım Liderliği (9, 9): Lider başarıyı elde etmek için kendini göreve aday olan istekli kişilerle birlikte, maksimum verim hedefine yönelmiştir. Bu liderlik türünde üretime ve çalışana maksimum düzeyde ilgi gösterilmektedir. Lider ve takipçileri arasında en üst düzeyde karşılıklı güven, bağlılık ve saygı söz konusudur. Herkes birbirine muhtaç olduğunun farkındadır. Takım liderliğinin matristeki en etkili liderlik biçimi olduğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşım neticesinde verimlilik artacak, devamsızlık ve işgücü devir hızı düşecektir (Güdek, 2016: ss. 14-15). Örgütsel süreçlere katılım ve örgütle özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği gerçekleştirmektedir. Örgütün üretim beklentisi ile çalışanın ihtiyaçları arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışmanın söz konusu olmadığı yönetsel kuramdır. Personelin kararlara katılımı teşvik edilmektedir (Gövez, 2013: s. 39).

Yönetsel Diyagram modelinde yer alan iki ana değişken ve liderlerin beş farklı davranış biçimi Şekil 1.1’de yer almaktadır. Modeldeki beş liderlik tipinin sadece biri istenilen düzeyde insan-iş uyumunu sağlayabilmiştir (9.9). Bu liderlik tiplerinden biri aşırı şekilde işe yoğunlaşarak çalışanları bir makine gibi çalıştırmaya yönelmiş (9.1), bir diğer tip ise tamamen beşeri ilişkileri göz önüne alarak üretim boyutunu göz ardı etmiş (1.9), diğeri orta kıvamda olmayı tercih ederken (5.5), öteki ikisinde de pasif kalmayı yeğlemiştir (Dümen, 2008: s. 52).



Şekil 1.1. Yönetsel Diyagram Modeli

Kaynak: Dümen, G., 2008. "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması", T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 52.

Bu model, örgütler tarafından eğitim programlarında öğretilmek amacıyla tercih edilmektedir ve uygulamalı araştırmaları desteklemediği gerekçesiyle sosyal bilimciler tarafından tercih edilmemiştir. Çeşitli kurumların yönetim geliştirme eğitimlerinde liderlere öğretilen bir modeldir. Modelin öncelikli amacı liderlerin kendi davranışlarını irdelemelerini sağlamaktır (Parsehyan, 2014: ss. 41-42).

1.3.2.5. Likert Liderlik Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi araştırmalarını yönetmiş olan Rensis Likert, daha sonraları bu araştırmalarını esas alarak "Sistem 4" modelini geliştirmiştir. Modele göre, 4 ayrı liderlik biçimi bulunmaktadır ve her birinin davranış tarzları birbirlerinden farklıdır. Likert'in modelinde yer alan liderlik davranış biçimleri aşağıdaki şekildedir (Parsehyan, 2014: s. 38);

Sistem 1 – İstismarcı Otokratik Liderlik: Astlara güvenmediği için kararları kendisi almayı tercih eder, başarısız çalışanları cezalandırır. Çalışanların uygun olmayan davranışları nedeniyle lider, çalışanlarına karşı yaptırım uygulamakta ve korku ile motive etmektedir. Lider, astlarına güvenmediği için iletişim hattı yukarıdan aşağıya doğru (dikey) gerçekleşmektedir. Hiyerarşik yapının korunmasından yanadırlar (Gövez, 2013: s. 40).

Sistem 2 – Yardımsever Otokratik Liderlik: Kararları kendisi alır, görevlerini yerine getirirken astları nispeten serbest bırakır ve fikirlerini sorar, az da olsa kararlara katılımlarını sağlarlar. İstismarcı otoriter liderlere kıyasla astlarına daha fazla güven duymaktadırlar ve hiyerarşik yapının az da olsa gevşetilebileceğinden yana tutum sergilerler. Cezalandırma ve korku unsurlarının yanında, ödüllendirme yolunu da motive edebilmek için seçerler (Parsehyan, 2014: s. 38; Gövez, 2013: s. 40). Bu liderlik türünde yönetici-ast ilişkileri efendi-hizmetçi ilişkilerine benzemektedir. Astlar liderlerinden çekinmektedirler. Üstler ise önemsiz kararlarda bazen astların fikirlerini almakla birlikte örgütü etkileyen önemli kararları yine kendi başlarına alırlar. Yani bu liderlik biçiminde astlar bir dereceye kadar özgür olsalarda tam serbest değildirler (Mansurova, 2017: s. 43).

Sistem 3 – Katılımcı Liderlik: Yukarıdaki liderlik tiplerine kıyasla astlara daha fazla güvenir. Çalışanlara kısmen yetki verir, bazı kararlara katılmalarını sağlar. Kararlarla ilgili kontrol liderdedir, astları görevlerini yerine getirirken serbest bırakır ve genelde astlarına danışarak onlardan edindiği fikirleri kullanmaya çalışır. Aşağıdan yukarı iletişim tarzı tercih edilmektedir ve daha motive edici yollarla astlarla iletişim kurulmaktadır. Çalışanları motive etmek için ödüllendirme yöntemlerini daha sık kullanırken nadir olarak ceza yöntemlerine başvurur (Mansurova, 2017: ss. 43-44; Güdek, 2016: s. 16).

Sistem 4 – Demokratik Liderlik: Astlara bütün konularda güvenirler, onları serbest bırakırlar ve sürekli fikirlerini sorgulayarak bu fikirleri kullanırlar. Kararlar beraberce alınmaktadır. Tam anlamıyla aşağıdan yukarıya doğru iletişim tipi hakimdir. Başarı odaklı ödüllendirme sistemi söz konusudur.

Parsehyan (2014: s. 39)'a göre likert, yöneticilerin demokratik liderlik tarzını benimsemeleri gerektiğini üzerinde durmuştur. Likert, Sistem 4-demokratik liderlik tarzının uygulanması durumunda, şirketlerdeki kurumsallığın gelişeceğini ve üretimde artış meydana geleceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin demokratik liderlik davranışı sergilemeye daha fazla ağırlık vermeleri gereklidir. Likert, sistem 2-yardımsever otokratik liderlik tarzı uygulayan liderin sistem 4-demokratik liderlik tarzına aşama aşama geçmesi gerektiğini önermiştir. Çalışanların yeni lider davranışlarına uyum sağlaması sürecinde, ilk önce sistem 2 ile 3 arasında bir noktaya, daha sonra 3'e ve son olarak da 4'e geçilebileceğini belirtmiştir.

Likert, çalışmasında etkin grup performansı sonuçları altında liderlik davranış kalıplarını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, liderlik davranışının görev merkezli ve iş gören merkezli olmak üzere 2 bölüm şeklinde değerlendirilebileceği önerilmiştir. Görev merkezli liderlik davranışında, üretim seviyesini arttırmanın yolları üzerinde durulmaktadır. Lider bunu gerçekleştirmek için astları üzerinde yoğun baskı kurmakta, görevin etkin olarak tamamlanmasını sağlamak için astların iş yapma yöntemlerine ve görevlerine odaklanmaktadır. İşgören merkezli liderlik anlayışına sahip liderler ise lider ve işgören arasında karşılıklı sevgi, saygı ve dürüstlüğün yerleşmesini önemsemektedir (Keçecioğlu, 2003: s. 161; Yavuz, 2008: s. 36).

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderin sahip olduğu özelliklere değil içinde yer aldığı grupta sergilediği davranışlara odaklanmaktadır. Davranışsal liderlik yaklaşımının çoklu liderlik davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığı ve çevre ve koşulların dikkate alınmadığı yönünde önemli eleştiriler yapılmıştır (Akyurt vd., 2015: s. 51).

1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık Yaklaşımı, liderlik eyleminin meydana geldiği koşullara ağırlık veren teorilerden oluşmaktadır. Bu nedenle, “Koşul-Bağımlılık Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı'nın genel varsayımı, değişik şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu nedenle, liderlik davranışını açıklamaya çalışan bir teori, şartlar değişkenini de modelin bir parçası olarak ele almalıdır. Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının şartlara ve durumlara göre değişeceğini öne sürmektedir. Bu açıdan yönetim eyleminde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan farklıdır. Durumsallık yaklaşımına göre her durumda geçerli olan tek en iyi liderlik tarzı yoktur. Yaklaşımına göre, liderlik yetenekleri eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilmektedir (Koçel, 2003: s. 598; Higgs, 2003: s. 275).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı, liderliği durum değişkenini dikkate alarak açıklamaktadır. Yaklaşımına göre liderin içerisinde bulunduğu şartlar önemlidir. Lider içerisinde bulunduğu çevrenin etkisiyle lider olabilmektedir, belirli şartlar altında lider olabilen kişiler başka şartlar altında lider olamayabilirler (Türetgen vd., 2004: s. 28).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki etkin liderlerin belirlenmesi için fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikler ya da en iyi davranış biçimlerinin önceden kestirilmesi yeterli değildir. Her şartta geçerli tek bir yaklaşım söz konusu değildir. Liderler, farklı şartlar altında değişiklik gösteren farklı davranışlar sergilemektedirler. Her durumda geçerli olan evrensel bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Güdek, 2018: s. 16).

Durumsallık yaklaşımına göre uygun liderlik davranışları bir durumdan diğerine değişim göstermektedir. En iyi eylem biçimi veya liderlik davranışının durumsal değişkene uygun olması gereklidir. Daha sonra durumsallık teorisine benzer teoriler de geliştirilmiş ve duruma uygun en iyi liderlik tarzını belirleyen belirli çevresel değişkenler bulunduğunu ne sürmüştür. Tek tip bir liderlik biçimi bulunmamaktadır; liderlik biçimi, takipçilerin nitelikleri ve içerisinde bulunan durumun özellikleri başarıda önemli rol oynamaktadır (Riaz ve Haider, 2010: s. 30).

Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili Teoriler; Fiedler'in Liderlik Teorisi, House'un Yol-Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorileri, Reddin'in Etkililik Teorisi ve Vroom-Yetton'un Liderlik Yaklaşımı olarak sınıflandırılmıştır. Durumsallık teorileri, liderlik koşullarının oluştuğu ortama ağırlık veren teorilerdir. Bu teorinin genel varsayımı değişik koşulların, değişik liderlik tarzı gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle liderliği açıklamaya çalışırken, mutlaka koşulları dikkate alma zorunluluğu doğmaktadır (Koçel, 2003: s. 597).

1.3.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Fiedler'in Durumsallık yaklaşımına göre, her durum ve şart altında başarılı olabilecek tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Liderlik, ulaşılması istenen amaçlar, takipçiler, liderin kişisel özellikleri ve içinde bulunan şartlara göre değişim göstermektedir (Baltacı vd., 2014: s. 63).

Bu teori, değişik şartların değişik liderlik tarzı gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Fiedler'e göre liderin kişilik yapısı ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri meydana getirmektedir. Durumsallık teorisine göre liderin etkinliği öncelikle liderin örgüt içersinde bulunduğu pozisyona ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bazı liderler ortaya çıkan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken başka bir örgütte başarısız olabilmektedirler. Örgütlerde yapılan işler genellikle ya rutindir ya da karmaşıktır. Rutin işler çoğunlukla kolay olduklarından lider

işlerin nasıl yapılacağını bilmektedir, sürece hakimdir, hedefleri bilmektedir. Örgütte var olan karmaşık işlerde ise; lider bu işlerin nasıl yapılması gerektiğini bilmemekte, işler için ortaya somut hedefler koyamamaktadır. Lider, biçimsel ya da resmi bir dayanaktan dolayı yetki kullanmasının yanında takipçilerinin kendisine karşı besledikleri sevgiden kaynaklanan biçimsel olmayan bir dayanaktan dolayı da yetki kullanabilmektedir. Bunların ötesinde liderin alanıyla ilgili olarak sahip olduğu bilgi ve beceri de liderin yetkisini ve pozisyonunu belirleyebilmektedir (Yavuz, 2008: ss. 38-40).

Fiedler'in etkin liderlik kuramı, liderin işe ve ilişkilere odaklı davranış tarzlarından birini sergilediğini öne sürmektedir. Liderin etkinliği, takipçileriyle ilişkisine, başarılması beklenen işin özelliğine ve liderin sahip olduğu pozisyondan kaynaklanan gücüne bağlıdır. Bazı durumlarda lider görevini oldukça iyi yerine getirirken, bazı durumlarda da koşulların değişmesi nedeniyle kötü performans sergileyebilir (Taslak, 2008: s. 126). Durumsal liderlik teorisi, liderin görev odaklı bakış açısına sahip olup olmadığı ile insani ilişkiler odaklı olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Misyon odaklı ve insani ilişki eğilimli lider davranışları üç unsurdan etkilenmektedir. Bunlar, lider ile örgüt dahilindeki diğer üyeler arasındaki ilişki, liderin görev yapısı, liderin kanuni erkidir. Fiedler'in modelinde ele aldığı üç değişken aşağıdaki gibi açıklanabilir;

▪ **Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler:** Lider ile çalışanlar ya da grup üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler iyi ise liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Lider, astları tarafından sevilmediğinde ve kendisine güvenilmediğinde ise ast-üst ilişkileri (lider-üye ilişkileri) zayıf demektir ve olumsuz bir örgütsel ortamdan söz edilir. Yani lider grup üyeleri tarafından sevilip saygı duyulan bir kişi ise, lidere güven duyuluyorsa üyelerle lider arasındaki ilişkiler bu durumdan olumlu etkilenecek ve "iyi" olarak nitelendirilecektir. Ancak lidere güven duyulmuyorsa ve sevilen bir kişi değilse aradaki ilişkiler "zayıf" olarak nitelendirilecektir.

▪ **Görevin yapısı:** Herhangi bir işin yapılması için gerekli olan yol ve yöntemleri tanımlamaktadır. Örgüt içerisindeki bazı işler son derece kesin yöntemlere tanımlanmıştır bazıları ise tamamen işi yapacak olan kişilerin inisiyatifine bırakılmıştır. Birinci gruptaki işler yapılmış-planlanmış işlerdir ve olumlu bir çalışma ortamı

oluşturacaktır. İkinci gruptakiler ise yapılanmamış-planlanamayan işlerdir ve olumsuz bir ortama neden olacaklardır. Örneğin, açık ve net tanımlanmamış görevlerin söz konusu olduğu ortamlarda liderin grubu etkileme şansı azalmaktadır. Çünkü hiç kimse neyi nasıl yapacağını ve başarıya nasıl ulaşılacağını bilmemektedir. Bu durumda olumsuz bir çalışma ortamının söz konusu olacağı açıktır.

▪ **Liderin pozisyon gücü:** Liderin bulunduğu idari konumu yani örgütteki pozisyonu yoluyla sahip olduğu yasal güçtür. Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işten çıkarma, terfi ettirme vb. konularda sahip olduğu yetki düzeyi, liderin pozisyon gücünden kaynaklanmaktadır. Bu yasal güç fazla ise liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortam söz konusudur (Güdek, 2016: ss. 19-20; Dümen, 2008: ss. 59-60).

Lider-üyeler ilişki	iyi				ZAYIF			
İşin niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Liderlerin yetki derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

←————— En Olumlu ————— En Olumsuz —————→

Şekil 1.2. Fiedler'in Liderlik Modeli

Kaynak: Güdek, R.C., 2016. "Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması", T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016.

Durumsallık yaklaşımı, liderin başarısının sahip olduğu kişisel özellikler ve davranışlarının yanı sıra içinde bulunduğu şartlardan da etkilendiğini ve belirli bir liderlik tarzının ancak uygun koşullarda başarı sergileyebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, çalışanların başarı düzeylerini yükseltmek için koşulları değiştirmek yerine liderlik davranışlarının koşullara göre uyarlanması daha kolay olduğu kabul edilmiştir (Güdek, 2016: s. 20).

Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Takipçileriyle iyi ilişkiler geliştiren lider, takipçilerinin kararlara katılımlarını sağladığında ve örgütte güçlü bir konumda olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
- Görev yapısını açıkça tanımlayan ve güçlü bir pozisyonu olan lider, izleyenlerle kötü bir ilişki geliştirmiş olsa bile yüksek verimlilik sağlamaktadır.

- Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve takipçileriyle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- Bir grubun etkililiği liderin kritik durumlarda sergilediği liderlik biçimine bağlıdır.
- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam ve şartlar meydana geldiğinde liderlik davranışı sergileyebilmektedir.
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur (Baysal, 2013: ss. 20-21).

1.3.3.2. House'ın Yol-Amaç Teorisi

House ve Mitchell 1974 yılında gerçekleştirdikleri bir başka araştırmada iki durumsal değişken belirlemiştir. Bunlar; iş çevresinin ve izleyenlerin özellikleridir. İş çevresinin özellikleri; görevin yapılanma derecesi, iş belirsizliği, iş özerkliği veya bağımsızlığı, işin sınırları gibi faktörlerdir. İzleyenlerin özellikleri ise, bağımlılık otoriterlik, yetenek, denetimli olma gibi faktörlerdir. Denetimli olmayı da iki şekilde ele almışlardır. İç denetimli bireyler daha çok katılımcı liderlerle daha verimli çalışırken, dış denetimli bireyler daha çok otoriter veya direktif verici lideri tercih ederler (Podsakoff vd., 1996: s. 260).

Yol - Amaç teorisinde lider tek bir liderlik tarzıyla sınırlı değildir. Lider izleyenleri için rehberlik yapmakta ve takipçilerinin eksiklikleri konusunda onlara kılavuzluk etmektedir. Örgüte faydalı olan etkinliklerini ve başarılarını arttırmaları için izleyenleri desteklemekte, liderin astları amaca ulaştırması önem taşımaktadır. Lider, izleyenlerine belirlediği amacı yakın zamanda veya gelecekte gerçekleştireceğine inandırırorsa, takipçiler amacı benimserler. Lider izleyenlere amaca ulaştıracak yol ve yöntemleri göstermeli, izleyenlerin önündeki engelleri kaldırmalıdır. Liderin en önde gelen rolü izleyenlerin beklentilerini yükseltmek beklentilerine ulaşabilmeleri için uygun araçlar sağlamaktır (Keçecioğlu, 2003: s. 183).

Liderler; etkili olmalı, izleyenlerine karşı davranışlarında övgüye yer vermeli, izleyenlerin eksikliklerini telafi etmeli, ikinci derecede ifade edilen tatmin araçlarını yararlı hale getirmeli ve birimlerin performanslarını arttırmalıdır. House, bu beş unsuru yirmi altı adet özellikte ayrıntılı hale getirmiştir. Yol-Amaç Teorisi'ne göre lider, takipçilerinin işlerini başarmaları için yapacakları anahtar rolü üstlenmekte ve

elemanlarının başarıya gitmesi için izleyecekleri rolü kendisi belirlemektedir (Baltacı vd., 2014: s. 63).

Yol-amaç teorisi, çaba-performans, performans-sonuç ve elde edilen sonucun astlar tarafından algılanan değeri kavramlarına odaklanmıştır. Bu yaklaşım, astların motivasyonları, iş doyumunu düzeyleri ve performanslarını etkileyen liderlik davranışını belirlemeye çalışmaktadır. Yöneticiler, astların ödüle ulaşabilmeleri için ne yapmaları gerektiğini göstermekte bu sayede amaçların başarılmasını sağlamaktadırlar. Modele göre liderin davranış tarzı çalışanları derhal tatmin etmelidir ya da verilecek ödül çalışanların gelecekte tatminlerini sağlamalıdır. Bu sayede liderin etkinliği söz konusu olmaktadır (Taslak, 2008: s. 126). Yol-amaç modelinde dört tip liderlik davranışının varlığından söz edilir:

a- **Otoriter Liderlik:** Lider yapılacak işleri belirler, astlarına görev verir, onlardan ne beklediğini açıklar, yapılacak iş ile ilgili ilkeleri ve standartları belirler, standart kural ve düzenlemelere uymaları konusunda astlarını yönlendirir. Astların karar almaya katılımı söz konusu değildir.

b- **Destekleyici Liderlik:** Lider astlarıyla ilgilenir ve arkadaşça ilişkiler oluşturarak onların refah, huzur ve mutluluklarına özen gösterir.

c- **Katılımcı Lider:** Lider, karar alırken astlarına danışır, fikirlerini dikkate alır ve karar alma sürecine katılmalarına izin verir.

d- **Başarı Yönelimli Lider:** Lider önemli, iddialı ve yüksek hedefler belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güveni tamdır (Eren, 2001: ss. 363-364; Baysal, 2013: s. 22).

Yol – amaç kuramı, bu dört liderlik davranışı biçiminin bazı durumlarda etkili olabileceklerini, bazı durumlarda ise etkisiz kalabileceklerini belirtmektedir. Liderin davranışlarının etkili olmasını sağlayan üç durumsal değişken söz konusudur; takipçilerin kişilik özellikleri, takipçilerin bulunduğu iş ortamının özellikleri ve yapılan işin niteliği. Yol – amaç kuramında liderin sorumluluğu, takipçilerini amaçlara ulaştıracak yolu açıklığa kavuşturmadır. Bu süreçte lider, durumsal değişkenleri de dikkate alarak etkililiğini azami düzeye çıkaracak doğru davranış biçimini seçmekle yükümlüdür (Parsehyan, 2014: ss. 49-50).

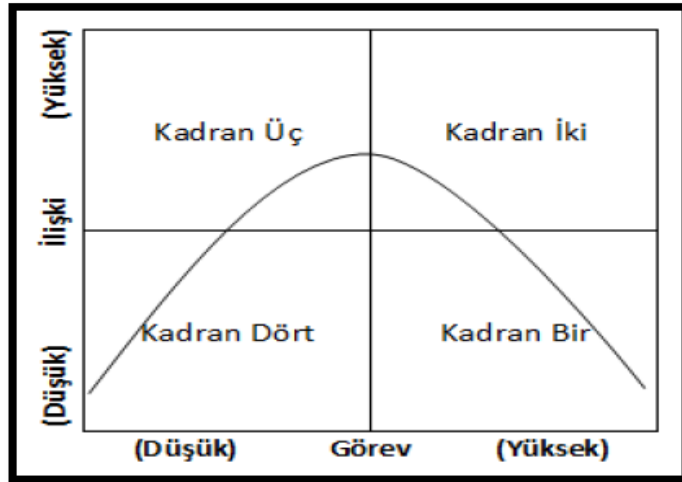
Bu teorinin çıkış noktasına göre, liderin fonksiyonu astlara verilecek ödüllerin artırılmasına ve bu ödüllerin astlar tarafından kazanılması için fırsatlar sunulmasına

bağlıdır. House'a göre işin net olmadığı ve karmaşık olduğu durumlarda örgütsel yapı ile çalışan astların amaç-araç tatmini arasındaki ilişkiyi olumlu hale getirmek gerekir. Buradaki savlara göre çalışan astlar şöyle motive edilebilir (Babahanoğlu, 2016: ss. 27-28);

- Astların iş amaçları ile ilgili düşüncelerini açıklığa kavuşturmak.
- Amaçların başarılması için uygun ödüller belirlemek.
- Amaçların ve arzulanan ödüllerin nasıl elde edileceğini belirlemek

1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından 1969 yılında geliştirilen model, 1996 yılında yeniden gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Hersey ve Blanchard, liderliği görev davranışı ve ilişki davranışı olarak 2 boyutta ele almıştır. Liderler için en iyi tutumların ne olduğunu tespit etmeye çalışan araştırmacılara göre liderlik davranış biçimlerinde “en iyi” diye bir durum yoktur. İyi bir lider hem üretimle hem de insanlarla ilgilenmelidir. Kuram, liderin içerisinde bulunduğu koşullara göre davranış sergilediğini savunmaktadır. Kuramda yer alan liderlik davranışları, 1969 yılındaki çalışmada Şekil 1.3’de yer aldığı gibi “kadran” şeklinde ifade edilmişlerdir.



Şekil 1.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Kaynak: Parsehyan, B.G., 2014. “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, T.C. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı Doktora Tezi, 2014, s.51.

Modelde liderlik davranışları, kadran birden kadran dörde kadar sırasıyla; anlatan lider, satan lider, katılan lider ve yetki devreden lider şeklinde adlandırılmıştır. Hersey ve Blanchard’a göre üst seviyede etkililiğe ve başarıya ulaşmanın en kesin yolu,

takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Kuramın odak noktasının takipçiler olduğu söylenebilir. Ancak liderin sadece takipçilerle ilgilenmesi etkin liderlik davranışı için yeterli değildir. Takipçiler ve görevler ile dengeli bir şekilde ilgilenmelidir (Parsehyan, 2014: ss. 50-51).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli çalışanların olgunluğu, ilişki davranışları esaslarına dayanır. Bunlardan görev davranışı liderin çalışanlardan yapmalarını istedikleri davranışları; ilişki davranışı çalışanların işlerini kolaylaştıracak onları cesaretlendirecek ve destekleyecek davranışları, çalışanların olgunluğu ise çalışanların sorumluluk almaktaki isteklilik ve yeteneklerini ifade eder. Hersey bu kuramında dört liderlik stili belirlemiştir ve bunlar çalışanların hazır oluşluk düzeylerine göre seçilmelidir. Bunlardan birincisi “söyleme” (Telling) dir. Bu stil en az hazır olan çalışanlara en çok görev verme esasına dayanır. İkinci liderlik stili “satma” (Selling)dir. Bu liderlik stilinde çalışmaya en uç düzeyde motivevi ve istekli olan kişilere en çok görev verme esasına dayanır. Üçüncü liderlik stili “katılma” (Participating)dir. Bu çalışmaya en çok motivevi ve istekli olan çalışanlara daha kolay görevler verme esasına dayanır. Son basamak ise “temsil etme” (Delegating)dir. Çalışmak için az hazır olan kişilere az görev verme esasına dayanır (Baysal, 2013: s. 21).

Liderlik tarzları görev ve ilişki merkezli olacak şekilde 2 boyutta ele alınmış ve bu biçimlerle takipçilerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre, astların olgunluk düzeyi en etkili liderlik tarzının ortaya çıkışını etkilemektedir. Olgunluk; yaş ya da duygusal kararlılığın bir sonucu değildir. Kişinin başarı sergileme isteği, sorumluluk üstlenme arzusu ve işle ilgili beceri ve tecrübeleri söz konusudur. Lider, kendini takip edenlerin olgunluk düzeyine göre bir liderlik davranışı sergilemektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan dört farklı liderlik davranışı şunlardır:

1. Emir Verme (Kadran 1): Yüksek görev anlayışı buna karşılık astlar ile düşük ilişkilerin olduğu bir yönetim tarzı mevcuttur. Lider, takipçilerinin rolünü açık bir şekilde belirler ve neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacakları konusunda kendilerine bilgi verir. Lider ve takipçileri arasında tek yönlü bir iletişim tarzı mevcuttur. Bu liderlik biçiminde yüksek-görev ve düşük-ilişki yönelimi bulunmaktadır. Çalışanların düşük motivasyon ve yeterlilik sahibi oldukları durumlarda bu liderlik tarzı daha etkili sonuçlar ortaya koymaktadır.

2. İkna Etme (Kadran 2): İzleyenlerin yeteri kadar tecrübe sahibi olmamalarından dolayı yüksek görev, onları desteklediği için yüksek ilişki anlayışı benimsenmiştir. Lider takipçilerine alınan kararları ifade eder, onların fikir ve önerilerini dinler, ancak, takipçilerinin etlemlerini izlemeye ve denetlemeye devam eder. Yüksek bir motive edilme düzeyi buna karşın düşük bir yeterliliğin mevcut olduğu durumlarda bu liderlik biçimi daha etkilidir. Bu liderlik tarzında yüksek görev ve yüksek ilişki söz konusudur.

3. Katılımcı (Kadran 3): Takipçilerin göreve yönelik olgunluk düzeyleri yükselmiştir. Bu yüzden düşük görev ve yüksek ilişki mevcuttur. Lider, takipçilerini dinler, onları destekler, teşvik eder, etkileşim yapmalarını kolaylaştırır, karar almaya katılımlarına izin verir. Çift yönlü iletişim söz konusudur. Bu liderlik biçimi, çalışanların motivasyonları düşük olduğunda, düşük-görev, yüksek-ilişki biçiminin etkin olacağını vurgulamaktadır.

4. Yetki Devretme (Kadran 4): Takipçilerin olgunluk seviyelerinin yüksek olmasına rağmen düşük ilişki ve düşük görev benimsenmiştir. Lider takipçilere yetki devreder ve sorumluluk verir. Bu liderlik biçimi, çalışanların motivasyon ve yeterlilik düzeylerinin yüksek olması durumunda düşük-görev ve düşük-ilişki yönelimli liderlik biçiminin daha etkili olacağını ileri sürmektedir (Titizoğlu, 2011: ss. 15-16; Kaya, 2015: s. 29).

Teori, özellikle liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemini vurgulaması bakımından yararlı görülmektedir. Teoride önemli bir esas, liderlik tarzının etkililiğini belirleyen en önemli etken, grup üyelerinin olgunluk düzeyleridir. Burada olgunluk, grubunun ya da bireylerin tüm özelliklerini değil, sadece yapılacak iş açısından yeterliği ifade etmektedir (Babahanoğlu, 2016: s. 32).

1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Teorisi

Vroom-Yetton modeli, karar vermede, liderin takipçileri de içine dahil ettiği bir süreci öngörmektedir. Buna göre liderin örgüt içinde bulunduğu pozisyon liderlik biçimini yakından etkilemektedir. Model, uygun bilgilerle bireysel olarak problem çözen lider tipinden, problem çözme sorumluluğunu devrederek grup halinde problem çözen lider tipine kadar sıralanan 5 farklı liderlik tipi ileri sürmektedir (Taslak, 2008: s. 126).

Vroom-Yetton Kuramı'nın liderlerin bir karara ulaşabilmeleri için başvurmaları gereken katılım düzeyinin saptanmasına odaklandığı söylenebilir. Vroom-Yetton Kuramı, liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı tarz şeklinde ele almaktadır:

Otokratik I (OI): Lider takipçisinden fikir almadan, elinde mevcut olan bilgilerden yararlanarak problemi kendisi, tek başına çözer.

Otokratik II (OII): Lider, takipçilerinden ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde eder ancak kararları tek başına alır.

Danışmacı I (DI): Lider, bilgi almak istediği takipçileriyle tek tek görüşmek suretiyle onların fikirlerini alır ancak kararı kendisi verir. Bu karar, takipçilerinde yansıtılabilir ya da yansıtmayabilir.

Danışmacı II (DII): Lider, bilgi almak istediği bütün takipçilerini bir araya toplayarak, sorunla ilgili onların görüşlerini alır ancak nihai kararı kendisi verir. Bu karar, takipçilerin görüşlerini yansıtılabilir ya da yansıtmayabilir.

Katılımlı I (GI): Lider sorun ortaya çıktığında ayırım gözetmeden bütün takipçileriyle bir araya gelir. Kendisi gruba başkanlık etmekle birlikte fikir ya da isteklerini gruba empoze etmez, onları yönlendirmez. Fikir birliğine varılır, takipçilerin katılımıyla birlikte ortak karar alınır (Gövez, 2013: ss. 46-47).

Bu kuram yol-amaç kuramında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin örgüt içerisinde bulunduğu pozisyona bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik davranışlarının ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Bu modelin amaçlarından biri astların da kabul edecekleri kararların daha iyi sonuçlar verdiğini göstermektir (Dümen, 2008: ss. 65).

Çalışan astlarca onaylanan kararların daha verimli çıktılara sebep doğurduğunu ortaya koymak bu yaklaşımın esaslarındadır. Vroom ve Yetton'a göre bir kararın etkili olması üç esasa bağlıdır:

1. Kararın Kalitesi: Kararın kalitesi, bir kararın karar gerektiren durumun objektif talep ve gereklerini karşılamakta ne kadar iyi ve başarılı olduğunu belirtir. Alınan karar, kararın gerektirdiği şartları ve ihtiyaçları yeterince karşılıyor mu sorusuna cevap vermektedir.

2. Kararın Kabulü: Kararın kabulü bir liderin kararı yerine getirmek için astlara bağımlı olduğu durumlar için kritiktir. Astların bir kararı yerine getirmek için ne

ölçüde anlayış, kabul ve özveri gösterdiklerini belirtir. Başvurulan karar yöntemleri, astlarına karar mekanizmasına katılmasına olanak sağlamalıdır. Aksi durumda liderin tek başına alması nedeniyle kaliteli bir karar bile olumsuz karşılanacak ve uygulanmasında sorunlar yaşanacaktır.

3. Zamanında Davranmak: Kararların zamanlamasının uygun olması veya sabit bir programa göre verilmesi gerektiği üzerinde durur. Yüksek kaliteli ve kabul edilebilir kararlara ulaşmak için liderlerin fazla zaman sarf etmeleri örgüt için etkili bir sonuç vermeyecektir. Etkili bir karar alabilmek için, gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmek gereklidir (Babahanoğlu, 2016: ss. 30-31; Mansurova, 2017: s. 49).

1.3.4. Etkileşimsel Liderlik Teorisi

Etkileşim, değiş tokuş anlamına gelmektedir ve etkileşimsel liderlik lider ve astları arasındaki değiş tokuş ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu ilişki, lider-takipçi değiş tokuş ilişkisidir. Lider, yerine getirilen/getirilmeyen görev karşılığı takipçileri ile ödül veya cezaların değiş tokuşunu yapmakta ve takipçiden çaba, verimlilik ve sadakat beklemektedir. Etkileşimsel liderler, kişisel çıkarlarının ve beklentilerinin karşılanması sürecinde takipçilerin beklenen yönde davranmalarını sağlamak amacıyla kontrol stratejileri uygulamaktadırlar. Etkileşimsel liderler astlarıyla ödüller yoluyla alışveriş gerçekleştirirken daha az meşgul, daha az ilgili ve daha vasattırlar. İşin başarılmasına, hatalarına, karar almadaki gecikmelere veya aksi bir durum ortaya çıkıncaya kadar müdahaleden kaçınmaya meyillidirler (Saleem, 2015: s. 564).

Etkileşimsel lider, sadece işlerin yapılması amacıyla insanları etkilemeye çalışır, bürokrasinin sağladığı otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanır. Etkileşimsel lider, iş standartlarını oluşturur, düzenlemeleri yapar, hedeflerin gerçekleştirilmesinde görev odaklıdır. Bunların yanında çalışan şikayetleri ve görevin tamamlanmasına öncelik verir. Bu tür liderler cezalandırma mekanizmalarına ve örgütsel düzeyde ödül vermeye önem verirler. Etkileşimsel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı alışkanlıkları ve uygulamaları sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdır. Etkileşimsel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen bir liderlik biçimi değildir, bu şekilde yönetilen örgütlerin başarı grafiği normal bir artış gösterecektir (Serinkan ve İpekçi, 2005: ss. 285-286).

Etkileşimsel lider takipçilerin beklentilerini ortaya koymakta ve takipçilerin performansı oranında onları ödüllendirmektedir. Başka bir ifade ile etkileşimsel lider çalışanlardan beklediği davranışlar karşılığında ödül sağlamak ve bu iki unsurun takasını yapmaktadır. Lider ve astlar arasında biçimsel olmasa bile bir anlaşma mevcuttur ve astlar bu anlaşmanın şartlarını yerine getirmeye yönlendirilmektedir (Akyurt vd., 2015: s. 52). Etkileşimsel liderlikte, lider ve takipçilerin karşılıklı katkıları söz konusudur ve çalışanların katkıları lider tarafından ödüllendirilmektedir. Etkileşimsel lider, takipçilerinin beklentilerine ulaşmalarına yardımcı olur; takipçileri ise çıkarları onu gerektirdiği için liderin yönlendirmesi altında çalışırlar (İşcan, 2006: s. 165).

Etkileşimsel liderlik, bir liderin normal kurallar ve düzenlemeler, katı disiplin ve sistematik kontrol vasıtasıyla liderlik vasfını kazanması biçiminde tanımlanmaktadır. Etkileşimsel liderlik, daha çok iş ortamında “ver ve al” şeklindeki bir liderlik tipidir. Değiş tokuş, ast ve üst arasındaki etkileşimin önemli bir biçimidir, oluşturulmuş hedeflere ulaşmak için parasal ödüller gibi alışveriş bileşenleri kullanılmaktadır. Takipçilerin itaati sadece rasyonel değerlere ve kurallara değil karşılıklı uzlaşılan anlaşmalara bağlıdır. Takipçiler yönlendirilir ve aynı zamanda kendilerine verilen görevlerle sınırlı olarak çalışmalarını sağlar. Farklı şartlar ve durumlarla ilişkili olarak açık biçimde tanımlanmış zorlayıcı ölçütler oluşturulmuştur. Etkileşimsel bir lider amaçlar ve hedefler, gerekli görevler, performans, örgütsel ödüller ve eylem sırası üzerinde daha fazla durmaktadır. “Bunu benim için yaparsanız, ödül alacaksınız” şeklinde bir alışveriş süreci söz konusudur. Etkileşimsel liderler, astlarının kişisel arzularına hitap ederek onları motive ederler. Burns, etkileşimsel liderliği bir “kazan-kazan” liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Etkileşimsel lider görevin doğru biçimde yapılmasına odaklanmaktadır (Folakemi vd., 2016: s. 369).

Etkileşimsel liderlik, lider ve astları arasındaki dinamik bir alışverişi ifade etmektedir. Bu alışveriş sürecinde lider, belirli amaçlar oluşturur, ilerlemeyi izler ve amaçlara ulaşılması durumunda beklenebilecek ödülleri tanımlar. Etkileşimsel liderlik, lider ve takipçileri arasındaki bir değiş tokuş sürecini içermektedir; takipçilerin lidere ve örgütsel kurallara uyumunu arttırmayı amaçlamaktadır. Etkileşimsel lider, mevcut sistem veya kültür içinde çalışan, riskten kaçınmayı tercih eden, zaman kısıtlamalarına ve verimliliğe önem veren ve genellikle kontrolü sürdürmek için bir araç olarak asıl

sürec üzerinde işlem yapmayı tercih eden kişi olarak tanımlanmıştır (Keskes, 2014: s. 30).

Etkileşimsel liderlikte, daha çok çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan beklentileri, lidere karşı itaatın önemi ve verilen işlerin yapılması sonucunda elde edilecek ödüller üzerinde durulmaktadır. Etkileşimsel liderlik küçük çaplı değişimlerle yetinen ve lider ile izleyenleri arasında mübadeleye dayanan bir liderlik türüdür. İşgörenler liderin beklediği performansı sergileyemezlerse başarısızlıklarının derecesine göre cezalandırılmaktadırlar. Etkileşimsel liderler işletme amaçlarıyla kişisel amaçların bütünleştirilmesine yönelik davranış kalıplarını benimsemektedir ve astlarıyla olan ilişkilerini bu kalıpların üzerine kurmaktadır (Baltacı vd., 2014: ss. 64-65).

Etkileşimsel liderler, astlarına iş ile ilgili görevlerini tanımlar ve açıklarlar ve bu görevler ne kadar başarılı yerine getirilirse arzulanan ödüllerin elde edilmesini o kadar kolaylaştıracağını bildirirler (Alamir, 2010: 407). Etkileşimsel liderler, takipçileri için takipçilerinin sorumluluklarını, liderlerin beklentilerini, gerçekleştirilmesi gereken görevleri ve beklentileri karşılama karşılığında takipçilerin çıkarlarına olacak faydaları açıklığa kavuştururlar. Bu durumda, etkileşimsel liderliğin bir alışveriş sürecine dayalı olduğu söylenebilir. Bu süreçte lider, astların çaba ve performansları karşılığında ödüller sağlamaktadırlar (Pillai vd., 1999: s. 898).

Etkileşimsel liderler, çalışanların yenilik ve değişim isteklerini dikkate almadan, risklerden kaçınarak geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırmayı sağlayan kimselerdir. Yetkilerini, daha çok çaba sarf edene para ve statü sağlamak şeklinde kullanmaktadırlar. Bu anlamda etkileşimsel liderlik koşulsal ödülleri de kapsamaktadır. Etkileşimsel liderlikte, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki, anlaşma ile sağlanır. Etkileşimsel liderler genel olarak çalışanlarını uzun dönemde geliştirmeye pek odaklanmazlar. Etkileşimsel liderlikte liderler ile çalışanlar arasında etkili bir takas yöntemi bulunmaktadır. Bu takas koşullu ödül ve beklentilerle yönetim şeklindedir (Bakan vd., 2015: s. 204).

Etkileşimsel liderlik, lider takipçi arasındaki değişim odaklanmaktadır. Takipçiler liderlerin istek ve yönlendirmelerine göre hareket ederler ve liderler çabaları olumlu şekilde ödüllendirir. Etkileşimsel liderlikte temel ölçüt ödüldür, takipçiler lider tarafından oluşturulan niyet ve istikamete uymaları ve verilen hedeflere ulaşmaları

halinde ödüllendirilmektedirler. Başarısızlık durumunda bu ödül cezalandırıcı bir eylem şeklinde negatif de olabilir (Riaz ve Haider, 2010: s. 30).

Etkileşimsel liderlik, davranış bilimlerinde kullanılan bir liderlik biçimidir. Lider ve takipçisi arasındaki bir değiş tokuş işlemine dayalıdır; lider, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların ihtiyaçlarını bilir. Amaçların gerçekleştirilmesi karşılığında faydalar/ödülleri sağlanmaktadır öte yandan çalışan, hedefe ulaşamazsa ceza verilmesi söz konusu olur (Arsawan vd., 2017: ss. 1584-1585). Etkileşimsel liderliğin 3 temel boyuttan oluştuğu üzerinde durulmaktadır;

1.3.4.1. Koşullu Ödül

Liderler ortak amaç belirler ve bu amaçları gerçekleştiren çalışanların, karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını belirtirler. Lider, çalışana daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmiş amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak maddi ve manevi ödülleri sağlar. Ödüllendirme gerçekleşince çalışanlar daha çok çaba harcar. Bu bakımdan koşullu ödül, yapıcı bir işlem olarak adlandırılmaktadır. Koşullu ödülle beraber işlerin devam etmesi için çalışanlar sürekli gözlenir ve yapılan hatalar konusunda geribildirimler kendi aralarında mutlaka sağlanır (Bakan vd., 2015: s. 204).

Koşullu ödüllendirmede lider, takipçilerinin hedeflere ve amaçlara ulaşmaları durumunda ödül vermektedir. Çalışanlar işlerini, ödül almak ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmiş olmak için yapmaktadırlar. Yöneticiler ve astlar arasında şartlı bir pazarlık söz konusudur (Serinkan ve İpekçi, 2005: ss. 285-286). Lider ile izleyenler arasında bir amaç-ödül ilişkisi kurulmuştur. Lider izleyenleri ile birlikte ulaşılması gereken amaç, izlenecek yol, beklentiler ve ulaşılması istenen performans düzeyleri hakkında paylaşımında bulunur. Lider amaçlara ulaşma yolunda izleyenleri harekete geçirme ve çaba sarf etmeleri için motive unsuru olarak izleyenleri maddi ve manevi ödüllendirmeyi vaat etme yoluna gider. Aksi durumda ise, yine izleyenlere gereken cezalandırmanın yapılabileceğini belirtir (Eren ve Titizoğlu, 2014: s. 279).

Koşullu ödüllendirmede lider yapılacak işi belirler daha sonra bu işin yerine getirilmesinde takipçiyi ödüllendirir. Liderler, çabaları ödüllendirerek, ödül elde etmek için neler yapmaları gerektiğini söyleyerek, arzulanmayan eylemleri cezalandırarak ve iyi yapılan iş karşılığında ekstra geribildirim ve terfiler sağlayarak takipçileriyle etkileşim gerçekleştirir. Etkileşimsel lider koşullu ödülleri sağlayarak astlarından yeterli düzeyde

katılım, sadakat, bağlılık ve performans konusunda ilham verebilir (Keskes, 2014: s. 31).

Etkileşimsel liderlik davranışı, üyelerin sunduğu hizmetler ile liderin elinde bulundurduğu ödüllerin değişimini sağladığı bir takas sistemi üzerinde temellendirmekte ve kurama göre çalışanların iş başarımı ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin bu yolla sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bu takas yöntemi üyeler için bir maliyet yarar karşılaştırmasını da beraberinde getirmektedir. Takas sürecinde lider ve izleyenleri arasında faydanın maliyete göre daha ağır bastığı her durumda etkileşim devam etmekte ve örgütsel ortamdaki bu etkileşim bu ödül ya da cezaları içeren koşulların varlığına bağlı kalmaktadır (Baloğlu vd., 2009: ss. 460-461).

Etkileşimsel liderler, belirledikleri performans hedeflerine ulaşılması durumunda takipçilerine ödüller vermektedirler. Bu ödüller maddi içerikli olmalarının yanında takipçilerin sosyal ihtiyaçlarını anlamak, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çalışmak, bireysel ilgilerine odaklanmak, onları övmek gibi maddi olmayan ödüller de olabilmektedir. Bass'a göre etkileşimsel lider, takipçileri ile karşılıklı bir sözleşme yapmakta ve bu sözleşme hem lidere hem de takipçilerine karşılıklı sorumluluklar yüklemektedir. Etkileşimsel liderler, takipçilerinin belirlenmiş olan performans standartlarına ulaşmaları için motivasyon araçlarını kullanmaktadırlar. Bu motivasyon araçları maddi ödül veya statü gibi sosyal içerikli ödüllerden oluşabilmektedir. İşgörenden kaynaklanan bir başarısızlık söz konusu olduğunda motivasyon aracı olarak sadece ödül değil, ceza da kullanılmaktadır. Etkileşimsel lider ödül ve ceza mekanizmasını iyi kullanabildiği sürece izleyenleri nazarında güçlü kalabilecek, bu mekanizmayı işletemediği anda örgüt ve izleyenler nazarındaki gücünü kaybedecektir (Yavuz, 2008: ss. 65-66).

1.3.4.2. İstisnalarla Yönetim

Etkileşimsel liderlik ile ilgili istisnalarla yönetim boyutu "Bozuk değilse dokunma" düşüncesi üzerine kuruludur. Liderin öncelikli amacı performans düşüşlerini, yapılan hataları ve yaşanan problemleri tespit ederek düzeltici eylemler sergilemektir. Bu nedenle astların performanslarını sürekli takip eder. Genellikle hatayı ortaya koyarak ya da olumsuz geri bildirim sağlayarak müdahale eder. Amaç daha iyiyi yapmak ya da yaptırmak değil, işlerin olması gerektiği gibi yapılmasını temin etmektir. Bu boyut "*aktif yönetim*" ve "*pasif yönetim*" şeklinde 2 alt başlıkta ele alınmaktadır. İstisnalarla

yönetimin aktif biçiminde lider sürekli aktif haldedir, hataları ve standartlardan sapmaları takip eder, kayıt altına alır, düzeltici eyleme geçer. İstisnalarla yönetimin pasif biçiminde ise hatalar, sorunlar ve standartlardan sapmalar kronik hale gelinceye kadar pasif konumda kalarak müdahaleden kaçınır. Bozulmamışsa dokunma ilkesine katı biçimde bağlı bir liderlik eylemidir (Karip, 1998: s. 449).

Aktif yönetim tarzı uygulayan lider çalışanların performanslarını izler, belirlenmiş standartlardan sapmalar yaşandığında ve hatalar ortaya çıktığında anında düzeltmeye çalışır. Pasif konumda yönetim tarzı sergileyen lider ise hatalar ve sapmalar ortaya çıkıncaya kadar harekete geçmez, önleyici ya da düzeltici eylemlere girişmez (Bakan vd., 2015: s. 204).

Aktif istisnalarla yönetimde lider, standart yöntemlerden sapma veya düzensizlikler görülmeye başladığında harekete geçer. Pasif istisnalarla yönetimde ise sapmalar ve düzensizlikler meydana geldikten sonra harekete geçer. İki yöntem arasındaki temel fark; aktif yöntemde lider, sapmaların oluşup oluşmadığını sürekli kontrol ederken, pasif yöntemde ise problemlerin ortaya çıkmasını beklemektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: s. 279).

Aktif istisnalarla yönetimde lider sadece bir hata meydana geldiğinde ya da bir sorun yaşandığında düzeltici eyleme yönelir. Lider, ancak istisnai durumlarda olumsuz geri bildirim sağlayarak düzeltici faaliyette bulunmaktadır. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider neredeyse hiç liderlik davranışı sergilemez, çalışanları tamamen serbest bırakır, problem çözümüne ya da hataların düzeltilmesine müdahalede bulunmaz. İhtiyaç duyulduğunda ortada görünmez, karar almada gecikir ya da tamamen kaçınır, kararları erteler (Serinkan ve İpekçi, 2005: ss. 285-286). Bu tip liderlik yaklaşımında, örgüt içinde uyulacak standartlar en başta belirlenmiştir. Sorunlar kronikleştiğinde, işler daha da kötüye gitmeye başladığında müdahale ederler. Çoğunlukla hataların astlar tarafından düzeltilmesini tercih ederler (Çakınberk ve Demirel, 2010: s. 107).

İstisnalarla yönetim, lider-takipçi etkileşimlerinin sonucuna dayalı olarak liderin düzeltici eylem gerçekleştirme derecesini ifade etmektedir. Lider, takipçisini gözlemekte ve gerektiğinde hatalarını düzeltmektedir. Liderler, yalnızca takipçileri beklentilerden saptığında araya girerek takipçilerle etkileşim gerçekleştirmektedir. Bu etkileşimde takipçilerine standartları karşılamak için hatalarla ilgili negatif geribesleme sağlamaktadırlar. Liderin müdahalelerinin zamanlaması bakımından istisnalarla yönetim

kavramı aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim olarak gruplandırılmaktadır. Pasif istisnalarla yönetim, hatalar ortaya çıkıncaya kadar pasif biçimde beklemeyi ve daha sonra düzeltici eyleme geçmeyi ifade etmektedir. Lider ağırlıklı olarak pasif istisnalarla yönetime güvenmekte, sadece görevlerin yerine getirilmesi ile ilgili prosedürler ve standartlar karşılanmadığında grubuna müdahale etmektedir. Aktif istisnalarla yönetim ise güvenlik bir sorun olduğunda gerekli olabilir. Lider, kurallar ve standartlardan sapmaları izler ve araştırır, düzeltici eylemler gerçekleştirir. Aktif istisnalarla yönetimde liderler hataları ve problemleri önceden tahmin etmeye çalışmaktadırlar (Keskes, 2014: s. 31).

1.3.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik davranışının etkileşimsel liderliğin bir alt boyutu olduğunu öne süren araştırmacılar yanında, bu liderlik tarzının alt boyut olmadığını ve ayrı bir liderlik davranışı olduğunu öne sürenler de bulunmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tarzı sergileyen liderler çalışanlarını yönetme ve yönlendirme konusunda çok az davranış sergilerler, çalışanları ile iletişim ve etkileşimleri yok denecek kadar azdır. Çalışanlarını kendi başlarına bırakmakta ve dış çevreden sağladıkları kaynaklar yoluyla çalışanların kendi amaç, hedef ve iş yapma yöntemlerini geliştirmelerini beklerler. Örgüt içerisinde liderlik rolü ve diğer çalışanların rolü arasında herhangi bir farklılık yoktur. Lider örgüt içerisinde güç kullanmaktan uzak durur ve örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu yönde faaliyet gösterilmesinde çalışanlara söz hakkı verirler (Yavuz, 2008: s. 68; Yavuz ve Tokmak, 2009: s. 20).

Bu liderlik biçiminde lider çalışanlarına bir hedef sunar ve kendi başlarına bırakır. Çalışanlar örgüt düzeni ve işleyişini belirlemede kendi başlarına karar verebilmektedirler. Aslında herbir çalışan kendi başına bir lider gibi davranmaktadır. Örgüt yöneticileri liderlik vasıflarına sahip değildirler, liderlik sorumluluğu üstlenmekten uzak dururlar, karar almaktan kaçınır mümkün olduğu kadar ertelerler. Çoğunlukla çalışma ortamından uzak dururlar. Yüksek bilgi, yetenek ve uzmanlık sahibi çalışanların yenilikçi fikirler geliştirmelerinin gerektiği Ar&Ge, akademik iş yaşamı gibi alanlarda bu liderlik biçimi uygulanabilmektedir (Bakan vd., 2015: ss. 204-205).

Serbest bırakıcı liderlik, aktif liderlik biçimleri olan etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik biçimlerinin tersidir. Bu liderlik biçiminde neredeyse liderlik

davranışlarından kaçınılmaktadır, karar almaktan uzak durur ve hem görevlere hem de takipçilere karşı pasif bir kayıtsızlık sergiler. Liderlik davranışları reddedilir ve etkileşimler gerçekleştirilmez. Serbest bırakıcı liderlik özellikleri yüksek liderler karar almaktan sakınır, eyleme geçmekten nefret eder ve ihtiyaç duyulduğunda ortalıkta bulunmaz (Keskes, 2014: ss. 30-31).

Tam serbesti tanıyan liderler yönetim yetkisini aktif olarak fazla kullanmayan, astlarını yönlendirmeye çok az başvuran ve sorumluluk almaktan kaçınan kişiler olarak tanımlanırlar. Bu liderlik tipinde astlara örgütün amaçları sunularak kişisel becerileri ile bu amaca varmaları hususunda tam olarak serbesti sağlanır. Lider grup üyelerinin gelişimi için herhangi bir çaba harcamadığından astlar kendi kendilerini eğiterek motive etmektedir. Tam bir otokontrol anlayışının hakim olduğu liderlik tarzında lider görüşlerini açıklamaktan kaçınmakta, sadece bir konuda fikri sorulduğunda görüş bildirmektedir. Bu liderlik tipi, liderin hareket alanını yok etmekte, grubu beraberce belirlenmiş hedeflere yöneltmekten yoksun bırakmakta ve bireysel başarı dışında grup başarısının önemli ölçüde azalmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan ise her üyenin bireysel yeteneklerini ön plana çıkarması, üyelerin özgürce kararlar alabilmesine imkan vermesi ve astların gerekli gördüklerinde yeni fikirleri test edebilmesi için gruplar kurmasına imkan sağlaması bu liderlik tipinin olumlu yönleri arasında değerlendirilebilir. (Hatipoğlu ve Zengin, 2018: s. 403).

Serbest bırakıcı liderlik davranışı sergileyen liderler, örgütün faaliyetlerine çok fazla müdahale etmezler. Aslında serbest bırakıcı liderlerin takipçilerine liderlik ettikleri konusunda da şüpheler bulunmaktadır (Dilek, 2005: s. 45). Bu liderlik biçiminde organizasyon bireylerinin amaç, plan ve politikaları kendilerinin belirlemesi ve uygulama ile ilgili bireysel kararlar alarak kendilerini geliştirme fırsatı bulması açısından yararlı görülebilecek bir liderlik biçimidir. Ancak eğitim düzeyi düşük ve iyi bir iş bölümünün yapılamayacağı organizasyonlar için bu liderlik biçiminin işe yaramayacağı ön görülmektedir (Tanrıverdi vd., 2016: s. 116).

1.3.5. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından geliştirilmiştir. Burns’e göre dönüşümcü liderler çalışanlarına adalet ve eşitlik gibi konularda yüksek düzeyde motivasyon sağlayan kişilerdir. Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlikte ise basit alışveriş, değiş tokuş

yöntemlerinin dışına çıkılmakta alternatif düşünce sistemleri geliştirilmektedir. Liderin amacı çalışanların tutumlarında değişiklikler meydana getirmek, ortak bir vizyon oluşturmak, örgütsel amaçlara ve hedeflere yönelik bağlılık sağlamak, kişisel gelişime imkan tanıyan bir örgüt iklimi oluşturmaktır (Bakan vd., 2015: s. 203).

Bass (1990: ss. 21-22)'ye göre dönüşümcü liderlikte lider ile takipçileri arasındaki bir değiş tokuş, örgüt ve çalışanlar arasındaki bir sosyal alışveriş ilişkisi söz konusudur. Liderler, çalışanlarının çıkarlarını genişletip arttırdıklarında, grup amaçlarının ve misyonunun farkındalığını ve kabul edilmesini sağladıklarında ve çalışanların grubun iyiliği için şahsi menfaatlerinin ötesine bakmalarını sağladıklarında dönüşümcü liderlik meydana gelmektedir. Dönüşümcü liderler bu sonuçları bir veya birkaç biçimde elde etmektedirler; çalışanları açısından karizmatik olabilmekte ve onlara ilham vermektedirler, her bir çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler ve/veya çalışanlarını zihinsel açıdan teşvik edebilmektedirler. Tablo 1.3'te dönüşümcü ve etkileşimsel liderlerin karakteristik özellikleri listelenmiştir. Bu bulgular çeşitli anketler, klinik deneyler ve vaka çalışmaları sonucunda elde edilmiştir;

Tablo 1.3
Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlerin Karakteristik Özellikleri

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER

Karizma: vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven kazanır.

İlham Verme: yüksek beklentiler oluşturur, çabaları odaklamak için semboller kullanır, önemli amaçlarını basit yöntemlerle ifade eder.

Entelektüel Teşvik: zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözümünü teşvik eder.

Bireysel İlgi: kişisel dikkat gösterir, her bir çalışanla bireysel düzeyde ilgilenir, koçluk yapar, önerilerde bulunur.

ETKİLEŞİMSSEL LİDER

Koşullu Ödül: çaba karşılığı ödül alışverişi gerçekleştirir, iyi performans karşılığı ödül sözü verir, başarıyı dikkate alır.

İstisnalarla Yönetim (Aktif): Kurallardan ve standartlardan sapmaları takip eder ve araştırır, düzeltici tedbirler alır.

İstisnalarla Yönetim (Pasif): Yalnızca standartlar karşılanmadığında müdahale eder.

Serbest Bırakıcı Liderlik: Sorumlulukları yerine getirir, karar almaktan kaçınır.

Kaynak: Bass, B.M., 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, Vol: 18, Issue: 3, s. 22.

Sürekli değişimlerin yaşandığı dinamik bir çevrede varlıklarını devam ettirmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, bu köklü değişimleri gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu liderler, dönüşümcü liderler

olarak nitelendirilmektedir. Dönüşümcü liderlik bir vizyon yaratma, örgütü yaratılan bu vizyon doğrultusunda eyleme geçirme davranışıdır. Ortaya çıkabilecek yenilik ve değişimlere uyumu kolaylaştırmak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirme sürecidir (Özalp ve Öcal, 2000: ss. 209-211).

Dönüşümcü liderlik, takipçilere, organizasyonun mükemmel performansa ulaşmasını sağlayan daha yüksek heves, özveri, bağlılık ve ekstra çabalara ilham verme konusunda güçlü bir potansiyel ortaya koymaktadır. Çalışanların güven, sadakat, adalet ve çalışanların öz-yeterlik, özgüven ve öz-değer artışlarındaki güçlenmeye dayalıdır (Rua ve Araujo, 2016: s. 46).

Dönüşümcü liderlik genellikle en etkili liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik duygusu, bireyden ziyade ortak değerlere ve ihtiyaçlara vurgu yapan çok boyutlu bir liderlik tarzını ifade eder. Takipçilerin bireysel ihtiyaç ve değerlerinden ziyade ortak değerlere ve ihtiyaçlara vurgu yapmaktadır ve takipçilerin beklentilerin ötesinde performans sergilemelerini teşvik eder. Değişime ve dönüşüme odaklanmasıyla dönüşümcü liderlik takipçilerin duygularına hitap etmektedir (Güllüce vd., 2016: s. 264). Dönüşümcü liderler, çalışanların motivasyonlarını yükseltme ve geleceğe yönelik bir vizyon meydana getirerek takipçilerini bu vizyona inandırma beceri, kapasite ve enerjisine sahiptirler (Gül ve Şahin, 2011: s. 242).

Dönüşümcü liderler çalışanların belirlenmiş örgütsel vizyon ve misyon etrafında bir araya gelmesini sağlamaya çalışarak örgütsel süreçlere katılımlarını sağlamakta, potansiyellerini ve başarı düzeylerini arttırmaktadırlar. Dönüştürücü liderlik modelinde hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir takım istekleri ifade eden amaçlar uğrunda değişmektedirler. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesini hedeflemektedir (İşcan, 2006: s. 164).

Liderlerin astlarını inanç, etik değer, algı, motivasyon ve işbirliği düzeylerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirmeleri konusunda teşvik etmeleri durumunda dönüşümcü liderlik gerçekleşmektedir. Dönüşümcü liderlik, lider ve astları arasındaki ilişkiye dayalı ve ilham veren bir liderlik biçimidir (Eren ve Titizoğlu, 2014: ss. 278).

Etkileşimsel liderlikte, liderin kendi amaç ve hedeflerine ulaşması halinde takipçilerin de amaçlarının gerçekleşeceği varsayımından yola çıkılmaktadır.

Dönüşümcü liderlikte ise, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için öncelikle çalışanların zihinsel anlamda değişikliğe uğramaları gerektiğine inanılır. Dönüşümcü liderler zorlayıcı bir güce başvurmadan insanları etkileyerek ve ilham vererek kendi isteklerini takipçilerinin de isteği haline getirmektedirler (Gürel, 2013: ss. 6-7).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel verimlilik ve düzenlemeler ile ilgili en uygun liderlik tanımlamasını içermektedir. Dönüşümcü liderler, tercih edilen davranışları tasarımları yanında bireysel başarı, yüksek beklentiler ve örgütsel amaç ve hedefleri kabul etme davranışı göstermektedirler (Abouraia vd., 2017: s. 407). Dönüşümcü liderlik, örgütlerin ani durumlarda ve etkili biçimde değişimlerini sağlamaya yönelik bir liderlik şeklidir. Bu liderlik tarzında öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderlik yaklaşımı sergilenmektedir. Dönüşümcü lider vizyon sahibidir ve değişim gerçekleştirme konusunda ustadır. Çalışanların yetenek ve becerilerini açığa çıkartarak kendilerine olan güvenlerini artırır ve kendilerinden beklenenden daha yüksek düzeyde performans sergilemelerini hedefler (Buluç, 2009: ss. 9-13).

Dönüşümcü liderler takipçilerine bir görevin olduğu konusunda ilham vermekte ve bir vizyona yöneltmeye çaba harcarlar. Dönüşümcü liderler herkes tarafından kabul edilmiş normlara karşı çıkan, karar alma sürecinde risk almaya istekli ve kendisini bir değişim ajanı olarak tanımlayan kişilerdir. Kararlarını ve eylemlerini yönlendiren güçlü değer yargılarına sahiptirler, yaptıkları hatalardan öğrenmeye çalışırlar ve öğrenmeye karşı da sürekli bir adanmışlık sahibidirler (Baloğlu vd., 2009: s. 459).

Dönüşümcü liderlikte lider ve çalışanlar arasında değerli bir şeyin alışverişinin söz konusu olduğu bir ilişki mevcuttur. Lider, astlarının belli yeteneklerini ya da becerilerini kullanmak amacıyla astları ile ilişki gerçekleştirir. Dönüşümcü liderliğin yönetimle eş anlamlı olduğu kabul edilmektedir (Dümen, 2008: s. 69-70). Dönüşümcü liderler, çalışanlarda performans artışı sağlamak amacıyla onların motivasyonlarını artırıcı yöntemler uygulamaktadırlar. Bu yaklaşımda takipçilerin işle ilgili tepkileri yanında onların değerleri, öz saygıları ve lidere güven düzeyleri üzerinde durulmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 214).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirerek, bir güven iklimi oluşturarak ve örgüt uğruna çıkarlarından vazgeçmelerini teşvik ederek beklentilerin ötesinde davranmaya motive etmektedirler (Pillai vd., 1999: s. 898).

Dönüşümcü liderlik; yeniliklere açık, değişime odaklanan ve reform yapmaya yönelik bir liderlik biçimidir. Lider, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmada çalışanlarına ortak bir amaç etrafında birleşmeleri için, bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve idealleştirerek etkileme gibi dört temel yönetim tarzını kullanır (Tetik, 2014: ss. 269-270).

Dönüşümcü liderlik, bir grup içindeki insanları değiştirme ve dönüştürme süreci olarak da tanımlanabilir. Bu liderlik tarzını uygulayan liderler takipçilerini becerilerinin dışında bile olsa yapabildiklerinden veya istediklerinden daha fazlasını yapmaya ve çalışmaya motive etmektedirler. Dönüşümcü liderler adanmış ve tatmin olmuş takipçilere sahip olma eğilimindedirler. Dahası, çalışanlarını yetkilendirirler, ihtiyaçlarına ve gelişimlerine dikkat ederler, kendi liderlik potansiyellerini büyütmelerine yardımcı olurlar. Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden biri de örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla ek çaba sarf etmenin yanı sıra takipçilerine yapıcı geri bildirim de sağlamalarıdır. Bu liderler, takipçilerini kolektif çıkarlar için kendi çıkarlarından vazgeçmeye ikna edebilmektedirler. Takipçiler kendi başarılarını örgütün başarısı ile eşitlediklerinde ve kendilerini örgütsel değerler ve hedeflerle özdeşleştirdiklerinde örgütsel faaliyetlere sürekli biçimde olumlu katkı sağlama amacıyla birlikte işbirliği yapma istekleri en üst düzeye çıkacaktır (Mujkic vd., 2014: s. 259).

Dönüşümcü liderler; örgütte çalışan bireylerin enerjilerini, beklentilerini, taleplerini ve hedeflerini grubun amaçlarına yönelik olarak şekillendirmektedirler. Ortak bir amaç, inanç ve eşgüdüm oluşturulmakta bu yolla grubun yaşam kalitesi arttırılmakta ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bir sinerji oluşturulmaktadır. Dönüşümcü liderler araştırmacı ve sorgulayan kişiler olmaları yanında geleneksel bürokrasinin dışında hareket eden, gelişime uygun ortam meydana getiren, enerji düzeyi yüksek kişilerdir. Çalışanların hem grubun hem de toplumun ortak menfaatlerine yönelik harekete geçmesini sağlamaktadırlar, davranışları yoluyla insanlara belirli düşünceleri aşılantadırlar (Hatipoğlu ve Zengin, 2018: ss. 402-403).

Burns'e göre dönüşümcü liderler zorlayıcı güce başvurmadan takipçilerini etkilemekte, moral düzeylerini yükseltmekte, bu yolla onların desteklerini kazanmaktadır. Çevrelerinde değişim ve dönüşüm sağlayabilen liderlerdir (Şirin ve Yetim, 2008: s. 33).

Podsakoff ve arkadaşları (1990: s. 112)'na göre dönüşümcü liderlerde en azından 6 anahtar davranış biçiminin bulunması gerekmektedir;

1. *Bir vizyon tanımlama ve açıklama;* liderin görev yaptığı birim, bölüm ya da şirkete yeni fırsatları tanımlamayı amaçladığı davranış veya gelecekle ilgili bir vizyon geliştirmesi, telaffuz etmesi ve çalışanlara ilham vermesi,
2. *Uygun model sağlama;* lider, benimsediği değerlerle uyumlu olarak kendisini takip etmeleri için çalışanlara örnek olması,
3. *Grup değerlerinin kabulünü teşvik etme;* çalışanları ortak bir amaç etrafında bir araya getirmek ve çalışanlar arasında işbirliğini artırma,
4. *Yüksek performans beklentisi;* liderin sorumluluğu, kalite beklentilerini karşılamak ve/veya takipçiler adına yüksek performans beklentisinde bulunmaktır.
5. *Bireyselleştirilmiş destek sağlama;* liderin takipçilerine saygı duyması, kişisel duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmesidir
6. *Entelektüel uyarım;* lider takipçilerini işleriyle ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaları konusunda teşvik etmesi.

Dönüşümcü liderlik, çalışan davranışını uyarmada etkili bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderler vizyonlarını çalışanlarıyla paylaşırlar, onlara koçluk ve kılavuzluk yaparlar, ki bu da çalışma performansını arttırmaktadır. Çalışanların performansı belirgin bir biçimde dönüşümcü liderlik tipine bağlıdır; çalışanların tutum, değer ve inançlarıyla güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Ali and Pua, 2018: s. 43).

Dönüşümcü liderin emri altında çalışan kişiler, bireysel ilgi ve çıkarlarından önce grup ya da örgüt çıkarlarına yönelmektedirler. Dönüşümcü lider takipçisinin ya da muhtemel takipçisinin mevcut eğilimini, ihtiyacını ve beklentisini fark eder. Takipçisini motive etmek için onun ihtiyaç ve isteklerine odaklanır, bu yolla onu motive eder (Karip, 1998: s. 446).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşturarak takipçilerini bu amaç ve hedeflere motive etme ve onları büyük işler başaracaklarına inandırma sürecidir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin moral, motivasyon, başarıma inancı, algılama seviyesi ve birlikteliklerini sağlayan değerlere olan bağlılıklarını yüksek tutmaya çalışırken, onlarla arasında güçlü bir bağ kurmaya çalışmaktadır.

Kendisine bağı astlarla çalışmayı değil, bağımsız ve eleştirel düşünebilen kişilerle çalışmayı istemektedir ve bunu başarmak için çabalamaktadır (Baltacı vd., 2014: s. 64).

Dönüşümcü liderler her bireyin başarı ve büyüme ihtiyaçları için özel dikkat sarf ederler, koçluk ve mentorluk yaparlar. Takipçiler ayrı ayrı ve eşit biçimde ele alır ve ilgilenirler (Higgs, 2003: s. 276). Dönüşümcü liderler yoğun stres yaşanan ve geleceği öngörmenin zor olduğu iş ortamlarında çalışanların enerjilerini işe odaklayarak başarı elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Dönüşümcü bir lider tarafında yönetilen bir örgütün daha verimli ve başarılı olacağı düşünülmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: s. 105).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak ideal etki ve karizma, ilham verici motivasyon, zihinsel (entelektüel) teşvik ve bireysel ilgi olarak adlandırılan 4 temel boyut üzerinde durulmaktadır;

1.3.5.1. İdeal Etki ve Karizma

İdeal etki ve karizma boyutu liderin çalışanları etkileyen güç, karizma, güvenilirlik, kanaat, tutarlılık ve fikirlere sahip olduğuna inanmaları yönündeki bakış açısını ifade etmektedir. Böylece çalışanlar en iyi performanslarını sergilemekte ve lidere saygı göstermektedirler (Arsawan vd., 2017: ss. 1584-1585). Karizma, rol model olarak hareket eden, ortak bir vizyonla özdeşleşme duygusu yaratan ve engelleri aşarak takipçilere gurur ve inanç aşıl原因 liderler tarafından gösterilen bir özelliktir. Bu boyut aynı zamanda idealize edilmiş etki olarak da bilinmektedir (Keskes, 2014: ss. 29-30).

Karizmada çalışanlar, dönüşümsel liderlerin davranışlarını incelemekte, liderlerine özenmekte, saygı göstermekte ve liderin taleplerini yerine getirmektedirler. Bu anlamda dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlik ile eşdeğer olduğu da kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkide ödül ve cezalar yanında çalışanların istek ve ihtiyaçları da dikkate alınmaktadır. İdealleştirilmiş etkide ise liderin tutumu, özellikleri ve davranışları çalışanlarca ideal kabul edilmekte, belirlenmiş vizyon ve misyona yönelik davranış sergilenmektedir (Karip, 1998: s.447; Bakan vd., 2015: s. 203).

Vizyon, örgütsel değerler etrafında oluşturulmuş geleceğin resminin idealleştirilmiş biçimde açıklanmasıdır. Vizyon, bireylerin istenen davranışları benimsemesine teşvik eden, örgütsel değerlerin ve hedeflerin içselleştirilmesi ile

sonuçlanmaktadır. Vizyon, paylaşılan değerleri temsil eden üstün bir idealdir ve karizmatik liderler, hedef netliği, görev odağı ve değer uyumunu arttıran bir ideolojiyi açıkça ifade eden çeşitli davranışlar sergilemektedirler (Keskes, 2014: ss. 29-30).

Lider, takipçilere enerji veren net bir amaç duygusu sağlar, onlar için bir rol modeldir. Takipçilerin lider tarafından ifade edilen vizyona uygun davranış sergilemeleri ve özdeşleşmeleri amaçlanır. Takipçilerine örnek olacak etik davranışlar sergileme özelliği gösterir (Avolio vd., 1999: s. 444). Dönüşümcü liderler, istisnasız olarak örgüt içindeki tüm çalışanların fikirlerini ve önerilerini önemser ve dikkate alırlar. Karizmaları yoluyla takipçilerine rol modelliği yaparlar. Çalışanlara kişisel anlamda ve iş yaşamlarında kimi örnek aldıkları, en fazla kimden etkilendikleri sorulduğunda tanımladıkları kişiler dönüşümcü liderlerdir (İşcan, 2006: s. 164).

İdeal etki oluşturan liderler, güven ve saygıyla astlar için önerilerde bulunarak onların risk almalarını kolaylaştırırlar. Dönüşümcü liderler hayranlık duyulan, saygı gösterilen ve takip edilen güvenilir kişilerdir ve takipçiler bu liderlerle özdeşleşirler (Dümen, 2008: ss. 74-75). Dönüşümcü liderliğin karizma verme boyutu, liderin takipçilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun takipçilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade etmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: s. 278).

Karizma, liderin takipçilerinde hayranlık, saygı ve bağlılık oluşturması ve sürekli olarak kolektif bir misyonun önemini vurgulamasıdır ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkar. Lider, davranışlarıyla takipçilerine örnek olur. Sahip olduğu gücü, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için kullanır. Liderin karizmatik olma özelliğinin kabul edilebilmesi için belirlediği vizyonun anlaşılır olması, ötgütsel amaçlarla çatışmaması, mevcut durumla ve statükoyla mücadele etmesi, takipçilerin kişisel istek, ihtiyaç ve beklentilerine de uyum sağlaması gerekmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: s. 263).

1.3.5.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderlikte lider hem kendisi için hem de çalışanları kapsayacak bir düşünce sistemi oluşturur. Oluşturduğu bu düşünce sistemi, geleceğe ilişkin heyecan verici bir vizyon oluşturmayı ve çalışanlarına amaçlara ulaştıracak yolları göstermesini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, beklentilerinin üst düzeyde olmasını ister ve bu

konuda kendilerine küçük ipuçları verir. Çalışanlar bu lidere karşı güven duymakta, ona bağlanmakta ve kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmek konusunda moral ve motivasyonlarında artış sağlanmaktadır (Bakan vd., 2015: s. 203). Lider takipçilerinin iyimserlik duygularını ve coşkularını artırır. Takipçileriyle akılcı ve güvenilir iletişim kurmak için uygun bir dil ve semboller kullanır. Takipçilerinin sıkı sıkıya bağlı olacağı bir vizyon ortaya koyar ve amaçlara ulaşma yönünde çalışmalarını teşvik eder (Akbolat vd., 2013: s. 37).

Dönüşümcü liderlik, astlarını ilham verme yoluyla motive eden liderlik tipidir. Çalışanlar örgüt içerisinde iyi ilişkiler kurmak için paylaşılan değerler ve vizyon gibi soyut varlıklara odaklanan bir kişilik geliştirmeye yönlendirilmektedirler. Çalışanlarına ilham verirler ve örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanlarının en iyi becerilerini sergilemelerini sağlarlar (Arsawan vd., 2017: ss. 1584-1585). Bugünün işletmelerinin başarısında çalışanlara ilham veren ve köklü değişimler gerçekleştirme konusunda çalışanları teşvik eden liderlerin önemi büyüktür (İşcan, 2006: s. 164).

Dönüşümcü liderler, ortaya bir vizyon koyarak çalışanlarını bu vizyona yönelik eyleme geçirirler. Örgüt kültüründe değişimler meydana getirmek temel özellikleridir. Çalışanların potansiyellerini geliştirerek daha iyiyi başarabileceklerine onları inandırmaktadırlar. Dönüşümcü liderlerle değişime yönelik davranışlar ve reform yapma isteği yoğun biçimde gözlenmektedir (Eren, 2001: s. 483).

Güçlü vizyon ve kişilikleri sayesinde dönüşümcü liderler, ortak hedeflere doğru çalışmaları için beklentilerini, algılarını ve motivasyonlarını değiştirmeleri konusunda takipçilerine ilham verebilmektedirler. Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerinin bağlılığını ve örgütün amaçları doğrultusunda kişisel menfaatlerinden vazgeçmelerini sağlamalarını, önemli değişimler yapmayı ve yüksek performans oluşturmayı ifade etmektedir. Dönüşümcü lider çalışanlara geleceğe yönelik net bir vizyon tanımlayıp ifade edebilmeli ve örgütün hedeflerini savunabilmelidir. Dahası lider, çalışanları bireysel hedeflerden önce ortak hedefler koymaya ikna etme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu tarz liderler çalışanlara saygı gösterir ve her birinin kişiliği ile ilgilenirler. Bir dönüşümcü lider astlarının ihtiyaçlarını tanımak ve karşılamak zorundadır ve potansiyelini maksimize etmek ve genişletmek için her bir çalışanın gelişmesini ve başarılı olmasını sağlayacak ortamı oluşturmak zorundadır (Rua and Araujo, 2016: s. 46).

İlham verici liderlik tarzı 6 temel özellik üzerinde durmaktadır; geleceğe dair iyimser konuşmak, yapılması gerekenler hakkında coşkuyla konuşmak, geleceğe ulaştırabilecek bakış açısını ifade etmek, yüzleşilecek gerçekle ilgili özgüven sergilemek, heyecan verici geleceği ve nelere dikkat edilmesi gerektiğini açıklamak ve zorlu problemleri çözebilmek (Arsawan vd., 2017: ss. 1584-1585).

İlham verici iletişim, örgüt hakkında olumlu ve cesaret verici mesajların ve motivasyon ve güven inşa eden ifadelerin açıklanmasıdır. İlham veren liderler, takipçilerin duygularını ve motivasyonlarını uyandırmak için ilgi çekici ve duygu yüklü ifadeleri kullanırlar (Keskes, 2014: ss. 29-30). İlham verme davranışında dönüşümcü liderler takipçilerinden yüksek düzeyli beklentilerini semboller vasıtasıyla ifade etmektedirler. Takipçilerin kapasitelerinin üzerinde performans sergilemelerini sağlamak temel amaçtır (Bass, 1990: s. 118).

1.3.5.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu zihinsel teşvik veya entelektüel uyarım davranışıdır. Zihinsel teşvik davranışı sayesinde dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler (Bass, 1990: s. 118). Zihinsel teşvik boyutunda lider, bireyleri statükoya karşı koyarak mevcut durumu aşmaya, yeni ve eşsiz bakış açılarıyla problemleri ele almaya, yenilikçi ve yaratıcı olmaya cesaretlendirmektedir (Higgs, 2003: s. 276). Takipçileri entelektüel açıdan teşvik eden liderler, onlara ilgilerini çekecek ve çaba harcamayı gerektiren işler verirler ve ortaya çıkacak olası sorunlara çözüm üretmelerini sağlarlar (Dilek, 2005: s. 23).

Zihinsel teşvik boyutunda lider, takipçilerini problem çözümünde denenmiş ve doğru çözüm yollarını sorgulamaya teşvik eder. Çözüm yollarını iyileştirmeleri ve kendilerini geliştirmeleri konusunda onları motive eder (Avolio vd., 1999: s. 441). Lider, kullandıkları problem çözme yöntemlerini sorgulamaları konusunda çalışanlarını yönlendirmekte ve teşvik etmekte, onları yeni yöntemler düşünmeye motive etmektedir. Takipçilerin harekete geçmeden önce sorgulamalarını ve problem çözmelerini teşvik etmektedir. Takipçilerini özgürce düşünmeye, kendi görüş ve düşüncelerini sorgulamaya yönlendirir ve özendirir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: s. 263).

Dönüşümcü liderler, çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlamaya ve onları kullanabilecekleri uygun koşulları oluşturmaya çalışırlar. Liderler, çalışanların yaptıkları işi en iyi şekilde nasıl yapabilecekleri konusunda çalışanları motive eder ve entelektüel gelişimlerine katkı yapmaya çalışırlar. Entelektüel teşvikte liderler, çalışanların mantıklı ve dikkatli problem çözme becerilerinin de gelişimine katkı sağlarlar (Bakan vd., 2015: ss. 203-204).

Eski problemleri yeni yollarla değerlendiren, takipçilerini geleneksel uygulamalarını ve fikirlerini yeniden gözden geçirmeye teşvik eden ve bu yeni fikirleri dile getiren liderlerin entelektüel olarak uyarıcı olduğu söylenir. Entelektüel uyarım, çalışanların problemlere olan ilgilerini ve farkındalıklarını arttırmak ve problemleri yeni yollarla düşünme yeteneklerini arttırmaktır. Entelektüel uyarım, takipçilerin problemleri kavramsallaştırma, anlama ve çözümlenme becerilerini artırır ve çözümlerin kalitesini iyileştirir (Keskes, 2014: ss. 29-30).

Dönüşümcü liderler, işgörenin örgüt içerisindeki konumları ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdükleri görüşlerini dikkate alır ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat vermektedirler (İşcan, 2006: s. 164). Zihinsel teşvik boyutu, zorluklarla mücadele etmenin en iyi yolunu gösterir, güven ile ilgilidir ve bireysel çalışanlar ve örgütlerin liderlik becerilerinin geliştirilmesine yardımcı olur (Arsawan vd., 2017: ss. 1584-1585). Zihinsel teşvik, eski yöntemlerin terk edilmesini, aktif biçimde yeni bakış açıları oluşturmanın cesaretlendirilmesini, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve yeni yolları takip etmeyi ifade eder (Serinkan ve İpekçi, 2005: ss. 286-287).

1.3.5.4. Bireysel İlgî

Bireysel ilgi boyutunda lider, her bir çalışana eşit ödüller sağlamak ve kişisel ilgi göstererek birebir danışmanlık hizmeti vermektedir. Liderin temel amacı çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek ve geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmaktır (Bakan vd., 2015: s. 203). Dönüşümcü liderin özelliklerinden bireysel düzeyde ilgi boyutuna göre lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanır ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çabalar (Avolio vd., 1999: s. 444).

Takipçilere bireysel anlamda önem veren liderler, birlikte çalıştıkları kişilerle birebir ilişki kurarlar, kişisel gelişimlerine eğilirler, kendilerini onların yerine koyarlar ve bireysel ihtiyaçlarına da odaklanırlar (Dilek, 2005: s. 23). Lider takipçilerine özel önem

verir ve her birinin kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlar. Lider takipçilerinin kişisel gelişimi için her birine koçluk yapar ve önerilerde bulunur (Akbolat vd., 2013: s. 37). Bireysel düzeyde ilgi, liderin takipçilerinin duygu, beklenti ve gelişimlerine samimi biçimde ilgi göstermeyi ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler, başarı ve büyüme için herbir çalışanın ihtiyaçlarına özel ilgi göstermektedirler. Takipçilerin herbirine ayrı ayrı adil ve eşit biçimde davranılmaktadır (Higgs, 2003: s. 276).

Dönüşümcü liderler bireysel ilgi davranışı sergileyerek takipçilerinin hepsine karşı eşit yaklaşım sergilemektedirler. Bu tür liderlerin koçluk yapma yetenekleri ve empati becerileri gelişmiştir (Bass, 1990: s. 118). Bu boyut, liderin farklı çalışanları anlama yeteneğini çalışanların motivasyonlarını arttırmak için kişisel ilgilerini ve çabalarını dikkate almayı ifade etmektedir. Bireysel ilgi boyutunda lider birincil hedef olarak çalışanlara sorumluluk aktarmayı seçmektedir (Arsawan vd., 2017: ss. 1584-1585).

Bireysel düzeyde ilgi, liderin takipçileriyle kişisel olarak ilgilenmesi ve ona değerli olduğunu hissettirmesidir. Lider, her çalışana ayrı ayrı özel bir insan olduklarını hissettirecek biçimde davranmaya çaba harcamaktadır. Takipçilerin potansiyellerini geliştirmek için onlara yol göstermekte ve rehberlik etmektedir (Serinkan ve İpekçi, 2005: ss. 286-287).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

İş tatmini, en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. İş tatmini bireylerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepki şeklinde de tanımlanmaktadır. Çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoş giden ve olumlu duygusal ifadelerdir (Erdil vd., 2004: s. 18). İş tatmini, iş koşullarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel olarak değerlendirilmesidir. İş tatmini çalışanların iş ve işin kendilerine sağladıkları hakkındaki algıları ve bu algıya karşılık olarak sergiledikleri duygusal tepkidir. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamında yaşadığı olayların onda bıraktığı olumlu etkidir (Çekmecelioğlu, 2007: s. 84).

Çalışanların işleri ile ilgili duygularının bir sonucu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde gündeme gelmiştir ve önemli bir örgütsel bileşen olduğu 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını direkt etkilemektedir. Diğer neden ise üretkenlik ile ilgili olmasıdır. İş tatmininin azalması, bir örgütteki şartların bozulduğunu gösteren en önemli belirtidir. İş tatminsizliğinin muhtemel sonuçları iş yavaşlatma, verimlilik düzeyinde azalma, disiplin sorunlarıdır (Titizoğlu, 2011: s. 47).

İş tatmini, çalışanın işine ve iş ortamına karşı sergilediği pozitif tutumdur ve iş tatmini düşük çalışanın vereceği hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmazdır. Bu anlamda iş tatmini çalışanların performansını, işgücü devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimlilik düzeyini ve sonuç olarak karlılığını ve başarısını etkileyen önemli bir bileşendir (Örücü ve Esenkal 2005, s. 145).

Çalışanların işlerine yönelik hissettiği pozitif duygular ve bunların ortaya çıkardığı sonuçlar iş tatmini ile ifade edilmektedir. Genel olarak iş tatmini birey tarafından işe karşı duygusal yönden geliştirilen olumlu tepkiler olarak ifade edilmektedir. İş tatmini kişinin, iş çevresinin tamamından elde ettiği ve onu rahatlatan duyguların ifadesidir. İşin kendisi, yöneticiler, iş arkadaşları ve işe dair diğer faktörler iş çevresini oluşturmaktadır (Gürkan vd., 2017: s. 133). İş tatmini, işten, ücretten, güvenlikten, sosyal çalışma koşullarından, gelişme ve yükselme olanaklarından duyulan

tatmindir. İş tatmini hızlı ortaya çıkabildiği gibi hızlı da kaybedilebilir. Örgütlerde çalışma şartlarının bozulduğunu gösteren en önemli belirti iş tatmininin düşmeye başlamasıdır (Akıncı, 2002: s. 3).

İş tatmini, belirli bir işi yaparken elde edilen gurur ve iç memnuniyet duygusudur. Bireyler yaptıkları işi ve iş deneyimlerini değerlendirdiklerin ortaya çıkan olumlu bir psikolojik durumdur. Çalışanlar istedikleri maaşı, terfiyi, yan ödemeleri, çalışma ortamını, üst yönetim ve iş arkadaşı desteğini elde ettiklerinde muhtemelen daha fazla tatmin olacaklar ve örgütte kalmaktan memnuniyet duyacaklardır (Saleem, 2015: s. 565). İş tatmini, çalışanların iş ortamında arzu ettiklerini elde etmeleri durumunda işlerine karşı sergiledikleri duygusal bir reaksiyondur (Folakemi vd., 2016: s. 368).

İş tatmini bir kişinin işine karşı beslediği olumlu veya olumsuz duygular sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Çalışanların kendi fiziksel uygunluğuna ve işyeri koşullarına uygun olarak kendisine verilen görevlere yönelik sergilediği duygusal bir tepkidir. İş tatmini bir kimsenin başarıları açısından çabalarını değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan hoş bir duygusal durum veya olumlu bir tutum olarak da tanımlanabilmektedir (Mujkic vd., 2014: ss. 260-261).

İş tatmini, çalışanın işini yapması karşılığında hissettiği manevi zevktir. İşin nitelikleri ile çalışanın istek ve beklentileri birbirini karşıladığında iş tatmini oluşmaktadır. İş tatmini iş ile ilgili olumlu ve olumsuz duygu ve tutumları ifade etmektedir; işle ilgili pek çok faktör tatmini etkilemektedir. Bazı çalışanlar için iş tatmini değişmez niteliktedir ve işin niteliklerinden bağımsızdır. Statü, ücret, çalışma şartları ve hedeflerdeki değişiklikler bu insanların iş tatminlerini çok az etkiler (Yelboğa, 2007: s. 1).

İş tatmini hem içsel hem de dışsal değişkenlerden oluşabilmektedir. İçsel değişkenler iş ile ilgili ödüllerden ortaya çıkmaktadır; başarı, onaylanma, gelişim ve sorumluluk alma gibi. Dışsal değişkenler ise çevre ile ilgili ödüllerin dış yapısından kaynaklanmaktadır; ticari anlaşmalar, hizmet davranışı ve teknikleri, çalışma ortamı yanında yöneticilerle gerçekleştirilen eylemler gibi (Abouraia vd., 2017: s. 408).

İş tatmini, çalışma ortamının çalışanların ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılama ve bireyin bu iş ortamına tepki verme derecesini ifade etmektedir. Kişilerin işleri

hakkındaki duygusal durumlarını yansıtmaktadır. Örneğin, bir çalışan ödüllendirildiği sürece işine devam etme eğilimi sergileyecektir. Çıkarları korunan çalışanların tatmin düzeyleri yükselecek ve sağlıklı bir ast-üst ilişkisi iş çıktılarını olumlu yönde etkileyecektir (Babalola, 2016: s. 936).

İş tatmini genel çerçevede iki temel unsur içermektedir. Unsurlardan birincisi bireyin kişisel durumu; bireyin karakter yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet düzeyleri ile ilgilidir. Fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları öncelikle karşılanması hedeflenen durumlardır. Tatmini etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik koşullardır. İşe yönelik fiziksel ve psikolojik şartlar ile bu şartların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği iş tatminini belirlemektedir. Şartlar beklentileri ne kadar iyi karşılıyorsa tatmin düzeyi de o derece yüksek olacaktır (Kök, 2006: s. 293).

İş tatmini, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işi ile ilgili tutumunu ifade etmektedir. Yani, çalışanın işi ile ilgili memnuniyet verici bir algıya sahip olmasıdır. Duygusal bir durum olan iş tatmini, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlıdır (Aşık 2010: s. 33). İş tatmini çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyerek, onların performans ve verimliliklerinin artış ya da azalışlara sebep olmaktadır (Baltacı vd., 2014: s. 65). Yapılan iş çalışanın ihtiyaçlarını ne derece karşılırsa işten elde edeceği tatmin de o oranda artacaktır. İş tatmini, yapılmakta olan işin özellikleri ile ihtiyaçların birbirini karşılaması sonucu meydana gelmektedir. Kişinin yaptığı işin kişi için ifade ettiği anlam ve kişiyle işi arasında ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz süreçler, çalışanın o işten elde edeceği tatmin duygusunu etkiler (Çetin vd., 2013: s. 146).

İş tatmini çalışanların işleri ve işlerinin farklı boyutları hakkında ne düşündüklerinin basit biçimde ifade edilmesidir. Çalışanların işlerine karşı sergiledikleri duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini; bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, hoşnut olduğu veya pozitif bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal durumlarının da bir yansımasıdır (Nergiz ve Yılmaz, 2016: s. 51).

İş tatmini, bir kimsenin işini veya deneyimini değerlendirmesi sonucu meydana gelen olumlu duygularıdır. İş tatmini; başkaları tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen mutluluk ve iç huzurudur. İş

tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde işin özelliği, maaş, yan ödemeler ve sosyal haklar, terfi imkanı, iş güvenliği, çalışma şartları, iş arkadaşları, yönetim biçimi, örgüt içi iletişim, çalışanın kişilik yapısı gibi pek çok faktörün iş tatminine etki ettiği görülmüştür. Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, işgücü devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Aydın vd., 2014: s. 59).

Bir iş yerinde şartların bozulduğunu gösteren en önemli ipuçlarından biri iş tatmininin düşmeye başlamasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş tatmininin ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş hayatında istediği işi ve bu işin bilgi ve becerileri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler (Üngüren ve Yıldız, 2009: s. 38). İş tatmini, işin nitelikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin birbirini karşıladığı noktada meydana gelmektedir. Bu nedenle, iş çalışanın ihtiyaçlarını ne derece karşılıyorsa iş tatmini de o derece artmaktadır. Yapılan iş çalışanın beklentilerini ne kadar karşılırsa iş tatmini de o kadar artmaktadır (Aşık, 2010: s. 32).

İş tatmini bir kişinin işi ve iş deneyiminin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ve memnuniyet verici duygusal bir durumdur. Çalışanlar duygularını, inanışlarını ve davranışlarını göz önünde bulundurarak işlerine karşı tutum oluşturmaktadırlar. Çalışanlar yaptıkları işin tatmin edici ve ödüllendirici olduğunu düşündüklerinde işlerinden daha fazla tatmin olma eğilimi sergilemektedirler. İş tatmini, işin kendisini ifade eden içsel boyut ve işin dışındaki boyutları ifade eden dışsal boyut olmak üzere temelde 2 boyut şeklinde ele alınmaktadır. İş tatmininin içsel boyutu çalışanların işin kendisi hakkındaki duygularını ifade etmektedir. Dışsal iş tatmini ise iş dışındaki boyutlara karşı duygularını ifade etmektedir (Voon vd., 2011: ss. 25-26).

İş tatmini boyutları içsel, dışsal ve genel iş tatmini biçiminde ifade edilmektedir. İçsel ve Dışsal tatmin ölçekleri Herzberg'in teorisinden ortaya çıkmıştır. İçsel iş tatmini başkalarıyla çalışma ve yapılan işin içeriği gibi motivasyon faktörleri ile ilgilidir. Dışsal iş tatmini ise tazminat, ücret, yönetim tarzı ve şirket politikaları gibi çalışma boyutları ile ilgilidir (Ho vd., 2016: s. 939). Luthans iş tatminine ilişkin boyutları, örgütsel (dışsal) ve bireysel (içsel) olarak ele almıştır. Ücret, ödül, iş güvenliği, işin niteliği, bireyin çalışma şartları, yönetim politikaları ya da yöneticilerin davranışları, idari ortam, akademik ortam, çalışma arkadaşları gibi bileşenler örgütsel ya

da dışsal tatmin unsurlarıdır. Yaratıcılık, başarı sergileme, sorumluluk üstlenme, kişilik, cinsiyet, deneyim, yaş, dikkate alınma, değer görme, özerklik ve etkinliği de bireysel ya da içsel faktörler olarak belirlenmiştir (Hotamışlı ve Ağca, 2010: s. 97).

Klasik iş tatmini modelinde çalışanın işi ile ilgili beslediği kişisel duygular üzerinde durulmaktadır. Ancak sadece işin doğası değil, çalışanın işinden elde etmeyi beklediği kazançlar da çalışanda tatmine neden olmaktadır. Bunun yanında örgütsel yapı, uygulanan sistem, örgüt kültürü, insan ve yürütülen strateji gibi faktörler arasındaki uyum ve süreklilik de iş tatminini sağlamaktadır (Soysal ve Tan, 2013: s. 46).

İş yerinde çalışanlar arasında yapılan ayrımcılık ve taraf tutma gibi adaletsiz davranışlar çalışarlarda strese neden olmakta ve iş tatminlerini azaltmaktadır. Ancak, örgüt içerisinde sağlıklı bir sözlü iletişimin ve etkileşimin söz konusu olduğu durumlarda iş stresi azalmakta ve çalışanların iş tatminlerinde artış gözlenmektedir. Çalışarlara kişilik özellikleri ve becerilerine uygun iş verilmesi ve işe alımlarda eğitim seviyesinin dikkate alınması da iş tatminini artırmaktadır (Baltacı vd., 2014: ss. 65-67).

İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli şartlarından biridir ve işin bireye sağladıkları ile ilgili algılar sonucunda oluşan bir memnuniyet duygusudur. Bu duygular, bireyin geçmişteki iş deneyimine, beklentilerine ve sahip olduğu alternatiflere bağlıdır. İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının ve duygusal durumlarının iyi olduğunun bir göstergesidir. İşten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün ortaya çıkartmaktan duyulan mutluluk duygusu akla gelmektedir (Akıncı, 2002: s. 2).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işe yönelik takındığı genel tutumudur. Bu nedenle iş tatmini, işin ortaya koyduğu kazançlarla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman meydana gelmektedir. İş ile ilgili bazı sonuçları elde etmenin en etkili yolu iş tatminidir. Bu nedenle iş tatmini yönetim alanında çok önemli bir durum olarak kabul edilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: s. 56).

Kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği genel bir tutum olan iş tatmini pozitif iş tutumlarının genel bir sonucudur. Çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan kendini iyi hissetmesini ifade eder. Yöneticiler bir kerelik yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu durumu gözardı edemezler. Çalışarlarnın iş tatmini düzeylerinin düzenli aralıklarla

dikkatlice izlenmesi ve sürekliliğinin sağlanması gereklidir (Eren ve Titizoğlu, 2014: s. 281).

2.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

2.2.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, insanları belirli davranışlara yönelten ihtiyaçların çözümlenmesi üzerinde durmaktadırlar. Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmelerini ve iş tatminlerini nasıl arttıracaklarını anlamalarını kolaylaştırmaktadırlar. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ölçüde örgütün ödül sistemini kullanmaktadırlar. Bu yolla örgütsel amaçları elde etmede çalışanların enerjilerini ve önceliklerini yönlendirebilmek için ödül sistemini kullanırlar. İçerik kuramları adı altında yapılan çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı (Bozkır, 2014: s. 35).

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un (1954) İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı bireyin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları üzerinde durmaktadır. Her basamaktaki ihtiyaç karşılandığında kişi diğerlerini karşılamak için istekte bulunmaktadır. Bireylerin sergilediği her davranış, belirli ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerçekleşmektedir (Gürkan vd., 2017: s. 136).

Maslow'a göre kişilerin motivasyonlarının temelinde ihtiyaçları yatmaktadır ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için harekete geçmektedirler. Bu nedenle, davranışlara yön veren en önemli unsurun ihtiyaçlar olduğu kabul edilmektedir. Maslow'un kuramının temelinde ihtiyaçların beş başlık altında toplanan bir sıralama izlediği ve tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önem düzeylerine göre şöyle sıralanmıştır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow, bu beş ihtiyacı önem düzeylerine göre yukarıdan aşağı olacak şekilde sıralamıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları en alt basamaktaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da daha üst basamaklardaki ihtiyaçlardır. Maslow'un kuramı, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamını dikkate alarak

geliştirilmiş bir kuram değildir, genel olarak ihtiyaçları göz önünde bulundurmaktadır (Toker, 2007a: ss. 94-95).

Çalışanların iş tatmini düzeyleri ile ihtiyaçları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Aynı iş yerinde çalışan kişilerin ihtiyaçları farklı olduğu için iş tatmin düzeyleri de farklıdır. Motivasyon, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin başında gelmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre motivasyon araçlarını belirlemede kullanılan temel etken insan ihtiyaçlarıdır. En alt kademedен en üst kademeye doğru olacak şekilde fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılanmalıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmadan psiko-sosyal ihtiyaçlar olarak da adlandırılan sevgi, saygı görme ve kendini ispatlama ihtiyaçlarına geçilemez. Bu nedenle, ücret, kontrol, çalışma şartları, gelişme imkanları, iş değerlendirme, iş ortamındaki sosyal ilişkiler ve benzeri değişkenler durumsal faktörler olarak ele alınmaktadır ve iş tatminini etkilemektedir (Çetin vd., 2013: s. 149).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bireylerin neden çeşitli özverilerde bulduklarını ve başka bireylerin emirleri ve istekleri doğrultusunda örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini değerlendirmektedir. Bu durumda bireylerin;

- fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir işe ihtiyaç duydukları,
- herhangi bir nedenle işsiz kaldıkları ya da haksızlığa uğradıkları durumlarda güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için sigortalı olmak, sendikalı olmak, gelecek için tasarrufta bulunmak gibi birtakım tedbirler aldıkları,
- sosyal varlıklar oldukları için ve ait olma ihtiyaçları nedeniyle anlaşabilecekleri iş grupları içinde çalışıp, klüp, sendika ve dernekler kurdukları,
- saygınlık ihtiyaçlarını karşılamak üzere diğer insanlara hizmet vererek onların takdirini kazandıkları, bu şekilde kendilerine güvenlerinin geliştiği ve topluluk içinde bir mevki sahibi oldukları;
- saygınlık ihtiyacının topluma yansıyan en belirgin niteliğinin terfi etme, daha fazla görev ve sorumluluk üstlenme ve sosyal statüyü artırma olduğu,
- kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini göstermeleridir (Eren, 1993: ss. 28-29).

İnsan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları hiyerarşik bir sıraya dizen Maslow ihtiyaçları sınıflandırırken iki temel varsayımı esas almaktadır. Bunlardan

birincisi, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların yattığıdır. Bireylerin davranışlarını anlayabilmenin yolu onların ihtiyaçlarının neler olduğunu anlamaktan geçer. İhtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili ikinci varsayım ise ihtiyaçların öncek sırası ve şiddeti üzerinde durmaktadır. Maslow'a göre, insanlar bazı ihtiyaçların tatmin edilmesine diğer ihtiyaçlara kıyasla daha fazla önem vermektedirler. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra daha üst düzeyde ihtiyaçların tatmini yoluna gidilmektedir. Bu kurama göre insan ihtiyaçları; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanabilir. Bu ihtiyaçlar Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Bozkır, H.S., 2014. "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi, 2014, s. 36.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, su, barınma, eş edinme gibi en temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Örgütsel ortamda bunlar; hava, hayatta kalmaya yetecek düzeyde temel ücret ve uygun ısıdır.

Güvenlik İhtiyacı: Güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ve tehlikelerden uzak olmaktır. Örgütte güvenlik ihtiyacı kendini; iş güvenliği, güvenli işler ve sosyal haklar şeklinde göstermektedir.

Sosyal İhtiyaçlar: Bir grubun parçası olma, arkadaşlar edinme ve sevilme ihtiyacıdır. Örgütte bu ihtiyaç iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurma isteği ve takım çalışmalarına aktif biçimde katılma şeklinde kendini gösterir.

Saygınlık İhtiyacı: Kendisiyle ilgili olumlu imaj geliştirme, fark edilme, başkaları tarafından takdir edilme ihtiyacıdır. Örgütte bu ihtiyaç; tanınma, sorumluluk alma ve statü arayışı şeklinde kendini gösterir.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Daha iyi insan olma, yetkinliklerini artırma ve potansiyelini tam olarak ortaya koyma ihtiyacıdır. Örgütte; büyüme için fırsatlar yaratma, yaratıcılığı ortaya koyma, başarıyı özendirme, zor görevler ve ilerleme için eğitim alma şeklinde görülür (Bozkır, 2014: ss. 36-37).

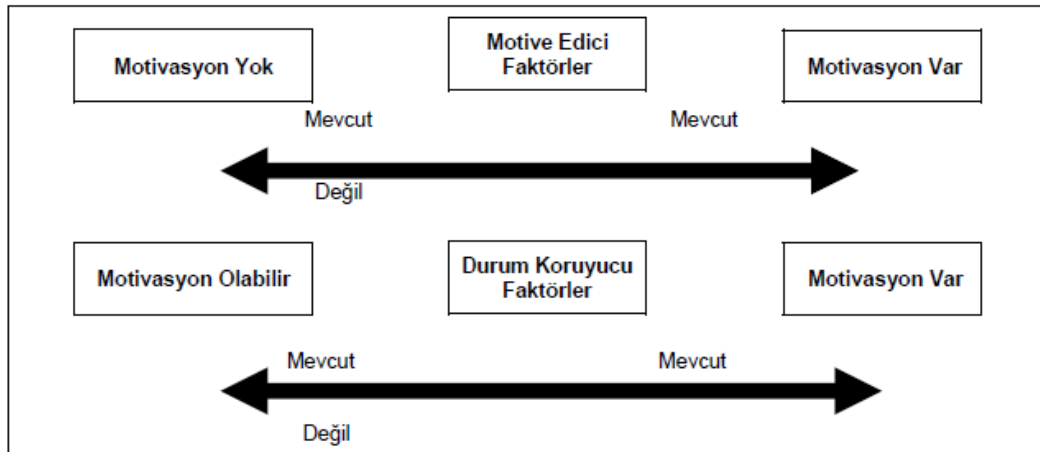
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg, Maslow'un kuramını genişletmiş ve yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde, kişilerin çalışırken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri şartlara odaklanılmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanların iş ortamında motive olmalarına neden olan değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenler iki ayrı grupta toplanmaktadır. Birinci grup faktörler motive edici, ikinci grup faktörler ise hijyen (koruyucu) faktörler olarak adlandırılmaktadır. *Motive edici faktörler*, başarı, dikkate alınma, sorumluluk üstlenme, terfi imkanı sağlama, işin kendi özellikleri gibi etkenlerdir. *Hijyen faktörler* ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan nitelikleri ile şirket politikası ve yönetim tarzı, teknik kontrol, çalışanlar arası ilişki ve etkileşimler, ücret, statü, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara yanıt olan ve tatminsizliği önleyici unsurlardır (Bozkır, 2014: ss. 37-38). Bu kurama göre hijyen faktörleri motivasyon için gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Sadece tatminsizliği azaltmaktadırlar. Bu nedenle hem hijyen hem de motive edici faktörlerin birlikte var olması, çalışanlarda motivasyonu sağlamaktadır (Şahin, 2003: s. 144).

Motivasyon sağlayan faktörlerin olması durumunda kişilerin çalışma istek ve arzuları artar. Hijyen faktörler mevcut olduğunda ise iş tatmini ortaya çıkar ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerinin yetersiz ve düzensiz olması iş tatminini engeller. Bu faktörler psikolojik açıdan kabul edilseler bile çalışanları motive edici etki oluşturmazlar. Motive edici faktörler ise, bireyi yöneltici, güdüleyici ve giderildikleri

ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler (Küçük, 2007: ss. 76-77). Hijyen faktörleri ait olma, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlardan oluşurken Maslow'dan farklı olarak işin kendisi, başarı, gelişebilme imkanı, sorumluluk alabilme, terfi durumları gibi ihtiyaçlar motivasyon faktörleri olarak kabul edilmiştir. Maslow'un alt düzey ihtiyaç karşılığı olan hijyen faktörlerinin (işletmenin uyguladığı politika, yönetim şekli, çalışan ilişkileri, çalışma ortamı ve koşulları, ücret); güdüleyici rolü bulunmamaktadır. İş tatminini artırmazlar fakat eksikliklerinde tatminsizliğe yol açarlar. Güdüleyiciler olarak belirtilen motivasyon faktörleri (tanınma, başarıma, işin kendisi, terfi, sorumluluk alma vb.) iş tatminini artırıcı özelliklere sahiptir. Güdüleyiciler hijyen faktörleri mevcut ise devreye girerler (Gürkan vd., 2017: ss. 136-137).

Kuramda, tatminsizliğe neden olan durum koruma etkenleri (hijyen faktörleri) ve doyum sağlayan güdülenme etkenleri (motive edici faktörler) adı altında, çalışanın örgüt ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Hijyen faktörlerini sağlayan örgütler motive edici faktörleri sağlayamıyor iseler çalışanlar iş tatmini yaşamadan da işlerini yapabilirler (Toker, 2007a: s. 95). Motive edici faktörler, direkt olarak işin kendisiyle ilgili iken hijyen faktörleri, işin fiilen yapıldığı yerdeki fiziksel ve psikolojik şartlarla ilgilidir. Herzberg'e göre bir çalışan iş tatminsizliği yaşayabileceği gibi aynı anda tatminsizlik de yaşayabilmektedir. Bu durum aşağıda Şekil 3.2'de gösterilmiştir (Dümen, 2008: s. 20).



Şekil 3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: Dümen, G., 2008. "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması", T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 21.

Görüldüğü gibi çift-faktör teorisi ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan motive edici ve hijyen faktörlerinin hemen hemen hepsi iş tatminine etki eden bireysel ve

örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (Titizoğlu, 2011: ss. 50). Herzberg'in çift faktör teorisinde ifade edildiği üzere, çalışanları tanıma-farkına varma ile beceri geliştirme gibi içsel iş faktörlerinin kullanılması iş tatminini arttırmaktadır. Diğer yandan, üst yönetimin ve güçlü sosyal ilişkiler ağı gibi cazip sosyal faktörlerin teşvik edilmesi iş tatminsizliğini azaltmaktadır. İş tasarımı ile ilgili bir çok çalışma, çeşitlilik, özerklik ve geri besleme gibi iş özelliklerinin iş tatmini ve çalışan performansını artırıcı, işten ayrılmayı azaltıcı yönde kullanılabileceğini göstermiştir (Çekmecelioğlu, 2007: s. 83).

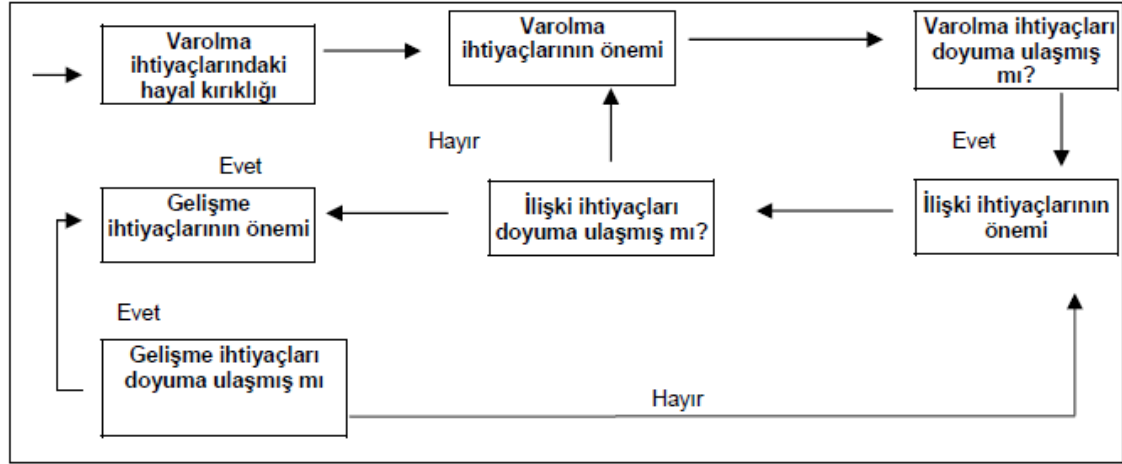
2.2.1.3. Alderfer'in VİG Kuramı

Alderfer, Maslow'un belirlediği ihtiyaçları üç grupta toplamış ve ihtiyaçların hiyerarşik olarak karşılanması düşüncesinin tersine bu üç ihtiyacın da aynı anda hissedilebildiğini belirtmiştir. Bu ihtiyaçlar; Varolma (Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları), Ait olma-İlişki kurma (Diğer insanlar ile ilişkide bulunma ve bir arada olma) ve gelişme (Kendisini ve yeteneklerini geliştirme) ihtiyaçlarıdır (Gürkan vd., 2017: s. 137).

Clayton Alderfer, yaptığı ampirik araştırma ile ihtiyaçlar hiyerarşisini düzenleyerek Maslow'un teorisindeki eksiklikleri gidermeye çalışmıştır. Alderfer'e göre, insanlar üç temel ihtiyacın giderilmesi ile motive edilebilirler bunlar; "var olma", "ait olma-ilişki kurma" ve "gelişme" ihtiyaçlarıdır. *Var olma ihtiyacı*, insanların hayatlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı gibi temel ihtiyaçlarını kapsamaktadır. *Ait olma-ilişki kurma ihtiyacı*, insanların önem verdikleri kişilerarası ilişkilerini koruma ve sürdürme istekleri olarak adlandırılmaktadır yani bunlar insanların sosyalleşme, kabul görme, aidiyet hissetme arzuları olarak da tanımlanabilir. Son olarak, *gelişme ihtiyacı* ise insanların kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim arzularını ifade etmektedir.

Alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmeden de üst düzeydeki ihtiyaçların belirebileceğini savunması nedeniyle Maslow'un teorisinden daha dinamik olan bu teoride, iki ayrı seviyedeki ihtiyacın aynı anda önem kazanması da kabul edilebilir bir durumdur. Bu teoride, üst düzey ihtiyacın giderilmesindeki başarısızlığın, doyurulan alt basamaktaki ihtiyacı da başarısızlığa götüreceği vurgulanmıştır. Bu model, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına inebileceklerini ya da üstüne çıkabileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir. Alderfer'in teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik

etkileşimler söz konusu olmaktadır. Bu teorinin yöneticiler açısından anlamı onların motivasyon sorunları üzerinde düşüncelerine yardımcı olmasıdır (Bozkır, 2014: s. 39).



Şekil 3.3. Alderfer'in Var olma-İlişki Kurma-Gelişme (VİG) Kuramı

Kaynak: Dümen, G., 2008. "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması", T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s 22.

VİG Kuramı, Maslow'un kuramındaki beş temel ihtiyaca karşılık gelen üç ihtiyacı içermektedir. Her iki kuram da bir alt ihtiyacın karşılanması halinde üst düzey bir isteğin doğacağını kabul etmesine karşın bazı farklı yönleri bulunmaktadır. VİG Kuramına göre ihtiyaçlar karşılanmadığında bir alt düzey ihtiyaç belirir. Buna hayal kırıklığı – çekilme adı verilmiştir; birey daha somut amaçlara yönelme eğilimi sergiler; ancak bu bireyin alternatif uyarıcı kaynaklara yönelmesi anlamına geldiğinden asıl isteğin bu şekilde karşılanması mümkün değildir (Dümen, 2008: ss. 22-23).

Alderfer'in VİG kuramının şematik gösterimini bir örnekle açıklamak gerekirse: Bir örgütte yeni alınmış bir işgören, işe başladığında ücretin düzeyi, işin güvenliği, çalışma koşulları gibi varolma ihtiyaçları konusunda tatmin olmaya başlar. Bir süre sonra işgören, varolma ihtiyaçlarını tatmin eder ve artık çevresindeki çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurmaya başlayacaktır. İlişki ihtiyacı işgöreni daha çok motive edecektir. İlişki ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra işveren terfi talebinde bulunacaktır. Gelişme ihtiyaçlarından olan ve daha çok mücadele ve sorumluluk gerektiren bir iş, işgöreni daha fazla motive etmeye başlayacaktır. İşgören, bu ihtiyacının tatmin edilmesinden sonra ise gelişme ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelecektir. Eğer işveren terfi imkanının olmadığını ve işgörenin mevcut işinde çalışmaya devam etmesi gerektiğini söylerse, işgören hayal kırıklığına uğrar. Bu

durumda işgören, üst düzeydeki gelişme ihtiyacı tatmin edilmediği için bir alt düzeydeki ilişki ihtiyacına yönelecektir. Artık ilişki ihtiyacı işgöreni motive etmeye başlayacaktır. İşgören mevcut işindeki yeteneklerini hızla geliştirmeye devam edip bir süre sonra gelişme ihtiyacını tekrar tatmin etmek için çözüm yolları bulmaya yönelecektir (Turmuş, 2005: ss. 35-36).

2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland, insanların motivasyon yapısının çok küçük yaşlarda oluştuğunu, sonraki motivasyonlarda buna göre hareket ettiğini belirterek, çalışma hayatında insanın ihtiyaçlarını başarı, bağlanma ve güç olarak sınıflandırmıştır. McClelland, bireyleri ve toplumu etkileme konusunda başarının daha etkili olduğunu belirterek, başarının amaç düzeylerini yükselteceğini, böylece insanların daha fazla çalışarak daha çok ilerleme kaydedeceklerini ifade etmiştir. McClelland'a göre, kişiler başarı güdüsünden yoksun olduklarında üretim yavaşlayacak ve verim azalacaktır. Çalışanların iş yerindeki başarısını artırmak için, başarısızlığa neden olan durumların düzeltilmesi gerekecektir (Gürkan vd., 2017: s. 137).

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma arzusudur. İlişki oluşturma, sahip olduğu güç yoluyla başkalarını etki altında tutma ve yetenek ve beceriler yoluyla belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçları gidermeye yönelik davranış sergilenmektedir. Yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını belirleyebilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve becerilerini daha iyi kullanabilirler.

David McClelland göre, insanların yaşamları boyunca elde etmek istedikleri üç temel ihtiyaç vardır. Bunlar; “başarma”, “insanlarla yakın ilişki kurma” ve “güce sahip olma” ihtiyaçlarıdır. Her birey farklı zamanlarda ve durumlarda bu ihtiyaçların herhangi birinden farklı düzeylerde etkilenebilmektedir. Bu nedenle, bazı bireyler sosyal ihtiyaçlarına göre motive olmaya meyilli iken bazıları ise oluşturdukları hedeflere ulaşma, başkalarına etki etme ve onlar üzerinde güç sahibi olma yoluyla motive olmaktadır. Bu ihtiyaçları kısaca açıklayacak olursak;

Başarma İhtiyacı: Bu ihtiyacın ağırlıklı olduğu bireylerde zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği söz konusudur. Bu ihtiyacı kuvvetli insanlar ulaşılması güç ve

çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerler ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar (Dümen, 2008: ss. 23-25).

İnsanlarla Yakın İlişki Kurma İhtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu. Bu ihtiyaç, insanların bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmelerini ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan insanlar, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verir (Bozkır, 2014: ss. 40-41; Dümen, 2008: ss. 23-25).

Güce Sahip Olma İhtiyacı: Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan insanlar, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterirler. Diğer insanları kontrol etme ve etkileme, onlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği güderler (Dümen, 2008: ss. 23-25).

McClelland, güdülerin öğrenme yoluyla kazanıldığını hiyerarşinin her insanda aynı olmayacağını, bu nedenle yetişkinlikte bile değişebileceğini ifade etmiştir. Bir kişi geçmişteki bir durumda başarılı olmuşsa, gelecekteki benzer bir durumda da başarılı davranış sergilemesi ihtimali yüksektir (Bozkır, 2014: ss. 40-41).

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtikleri ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettikleri üzerinde durmaktadır. İnsan davranışlarını etkileyen kavramlar üzerinde durur, ödüllerin çalışanlara ve iş ile ilgili durumlara etkisini inceler. İçerik teorileri, davranışları yönlendiren ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörlere odaklanırken, süreç teorileri bireylerin çevrelerini nasıl algıladıkları ve nasıl tepki verdikleri üzerinde durur. Süreç kuramları motivasyonu sağlayan dinamik değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışmaktadır. Bu kuramlar daha çok davranışın nasıl başlatıldığı, yönetildiği ve sürdürüldüğü üzerinde durmaktadır. Süreç kuramları adı altında yapılan bazı çalışmalar; Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Locke'un Amaç Kuramı (Bozkır, 2014: s. 41).

2.2.2.1. Beklenti Kuramı

İş yaşamındaki motivasyonun önemli ölçeklerinden bir tanesi olan Beklenti Kuramı iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bu kuramlar; Vroom'un Beklenti Kuramı ve bu kuramın daha da geliştirilmesi sonucu oluşan Lawler-Porter Beklenti Kuramıdır.

2.2.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom' un (1964) Beklenti Kuramı'na göre çalışanlar, çaba gösterdiklerinde, değerli bir sonuca ulaşmayı başarabileceklerine inandıklarında gayretli olacaklardır. Bir iş tamamlandığında, birey için değerli olan bir fayda sağlıyorsa çekiciliği söz konusu olacaktır. Sonuç olarak beklenti kuramı, çalışanların işinde ve örgütünde performansının yükselmesine etki eden gayreti sağlayacak faktörlerin araştırılmasını ele almaktadır. Beklenti kuramı çalışanların işe yönelik davranışlarının bireysel amaçlar ile ilişkisini açıklamaktadır. İşletmelerin bireyleri eğitmesi, iş ve iş yeri ile ilgili engelleri kaldırması, güveni sağlaması, ödülleri uygulaması gibi görevleri bulunmaktadır (Gürkan vd., 2007: s. 137).

Beklenti teorisine göre, insanlar beklenen sonuçların değerli olduğuna inandıklarında çalışmaya ve başarıya motive olmaktadır. Teori, bireysel motivasyonu belirleyen 3 boyut üzerinde durmaktadır; beklenti, araçsallık ve Valens (birleşme değeri). Beklenti, bireyin çabaları ve performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu yönündeki algısını ifade etmektedir. Araçsallık, iyi ve başarılı performansın arzu edilen bir ödülle sonuçlanacağı yönündeki algıyla ilgilidir. Valens ise ödülün önemli bir ihtiyacı tatmin edeceği yönündeki algıyı ifade etmektedir. İnsanlar, ihtiyacı tatmin etme arzusu, çaba harcamaya geçecek düzeyde ve hedeflerine ulaşmalarına yardım etmek için yeterince güçlü ise belirli davranışları sergileyeceklerdir (ChirChir, 2015: p. 62). Vroom'un (1964) kuramı, eylem sonuç ilişkili bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda beklentilerinin gerçekleşmesi ile bireylerin tatmini arasında doğrudan bir ilişki vardır (Şahin, 2003: s. 149).

Victor Vroom'un güdülenme modeli oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan birisidir. Beklenti kuramı, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Bir başka deyişle, beklenti teorisi, motivasyonun bireylerin görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanan ödülleri alma konusundaki

Bekleyiş, bir kişinin yapmakta olduğu işi başaracağına olan inancı şeklinde tanımlanabilir. Bekleyiş, olasılıklara dayanmakta ve 0 ile 1 arasında değişen bir aralıkta değer almaktadır. Eğer bir çalışan gösterdiği çabanın, istediği performans düzeyine kendisini ulaştıracağına inanmıyorsa, bekleyiş 0 değerini alır. Diğer taraftan, eğer çalışan yaptığı işi tamamlayacağına kesin olarak eminse o zaman, bekleyiş 1 değerini alır. Genel olarak, çalışanların bekleyiş değeri, bu iki uç nokta arasındaki değerlerden birini almaktadır (Bozkır, 2014: ss. 42-43).

2.2.2.1.2. Lawler-Porter Beklenti Kuramı

Porter – Lawler’in kuramına göre de kişinin beklediği ya da arzuladığı sonuç/ödül gerçekleştiğinde birey tatmin olmaktadır. Bu durumda, arzulanan sonuçların gerçekleşme oranı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur (Şahin, 2003: s. 149). İş tatmini üzerinde etkili olan faktörler iç tatmin ve dış tatmin olarak ikiye ayrılmıştır. İşin kendisi ile ilgili olan başarı, bağımsızlık, özgüven, zafer kazanma duyguları, geri bildirim elde etme vb. duygular iç tatmin unsurlarıdır. Direkt işin kendisi ile ilgili olmayan dış tatmin faktörleri ise yöneticinin övgü ve takdiri, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler oluşturma, memnuniyet veren bir çalışma ortamı, yüksek ücret ve refah vb. unsurlardır (Soysal ve Tan, 2013: s. 47).

Lawler ve Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin birey tarafından değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılarına dayanır. Bu kuramda yüksek başarının yüksek tatmin sağlaması için çalışanların beklentileri ile elde ettikleri ödül arasında bir dengenin oluşturulması ve örgütte dağıtılan ödüllerin adil olması gereklidir. Bir kurumda başarı seviyesi düşük olduğu halde beklentileri karşılanmış çalışanlar olabileceği gibi başarı seviyesi yüksek olduğu halde beklentilerini elde edemeyen çalışanlar da bulunabilir (Bozkır, 2014: ss. 43-45).

2.2.2.2. Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı

Bu kuramın ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlardan ortaya çıktığı varsayımıdır. Davranış düzeltimi ve güçlendirme kuramında, insanları motive eden şey davranışların sonuçlarıdır. Belirli bir davranışın sonuçları insanlar tarafından arzulanır düzeyde ise, güçlü davranış sergilenir, sonuçlar istenen nitelikte değilse davranış zayıflar ve zamanla yok olmaya başlar. Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticiler şu noktalara önem vermelidirler:

- Örgütün arzu ettiği ve etmediği davranışlar net biçimde tanımlanmalı ve çalışanlara duyurulmalıdır.

- Olumlu davranışlar mümkün olan her fırsatta ödüllendirilmelidir.

- Olumlu davranışlar geciktirilmeden hemen karşılık görmelidir.

- Her işgörene uygun olacak ve sürekli olarak geçerli olan ödül bulunmadığı için, ödül sisteminin çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmesinde büyük yararlar vardır. İşgörenlerin ihtiyaçları sürekli değişir. Bu nedenle öncelikle ihtiyaçlar belirlenip, bunlara göre işgörenlerin ödüllendirilmesi gerekir.

Davranış düzeltimi uygulanmasında öncelikle dikkat edilmesi gereken konular şunlardır:

- Mümkün olduğu kadar pekiştirme uygulanmalıdır.

- Olağandışı durumlar söz konusu olduğunda ceza mekanizmaları uygulanmalıdır.

- Tekrarlanması istenmeyen davranışlarla ilgilenilmemelidir.

- Doğru ve kabul edilen davranışı oluşturmak için biçimleme süreçleri kullanılmalıdır.

- Doğru davranış ile pekiştirme arasındaki zaman aralığı en aza indirilmelidir.

- İmkanlar elde verdiği derecede değişken oranlı pekiştirme programı uygulanmalıdır.

- İmkanlar el verdiği ölçüde sık olarak pekiştirme uygulanmalıdır (Dümen, 2008: ss. 30-31).

2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, öncelikle bir güdülenme kuramıdır, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş ortamında karşı karşıya kaldığı eşitlik veya eşitsizlikler ile ilgili algıları iş başarısını ve tatmin düzeyini etkilemektedir. Adams'a göre, kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi iş tatminini etkilemektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Toker, 2007a: s. 95; Toker, 2007b: s. 595).

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli hususlar üzerinde

durmaktadır. Bu kurama göre, kişinin çalıştığı ortam ile ilgili algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikler iş başarısı ve tatmin olma derecesini etkilemektedir. İş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir ve kişi sarf ettiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile kıyaslamaktadırlar.

Çalışılan ortam ile ilgili algılanan eşitlik ve eşitsizlikler, bireyin başarısı ve tatmin düzeyini etkilemektedir. Bu kurama göre başarının yükselmesinin yüksek tatmin ile sonuçlanabilmesi, çalışanların çabalarının karşılığında bekledikleri ile elde ettikleri arasında denge kurulması ve adil ödül dağıtılmasına bağlıdır (Gürkan vd., 2007: ss. 137-138).

Adams'ın teorisine göre çalışan içerisinde bulunduğu örgütteki başka bir çalışanla ya da başka bir örgütte görev yapan, kendisiyle benzer durumdaki bir çalışan ile kendisini karşılaştırmakta ve iş ortamı ile ilgili eşitlik veya eşitsizlikler algılamaktadır. İş ilişkilerinde diğer çalışanlarla aynı davranışlara maruz kalması halinde olumlu motive olmaktadır. Adams'a göre, her çalışan birey, örgütten elde ettiği kazanımların ne denli eşit olduğunu belirlemek üzere iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi çalışanın örgütten elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, olumlu çalışma şartları ve iş güvencesi gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, becerileri, liyakatı, eğitim ve tecrübesi gibi) arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği başka bir çalışanın elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır.

Adams'a göre, yaptığı karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan çalışan bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için bazı yollara başvuracaktır. Bu yollar şunlardır:

- Girdileri ya da katkılarını değiştirme yoluna giderler.
- Kendi alacaklarını ya da kazanımlarını değiştirme yoluna giderler.
- Algılarını değiştirerek, bireysel eşitsizliğin kendi duyguları üzerindeki etkisini değiştirme yoluna giderler.
- Karşılaştırma yaptıkları kişinin çıktı ve alacakları ile ilgili algılarını değiştirme yoluna giderler.
- Karşılaştırma yaptıkları kişiyi değiştirme yoluna giderler.
- Eşitsizlik durumundan uzak durma yoluna giderler.

Kısacası, birey bir eşitsizlik olduğunu algırsa bu durumda çeşitli huzursuzluklar yaşayacaktır. Bu durumda yöneticiye düşen temel görev çalışanlar ile ilgili değerlendirmelerini objektif kriterlere göre yapmaktır. Herşeyden önce eşit çabaları eşit şekilde ödüllendirmek gerekir (Bozkır, 2014: ss. 45-46).

Süreç kuramlarından bir diğeri Eşitlik Kuramı'dır. Bu kuramın ana fikri, çalışanın iş ilişkilerinde, eşit bir davranışa maruz kalma arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (ya da eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre çalışan, sarf ettiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırılır.

Eşitlik kuramının iş tatmini için önemli anlamı vardır. Birincisi, eşitsizlik tatminsizlik oluşturur. Eğer bir kişi düzenli zamanlarda sık sık işinde kalır ve bunun sonucunda özel bir övgü ya da ekstra ücret almazsa eşitsizlik algılayarak tatminsizlik hissedebilmektedirler. Çalışanlarının motivasyonunu sağlamak için bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticilerin, şu noktalara dikkat etmeleri gerekir:

- kurum içinde ya da dışında yapılan karşılaştırmalar sonucu eşitlik ve eşitsizlik meydana gelmektedir
- Aynı çabaya karşılık aynı ödül ya da ücretin verilmesi önemlidir,
- Çalışanların eşitsizliğe karşı aynı davranışları sergilemeyecekleri ve kurum içindeki farklı ödüllendirmelerin ya da değerlendirmelerin gizli kalmayacağı bilinmeli,
- Yönetimin temel ilkesinin eşitlik olduğu unutulmamalı (Dümen, 2008: ss. 31-33).

2.2.2.4. Locke'un Değer Kuramı

Locke Amaç Kuramı'nda bireylerin davranışını güdüleyen bilinçli amaçlar bulunduğunu, amaçlarına ulaşmaya çaba gösteren bireyin amacına ulaşana kadar çalışacağını belirtmiştir. İnsanlar girdikleri farklı ortamlar içerisinde kendi amaçları doğrultusunda etkileşim kurar ve davranır. Çalışanların amaç belirleme ve bu amaca ulaşma çabalarının özendirilmesi ve pekiştirilmesinin, işletmenin önderlik görevini yerine getirmesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, çalışana ödüllendirmesi ile ilişkisi bulunmaktadır (Gürkan vd., 2007: s. 138).

Bu modele göre çalışan işten algıladığı tatmini, elde edilmesi gerektiğini düşündüğü çıktı ile gerçekten elde ettiği çıktıyı karşılaştırarak belirler. Ücret ve işin kendisi gibi iş faktörlerinden elde edilen tatminin belirlenmesinde bütün faktörlerde aynı psikolojik süreçlerin işlediğini kabul eder ve kişinin alması gerektiğini düşündüğü (a) ile gerçekte ne elde ettiği algısı (b) arasındaki farkı gösterir (Küçük, 2007: s. 52).

Locke, iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunun yetersiz ve tekrar niteliğinde olduğunu öne sürmektedir. Gerçekte 1930'lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır. Locke, iş tatminini kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durum şeklinde tanımlamıştır (Şeker vd., 2016: s. 6).

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon düzeylerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek bir amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans sergileyecek ve daha fazla motive olacaktır. Teori kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi üzerinde durmaktadır. Locke'a göre; amaçlar açık ve anlaşılır olmalı, gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, zor ama ulaşılabilir olmalı ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı yönünde geri bildirim sağlanmalıdır. Bu teori, her bireyin bilinçli bir amaç belirlediğini ve bu amaçların açık ve net biçimde meydana geldiği varsayımına dayanır. Bu teori işyerinde bireylerin değerlendirilmesi ve bireysel amaçların örgütle uyumlu hale getirilmesi konusunda yararlı ipuçları sağlamaktadır (Bozkır, 2014: s. 46).

Locke tarafından geliştirilen bu kuramın ana fikri, işgörenlerin işin kendilerine sağladığı ücret, statü, çalışma şartları ve terfi olanaklarının her birini kendi algılarına göre ne kadar değerli oldukları ile karşılaştırması olgusuna dayandırmasıdır. Bu algılama ile sunulanların uygunluğu, iş tatmininin düzeyini belirler. Değer kuramının yöneticiler açısından önemi, işgörenlerin işlerinin karşılığında kendilerine sunulanların hangilerinin değerli olduğu konusunda bilgi sağlamasıdır. Burada yöneticilere düşen görev, sunulanları işgörenlerin değerler düzeyi ile uyumlu hale getirmesidir. Bu kurama göre işgörenler, iş ile ilgili kendilerine sunulanlar ne kadar önemli ise o oranda tatmin olur. Değerli görülen sonuçlar, değerli olarak görülmeyen sonuçlara göre iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahiptir (Dümen, 2008: ss. 33-34).

2.2.2.5. İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham, 1975 yılında, iş tatmininin nedenlerini açıklayan İş Özellikleri yaklaşımını ortaya atmışlardır. Bu yaklaşım, işin 5 temel özelliği üzerinde durmaktadır. Bu özellikler beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutlarıdır. Buna göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlara yol açmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmaktadır. Çalışana iş ortamında özerklik tanınması onda sorumluluk duygusu meydana getirmekte, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek için İş Teşhis Anketini de geliştirmişlerdir (Toker, 2007a: ss. 95-96).

2.3. ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

İş tatminin çeşitli çalışan özellikleri ve tutum ve davranışlarıyla ilişkisinin olduğunu gösteren çalışmalara literatürde oldukça fazla rastlanmaktadır. Antalya Bölgesindeki 5 yıldan fazla zamandır faaliyette olan 9 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan 322 işgören üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işgören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar, işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (Akıncı, 2002: s. 1). İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir Finans Kuruluşunda çalışan 300 personelin iş tatmini ölçülmüştür. Cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi ve öğrenim durumu gibi demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda, iş tatmininin yaş ve iş deneyimi değişkenleri bakımından farklılaştığı saptanmıştır (Yelboğa, 2007: s. 1). Diyarbakır Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde 91 iş görene anket çalışması uygulanmış olup, iş görenlerin unvanlarıyla iş tatminleri arasında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir (Şeker vd., 2016: s. 4). Çetin vd. (2013: s. 145) tarafından Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde taşeron firmaya bağlı olarak çalışan tıbbi sekreterlerin iş doyum seviyeleri ölçülmüştür. Araştırma bulgularına göre tıbbi sekreterlerin iş doyumunu; aldığı ücret, çalışma ortamı, güvenlik, sosyal güvence gibi faktörler etkilemektedir. Üngüren ve Yıldız (2009: s. 37) tarafından yapılan araştırma sonucunda işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin cinsiyet,

medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Erzurum'da çalışan 454 doktor üzerinde yapılan araştırma sonuçları yaş, hizmet süresi ve işle ilgili düşünce gibi bireysel faktörlerin; statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı nedenlerin iş tatminini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: s. 55).

Başka bir çalışmada elde edilen bulgular okul yöneticilerinin en çok serbest bırakıcı liderlik daha sonra ise sırası ile etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini göstermiştir. Liderlik boyutları arasında ise etkileşimsel liderlik boyutlarından olan beklentiyle yönetim en çok algılanan liderlik davranışdır (Bakan vd., 2015: s. 201).

Açılış otel işletmelerinden geri dönüşümü sağlanan 130 anket çalışma kapsamında değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışma sonucunda, açılış otel işletmelerinde liderlerin iş birliği ve uzlaşma stillerini daha fazla kullandıkları ve dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyetine negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür (Tanrıverdi vd., 2016: s. 114).

Akdeniz bölgesinde faaliyette bulunan üç ayrı su ürünleri işletmesindeki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ve iş tatmin düzeylerinin çalışma süresine, çalışılan bölüme ve çalışma pozisyonuna göre farklılaştığı saptanmıştır (Aydın vd., 2014: s. 57). Serinkan ve İpekçi (2005: s. 281) tarafından yapılan çalışmaya göre yönetici hemşirelerin demokratik ve katılımcı liderlik tarzını benimsedikleri ve liderlerin en önemli vasıflarının dürüstlük, sorumluluk, işbirliği ve ekip, bilgi paylaşımı ve dikkat olması gerektiği saptanmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu da yönetici hemşirelerin etkileşimsel liderlik yerine dönüşümcü liderlik anlayışına sahip olduklarının tespit edilmiş olmasıdır.

Yönetici, çalışanların iş tatminlerinde ya da tatminsizliklerinde önemli bir etkidir. Ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile iyi bir yönetici ve yönetim tarzı çalışanların iş tatminlerini arttırıcı etki oluşturabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış Mağazalarında çalışan 206 kişi üzerinde yapılan çalışmaya göre çalışanların iş tatmin

düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Nergiz ve Yılmaz, 2016: s. 57).

Liderin davranışı veya liderlik tarzı astların iş tatmini düzeylerini etkileyebilmektedir. Al-Hussami (2008: pp. 286-288) tarafından Amerika'nın Miami kentinde 53 hemşire üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ancak iş tatminini en az etkileyen değişkenin dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür.

Vietnam'daki yerel şirketlerden 121 çalışan ve yönetici üzerinde yapılmış araştırmaya göre dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderliğe kıyasla içsel, dışsal ve genel iş tatmininin daha iyi bir belirleyicisidir. Dönüşümcü liderlik, Vietnam'daki yerel şirketlerde çalışan kişilerin iş tatminlerini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Ho vd., 2016: p. 938).

Voon vd. (2001: pp. 24-30) tarafından Malezya'daki kamu kurumlarından 200 yönetici üzerine yapılan araştırma bulgularına göre etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerinde direkt etki sahibi oldukları belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, etkileşimsel liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle birlikte görev yapan çalışanların iş tatmin düzeylerinde azalma görülmektedir. Çalışmada etkileşimsel liderlerin oluşturmuş olduğu iş ortamı ve çalışanlara vermiş oldukları görevlerin iş tatminlerini düşürdüğü görülmüştür. Dönüşümcü liderler, bireysel özelliklerini kullanarak, yöneticilik yaptıkları örgütlerde yeni bir yönetim anlayışı oluşturmakta ve böylece örgütün performansını artırmaktadırlar. Örgüt ortamında meydana gelen bu değişim çalışanlar üzerinde de olumlu bir etki meydana getirir ve iş tatminlerinin artmasını sağlar. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkisi daha güçlü düzeydedir. Bu bulgular dönüşümcü liderliğin kamu kurumlarını yönetmede daha uygun bir liderlik biçimi olduğunu göstermektedir.

Şirin ve Yetim (2008: s. 31) tarafından yükseköğretim yöneticilerinin liderlik tarzlarının incelendiği araştırma bulgularına göre yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin ilk önce dönüşümcü ve sonra etkileşimsel liderlik tarzı sergiledikleri belirlenmiştir. Titizoğlu (2011) tarafından Bolu ilindeki 5 adet firmadan 352 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre; dönüşümcü ve

etkileşimsel liderlik boyutları çalışanların iş tatminlerini direkt ve olumlu biçimde etkilemektedir.

İstanbul'da bulunan özel ve devlet hastanelerinde çalışan 1785 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre araçsal ve etkileşimsel liderliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ise işe ve örgüte yönelik tatmin ve bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (Akyurt vd., 2015: s. 50).

Çalışanların tatmini, astların liderlerine karşı tutum ve davranışlarını göstermektedir. Tatmin olan bir kişi olumlu davranışlara girişecek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticisine/liderine katkı sağlayacaktır. Dönüşümcü liderlik çalışanların tatmin düzeylerini arttırmada daha gerçekçi bir liderlik tarzıdır çünkü çalışanlarda gurur, dikkat, saygı, yeni fikirler geliştirme gibi etkiler oluşturmaktadır (Thamrin, 2012: p. 568).

Suriye'deki 6 özel sektör kuruluşundan 502 çalışan üzerinde Alamir (2010: p. 405) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik tarzları çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları ile ilişkilidir ve Suriye'li yöneticiler örgütlerinin iş çıktılarını geliştirmek istiyorlarsa öncelikli olarak dönüşümcü liderlik tarzına odaklanmalıdırlar.

Dönüşümcü liderlik iş tatmini ile pozitif ilişki içerisindedir; dönüşümcü liderler, ilham verici ve motive edici davranışları ile örgüt üyelerinin psikolojik durumlarında değişikliklere neden olabilirler. Öte yandan etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir; etkileşimsel liderler ödül veya ceza verme yoluyla örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye daha fazla odaklanmaktadır ve örgüt üyelerinin motive edilmesi ile daha az ilgilenmektedirler (Saleem, 2015: p. 568).

Etkileşimsel liderlik, iş ortamındaki başarıyla anlamlı biçimde ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik ve iş başarısı ise kariyerden memnuniyet ile yüksek düzeyde ilişkilidir. Etkili iletişim becerilerine sahip olan dönüşümcü liderler, örgütün stratejik hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla anlaşılmaya varma eğilimi sergilemektedirler. Çalışanlarına gönüllü olarak yardım etmektedirler ve işle ilgili problemlerin ortaya çıkmasını engellemektedirler. Bu eylemlerin nihai sonucu ise çalışanların iş tatmini

düzeylerinde artmıştır. Ayrıca bağlılık düzeyleri de artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Riaz ve Haider, 2010: pp. 29-31).

Eren ve Titizoğlu (2014: s. 275) tarafından Bolu ilinde faaliyet gösteren beş işletmeden 358 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik değişkeni örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenlerini etkilemektedir. Etkileşimsel liderlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri ise iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etki oluşturmaktadır. Bosna Hersek ve Almanya’da çalışan 399 çalışanın karşılaştırıldığı araştırma sonuçlarına göre de dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimsel ve karizmatik liderlik tarzına kıyasla daha yüksek düzeyde çalışan tatminine neden olmaktadır (Mujkic vd., 2014: p. 265).

Dönüşümcü liderlik davranışlarının, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli örgütsel sonuçları olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Bununla beraber, çalışanların, işin ve örgütün tipik özelliklerini tanımak liderin etkinliğini geliştirmektedir. Birçok araştırmacı bu özelliklerin lider davranışları ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi arttırdığına inanmaktadır (Podsakoff vd., 1996: p. 261).

Pillai vd. (1999: p. 897) tarafından toplam 347 kişi üzerinde yapılan çalışmada liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklayıcı sonuçlar elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderlik etkililiği, tatmin, yenilikçilik, kalite iyileştirme, performans gibi iş sonuçlarıyla ilişkilidir. Dönüşümcü liderler ekonomik bir sözleşmenin ötesinde lider-ast ilişkisini tanımlama becerisine sahiptir

Tengilimoğlu ve Yiğit (2005: s. 375), hastanelerde liderlik davranışının çalışanların iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla 355 devlet hastanesi çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, sırasıyla katılımlı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik tarzlarının iş tatminini yüksek düzeyde etkilediklerini tespit etmişlerdir.

Baltacı vd. (2014: s. 59) tarafından Alanya’daki 8 adet beş yıldızlı ve 9 adet dört yıldızlı konaklama işletmesinden 370 çalışan üzerinde yapılan araştırmada kişilerin iş tatmin düzeylerinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerinden nasıl etkilendiği incelenmiştir. Analizler sonucunda, çalışanların vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olması halinde iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu

görülmüştür. Çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli liderlik tipinin etkileşimsel liderlik olduğu, onu vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderliğin takip ettiği belirlenmiştir.

Kilis ilindeki kamu ve özel bankalarda çalışan 100 personelin iş tatminini etkileyen unsurların incelendiği bir araştırmada, özellikle ücret, yönetim uygulamaları, terfi beklentileri, bilgi ve yetenek konularında kamu ve özel banka personeli arasında iş tatmininin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Arkadaşlık ilişkileri ve iş ortamı konularında ise önemli bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir (Soysal ve Tan, 2013: s. 45).

Liderlik, örgüt politikaları ile ilgili algıları etkileyen faktörlerden biridir ve bu örgüt politikaları nihayetinde çalışanların işleri ile ilgili tatmin düzeylerini etkilemektedir. Etkili liderler örgütsel politikaları uygun hale getirme ve sorunları azaltma ve bu yolla iş tatminini artırma sahiptirler (Saleem, 2015: p. 564).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık; bir örgütün üyesi olarak kalma yolunda şiddetli bir istek, örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inançtır. Bu örgütsel amaç ve değerler çalışan tarafından kabul edilmektedir (İbicioğlu, 2000: s. 13). Örgütsel bağlılıkta çalışan, görev yaptığı örgüt ile güçlü bir kimlik birliği oluşturmakta ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma isteği, örgüt içinde yüksek performans sergilemeye istekli olma, örgütün hedef ve değerlerine duyulan inanç şeklinde de tanımlanabilmektedir (Kök, 2006: s. 297).

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlar ve değerlere yönelik inanış ve kabullenmedir; örgütün yararına çaba harcamaya gönüllü olma ve örgütün parçası olma yönündeki güçlü arzudur. Örgütsel bağlılık bir bütün olarak örgüte yönelik genel bir duruşu ifade etmektedir; koşullar değiştiğinde bile çalışanların davranışları durağandır. Bağlılık, bir sosyal varlık içerisindeki bir kişiye ya da bir şeye yönelik psikolojik ve sosyal sadakattir. Örgütsel bağlılık; psikolojik bir boyuttur ve bu psikolojik boyut, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekil almaktadır (Allen ve Meyer, 1990: p. 4).

Keskes (2014: pp. 27-28)'e göre örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütün misyonu, hedefleri ve vizyonu ile özdeşleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır ancak çoğu araştırmacı aşağıdaki 3 tutumsal bileşenden bir veya birkaçını tanımlamalarında çoğunlukla kullanmıştır;

- örgütün hedefleri ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç ve benimseme,
- örgütün adına önemli çaba harcamaya gönüllü olma,
- örgüt üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir istek.

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın görev yaptığı örgüte yönelik bir aidiyet duygusu oluşturması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar örgütün özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirir ve kucaklar (Abouraiia and Othman, 2017: p. 409). Mowday ve diğerlerine göre örgütlerde bağlılığın oluşması üç temel bileşene bağlıdır. Bunlar; örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme, örgütsel çıkarılara yönelik her türlü faaliyette

çaba sarfetme ve örgütte kalma yönünde istekli olma. Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu niteliklerin, değerlerin, bakış açılarının örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesidir (Yavuz ve Tokmak, 2009: ss. 18-20).

Dönüşümcü liderlik uygulamasını destekleme yollarından biri örgütsel bağlılık oluşturmaktır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı sadakatini ifade etmektedir ve sürekli bir süreçtir. Bu süreçte çalışanlar, dikkatlerini ve ilgilerini örgütün varlığı ve başarısına yöneltmektedirler. Örgütsel bağlılık 3 bileşenden oluşmaktadır;

- Şirket değerleri ile ilgili birlik ve amaç duygusu
- Örgütte bir arada kalmaya gönüllü olma
- Örgütün çıkarına olacak şekilde çok çalışmaya hazır olma (Thamrin, 2012: pp. 566-567).

Örgütsel bağlılık herhangi bir örgütte yer alan bireylerin örgütle güçlü biçimde tanımlanmaları şeklinde açıklanmaktadır. Bağlılık kavramı 3 faktör ile genellenebilmektedir; örgütün değerlerini ve hedeflerini güçlü biçimde kabullenme ve güvenme, örgüt için en iyi performansı sergilemeye istekli olma, örgütün üyesi olma duygusunu sürdürme isteği (Arsawan vd., 2017: p. 1584).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün iyiliği için rolünü, örgütün amaç ve değerleri ile uyumlu hale getirmesidir. Bağlılık duygusuna sahip olan çalışan örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ve örgütsel değerlere inanmakta ve örgütsel yapı içerisinde emirlere itaat etmektedir. Örgütün beklentilerine ise mutlaka yanıt vermektedir. Bağlılık sahibi çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde beklentilerin çok üstünde çaba sarf etmekte ve ayrıca örgütte devam etme yönünde kararlılık sergilemektedirler. Bağlılık sergileyen çalışanlar içsel olarak motive olmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu özelliklerinin veya örgütün bakış açısının, çalışan tarafından benimsenmesi, bir anlamda özümsemesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: p. 493).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından birçok teori geliştirilmiş ve kavram tüm yönleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Tutum teoristleri bağlılığı bir kara kutu gibi görmektedirler; örgütsel bağlılığın içeriği kişisel özellikler, rol ile ilgili özellikler, yapısal özellikler ve iş deneyimleri gibi çeşitli örgütsel

ve bireysel faktörlerden oluşmaktadır. Bu unsurlar örgütsel bağlılık düzeyini belirlemekte ve işten ayrılma niyeti, işe zamanında gelme, işyerinde çaba sarfetme ve örgütü destekleyici davranışlara yönelme gibi çıktıları etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili davranışsal yaklaşım ise bağlılığı büyük ölçüde bireylerin bir örgüte değil kendi eylemlerine yönelik bağlılık duygusu geliştirdikleri bir süreç olarak görmektedir (Oliver, 1990: p. 20). Bu tez çalışmasında bu teori ve yaklaşımlardan belli başlıları ayrıntılı biçimde aşağıda açıklanmıştır.

3.2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı, makro örgütsel temele dayalı sosyolojik bir teoridir. Etzioni'ye göre, kurumların çalışanlar üzerinde sahip oldukları güç, çalışanların kuruma olan bağlılıkları ile ilgilidir. Etzioni, örgütsel bağlılığın pozitif, nötr ve negatif şeklinde üçlü bir süreç olarak görülebileceğini belirtmiş ve işgörenin örgüte bağlılıkları açısından üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Örgütsel bağlılığın en olumsuz ucunda negatif yabancılaştırıcı, ortada nötr hesapçı, en olumlu uçta pozitif moral bağlılık vardır.

Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın örgütü cezalandırıcı veya zararlı görmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen başka bir alternatifi olmadığı için kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmektedir (Yavuz, 2008: s. 76). Bu bağlılık türünde, çalışan bazı hareket kabiliyetlerinin kısıtlandığı ortamlarda çalışmaktadır ve kuruma yönelen negatif bir durum söz konusudur. Çalışan, psikolojik açıdan örgütüne bağlılık hissetmemekte ancak örgütten de ayrılmamaktadır (Babahanoğlu, 2016: s. 72). Çalışanın davranışlarının ciddi anlamda kısıtlandığı örgütlerde ortaya çıkan bir bağlılık şeklidir. Örgüt çalışanlarının başka bir alternatifte sahip olmamaları bu tür davranışların temel sebebidir. Örneğin, birey başka bir şehre gidememe veya ailevi sebeplerden dolayı kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmektedir (Söylemez, 2014: s. 40).

Nötr-hesapçı bağlılıkta çalışanlar ve örgüt arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisi esastır. Çalışanlar sergiledikleri çaba karşılığı ödüllendirilmeyi beklemektedirler. İşgören, işletmenin kendisine ödediği ücrete karşılık olarak bir iş gününde çıkarılması gereken iş normuna uygun işi çıkaracak ölçüde bağlılık ortaya koymaktadır. İşgören, örgütte kaldığı sürede örgüte sağladığı katkı ile bu katkının karşılığı olarak örgütün ona sağladığı imkanları kıyaslamakta ve elde ettiği faydaları irdelemektedir (Yavuz, 2008: s.

76). Çalışanlar ile örgütleri arasındaki mübadele ilişkisini esas alır. Çalışanlar, kurumlarına yaptıkları katkılara karşın kendilerine verilecek ödüller nedeniyle bağlılık duymaktadırlar (Babahanoğlu, 2016: s. 72).

Moral bağlılık, örgütün değer ve kurallarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve yönetimle özdeşleşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde, örgüte bağlılık ödüldeki değişimlerden etkilenmez. İşgören, örgütteki işini önemsemekte, örgütün amaçlarını değerli saymaktadır. Bu nedenle örgütteki işini yapmaktadır. Moral bağlılık, bazı araştırmacılar tarafından ahlaki bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Yavuz, 2008: s. 76). Ahlaki bağlılık, örgütsel hedefleri benimseme ve örgütsel değerlerle özdeşleşme sonucunda meydana gelmektedir. Ahlaki bağlılıkta çalışan görev yaptığı örgüte karşı maddi nedenlerden çok manevi nedenlerle bağlılık sergilemektedir (Parsehyan, 2014: s. 94). Organizasyonun değer ve kurallarını içselleştirme ve yönetimle özdeşleşmeyi esas alır. Çalışanlar, topluma faydalı amaçları hedeflediklerinde kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık hissederler (Babahanoğlu, 2016: s. 72). Söylemez (2014: s. 39)'e göre de bu bağlılık biçiminde çalışan örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını kendi kültürüyle yoğurarak bütünleştirir. Toplum için faydalı amaçların takibini yapar ve örgüte daha çok bağımlı hale gelir.

Etzioni bu bağlılık çeşitlerini ortaya koyarken üç tür gücün varlığını ortaya atmaktadır. Bunlar; ödüllendirme (faydacı), cezalandırma (zorlayıcı) ve sembolik (normatif) güçtür;

- Zorlayıcı güç: fiziki zorlama araçlarının kullanılması veya kullanılan tehdidi altında uygulanan güçtür.
- Faydacı güç: ekonomik kaynakların kontrolüne veya ekonomik araçlarla ödüllendirmeye yönelik uygulamalarla belirlenen güçtür.
- Normatif güç: bazı değerlerin ve sembolik ödüllerin kontrol ve dağıtımına yönelik uygulamalarla belirlenen güçtür (Yalçın, 2016: s. 30).

3.2.2. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Yönetim bilimci iki bilim adamı Daniel Katz ve Robert L. Kahn, örgütsel bağlılığın kurum ortamında çalışanları, görevlerini gerçekleştirmeye ve örgüte bağlamaya iten değişik ödüllere dayanan dönemlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Çalışanların örgütteki davranışları, örgüt içerisindeki ve dışındaki ödüllerin birleşiminin bir sonucu olarak değerlendirmektedir (Babahanoğlu, 2016: s. 76).

Örgütlerde çalışanlar, örgütün kendilerine sunduğu ödüller nedeniyle örgütün kendilerine yüklediği görev ve sorumlulukları yerine getirmektedirler. Örgüt çalışanlara bazı iç ve dış ödüller sunmaktadır. İç ödüller anlatımsal, dış ödüller ise araçsal bir nitelik taşımaktadır. Bireyin örgüte bakışı ödülün anlatımsal ya da araçsal olmasını belirlemektedir. Eğer, çalışan örgüte ve örgütün çıkarlarına yönelik bir adanmışlık duygusuna sahipse iç ödüllere yönelik davranış sergilemektedir. Örgüte karşı bir adanmışlık duygusuna sahip değilse daha çok dış ödüllere yönelmekte ve bu yönde bağlılık geliştirmektedir. Çalışanlar, ücret vb. dış ödüller nedeniyle örgütsel rollerini yerine getirmektedirler. Bu nedenle çalışanı motive etmenin yolu ücret gibi dış ödüller sağlamaktır. Örgütler genel olarak, örgütte içsel ödüllere dayalı bağlılık türüne sahip çalışan sayısını arttırmayı amaçlamaktadırlar. Dışsal ödüller söz konusu olduğunda çalışanları motive etmek için örgütün sürekli yeni kaynaklar bulması gereklidir. Bu kaynakları bulsa bile, örgütte işgücü devir hızının yüksek olması her zaman güçlü bir ihtimaldir (Yavuz, 2008: ss. 77-78).

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

Bağlılık hakkındaki araştırmalarda çeşitli farklılıklar üzerinde durulmakla birlikte hemen hepsinin ana teması bireyin örgüte olan psikolojik bağı, örgüt ve birey arasındaki psikolojik ilişkiyi vurgulamalarıdır. Örgütsel bağlılık, kişi tarafından örgüte hissedilen psikolojik bağlanma olarak kabul edilmektedir. Bireyin örgütün özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirme veya adapte olma derecesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkta birey, bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmak için örgütte bulunmayı bir araç olarak görmekte ve bu yönde uyum sergilemektedir. Örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade etmekte ve örgütle kendini özdeşleştirmektedir. Bireysel ve örgütsel amaç ve değerleri uyumlu hale getirmekte, içselleştirmektedir. Birey, örgütle bütünleşmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: pp. 492-493).

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın psikolojik bir olgu olduğu üzerinde durmakta ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir;

a. Uyum: Birey örgütsel değerleri paylaşmaz, öncelikli amacı belli ödülleri elde edebilmektir. Birey, örgütsel düzene ve koşullara rıza göstermekte ve bu rızasını ödüllere ulaşma aracı olarak kullanmaktadır (Uzun, 2016: s. 39). Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllerini elde etmektir.

Örgüt üyelerinin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel amacı belli ödülleri elde etmek ve belli cezalardan uzak durmaktır. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum davranışı, razı olmayı ve belirli içsel ödülleri elde etme amacını ifade etmektedir (Gül, 2002: s. 43).

b. Özdeşleşme: Kişinin örgütün amaçlarıyla, iş yapma yöntemleriyle ve değerleriyle kendini özdeşleştirmesidir (Uzun, 2016: s. 39). Kişi, örgütün bir parçası olarak kalma isteği taşımakta ve diğer çalışanlarla yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için tutum ve davranışlarını diğer üye ve gruplarla uyumlu ve ilişkili hale getirdiklerinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini benimsemesi ve kendisine uyarlamasıdır (Gül, 2002: s. 44).

c. İçselleştirme: Kişinin kendi değerlerini örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Uzun, 2016: s. 39). Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmakta, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılarak benimsemesi ve içselleştirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyum boyutu, bireyin ödül-maliyet değerlendirmesi yaparak araçsal algılar oluşturmaya; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük davranışlar sergilemeye yönelmektedir (Gül, 2002: ss. 43-44).

Örgütsel bağlılık kavramının bir boyutu “ödül” sistemine dayandırılmıştır. Ödülle ilişkilendirilen örgütsel bağlılık boyutunu uyum olarak tanımlamışlardır. İşgörenin, örgüte bağlılık göstermesinin asıl nedeni örgütün, işgörene sunduğu ödüldür. Diğer iki boyut ise özdeşleşme ve içselleştirmedir. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, tutumsal bir anlam taşır. İşgören, örgüt içersindeki davranışını, örgütün uyguladığı veya uygulamayı vaat ettiği ödül ve ceza sistemine paralel olarak sürdürür. İşgörenin örgüte uymaya yönelik davranışı, örgüt ile işgören arasındaki bağ, örgütü belli dışsal ödülleri elde etmek için bir araç olarak görmektedir (Yavuz, 2008: s. 78). Örgütün iç düzeni bakımından uyum çok önemli bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde değerlendirilen uyum, belirli bir kıtas ya da kuralın mevcut olduğuna ve davranış kalıplarının bunlara göre ölçüldüğüne işaret etmektedir. İlgili uyum davranışına sahip bireyin aynı davranış kalıbına sahip bir örgüte katıldığında bunun değerli ve anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Babahanoğlu, 2016: s. 74). Birey, paylaşılan değerler

nedeniyle değil belirli ödülleri elde etmek için örgüte karşı bağlılık beslemektedir. Bu bağlılıkta, ödülün çekici özelliğe sahip olması diğer yandan cezanın ise itici özellik içermesi söz konusudur (Söylemez, 2014: s. 44).

Özdeşleşme ise; örgütsel bağlılığın ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Örgüt içersinde çalışan, birlikte çalıştığı diğer çalışanlarla yakın ilişkiler oluşturma arzusu taşımaktadır. Çalışanlar, diğer çalışanlar ve gruplarla ilişkilendirerek tutum ve davranış sergiliyorlarsa, örgüt içi ve örgüt dışındaki çevrelerde kendilerini bu yolla ifade ediyorlarsa, bu sayede işten doyum sağlıyorlarsa örgütle özdeşleşmiş olmaktadır. Örgütle özdeşleşen çalışan örgütteki görev ve rollerinin belirsiz olmasını kabullenmez ve örgütün başarı ya da başarısızlığını kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görür. Çalışanın, işe başladığı andan itibaren örgüte bağlılığı artıyor ve bu artışta kendi kişisel çıkarlarını ikinci plana itebiliyorsa özdeşleşme mevcut demektir (Yavuz, 2008: ss. 78-79). Bireyin kendini örgüte ve örgütteki iş görenlere yakın olma isteğine dayandırması söz konusudur. Özdeşleşme bireyin örgütte değer verdiği şeyler karşılığında kişiliğini örgüt ile bütünleştirmesidir (Söylemez, 2014: s. 44).

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkardığı sonuçlardan olan ikinci boyutu ise, bireyin kurumun parçası olarak devam etme arzusunu esas alır. Çalışanlar üyelerle birebir ilişkiler içinde bulunurlar. Özdeşleşme, çalışanların kendi istek ve arzularını örgütteki diğer çalışanlar ve örgüt normlarıyla örtüştürmeleri halidir (Babahanoğlu, 2016: s. 75). Çalışanın örgütün diğer üyeleriyle tatmin edici ilişkiler kurmak istemesi nedeniyle, örgütsel amaçları, değerleri ve hedefleri benimsemesi sonucunda özdeşleşme durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışanlar, örgütün diğer üyeleriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini geliştirmek ve bu durumun devamlı olmasını sağlayabilmek için örgütte kalmak isterler (Parsehyan, 2014: s. 97).

İçselleştirme; örgütün üyesi ile örgütün değerleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Çalışanın tutum ve davranışları örgüt ve diğer çalışanların değerleri ile uyumlu hale gelmekte, çalışanın iç dünyası ile diğer örgüt çalışanlarının değer yargıları yakınlaşmaktadır. Uyum; ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak çalışanı araçsal algılara ve ödülleri elde etme yönünde uyum davranışı sergilemeye yöneltmekte iken, özdeşleştirme ve içselleştirme ise; örgütün beklentilerini benimsemeye yöneltilmektedir (Yavuz, 2008: s. 79).

İçselleştirme, uyum davranışının ortaya çıkmasını sağlayan bir mekanizmadır. Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki benzeşmeyle ortaya çıkmaktadır. Bireyler samimi bir kabullenmeyle (içselleştirerek) uyum davranışı sergileyebilecekleri gibi zorunluluktan dolayı da davranış sergileyebilmektedirler. Birey bir kural veya görüşe doğru olduğuna inandığı için uymaktadır. Buradaki içselleştirme, fikrin babası olan kişinin düşüncesi, uyum gösteren için inanılan bir düşünce kalıbıdır (Babahanoğlu, 2016: s. 76). Bireyin kendi değerleri ve örgütsel değerleri uyum içinde ise örgütsel değerler bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Böylece birey kendini örgüt ile özdeşleştirmektedir. Kendi normlarıyla çatışma yaşamadan örgütünü içsel anlamda kabullenmektedir (Söylemez, 2014: s. 44).

3.2.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Rosabeth Moss Kanter bağlılığı, kişilerin enerji ve sadakatlerini örgütsel yapıya vermeyi arzulamaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilerle özdeşleşmesidir. Örgütlerin beklenti ve hedefleri mevcut olup çalışanlar mevcut olan bu beklenti ve hedefler doğrultusunda olumlu katkılar sağlayarak ve örgütlerine kendilerini adayarak katkıda bulunmaktadır (Babahanoğlu, 2016: s. 71).

Devam bağlılığında, işgörenin örgütten ayrılmasının maliyeti, kalmasının maliyetinden yüksektir. İşgören örgütte kalıcılığını sağlamak için kendini adamaktadır. Devam bağlılığı, bir anlamda işgörenin örgüte bilişsel bağlılığıdır. Yani duygusal veya normatif özellik taşımaz. Örgütün üyesi olan işgören örgütün üyesi olmayı yararlı bulduğu sürece, örgütün kendisine biçtiği rolün gereklerini yerine getirmektedir. Örgütte kalmak faydalı olduğu için örgüte bağlanmaktadır. İşgörenler, örgütte kaldıkları sürece, fedakarlık yaptıklarına inanmaktadır ve bu sistemin devamını istemektedir. Devama yönelik bağlılık türünün olduğu örgütlerde, işgörenin örgütte kalma olasılığı yüksektir (Yavuz, 2008: s. 80). Devam bağlılığı, çalışanın işyerinde devamı ve örgütün devamlılığına kendini feda etmesidir. Yani çalışanın örgütün yaşaması için kendini feda etmesi olarak tarif edilir. Ayrıca ayrılmanın maliyetinin, kalma maliyetinden fazlalığı düşüncesine dayanmaktadır. Çalışan eğer örgütten ayrılma bedelinin örgütte kalma bedelinden yüksek bulursa, kalmayı daha karlı bulursa bağlılık düzeyi yüksek olacaktır. Ayrılmanın kendilerine sağlayacağı dezavantajı ve oluşacak maliyeti yüksek bulursa çalışan örgütte kalmaya devam edecektir (Babahanoğlu, 2016: s. 71).

Devam bağıllığı, çalışanın örgütten ayrılmasının meydana getireceği maliyetin örgütte kalmasının meydana getireceği maliyetinden daha yüksek olduğu fikrine dayanmaktadır. Çalışan örgütte kalıcılığını sürdürmek için örgütün sürekliliğine kendini adamaktadır. Örgütün bir üyesi olan çalışan, örgütte kaldığı sürede fedakarlık yaptığına inanmakta ve üstlendiği örgütsel rolün gereklerini yerine getirmektedir (Söylemez, 2014: s. 40).

Kanter'e göre *kontrol bağıllığı*; örgüt üyelerinin, örgütün liderinin ve örgütün normlarını dikkate alması ve bunu sürdürmeye yönelik olarak davranmasıdır. Bir örgütte çalışanlar örgütün değerlerine ve amaçlarına yönelik davranış sergiliyorlarsa kontrol bağıllığının mevcut olduğu kabul edilmektedir. Bireysel amaçlar ve örgütsel amaçların uyumlu hale gelmesi bu bağıllık biçiminde zorunludur (Yavuz, 2008: s. 80). Çalışanların örgütün ortaya koyduğu kuralları devam ettirmesi şeklinde tanımlanan kontrol bağıllığında çalışan örgütün kural, amaç ve değerlerinin pozitif davranışlar için önemli birer yol gösterici olduklarını kabul etmektedir (Babahanoğlu, 2016: s. 72).

Kenetlenme bağıllığı da duygusal temelli bir bağıllıktır. İşgörenin örgüte bağıllığı, önceki sosyal ilişkilerden uzaklaşmayı ve örgüt tarafından organize edilen bazı törenlere katılmayı veya bazı sembolleri önemsemeyi gerektirmektedir. Bir anlamda örgütteki sosyal ilişkiler aracılığı ile örgüte bağlanma gerçekleşmektedir. Kenetlenme bağıllığında işgören içinde bulunduğu gruba karşı duygusal bir yakınlık hisseder. Örgütler işgörenin bağıllığını arttırmak için törenler organize etmekte, işgörenin örgüte oryantasyonunu önemsemekte ve örgüte yeni katılan üyeleri, tüm örgüt üyelerine duyurmaktadır. Hatta örgüte ait kıyafetleri giymelerini, rozet takmalarını teşvik etmektedir. Kenetlenme bağıllığın olduğu örgütlerde, işgören ve örgüt içindeki gruplar dış tehditlere karşı birlikte direnmektedirler. Kanter, üç farklı şekilde sınıflandırdığı bağıllık türlerinin sonuçlarının da farklı olabileceğini ileri sürmüştür, ancak birbirleri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Örgütler, üyelerinin bağıllıklarını arttırmak için her üçünü bir arada kullanmak zorundadır (Yavuz, 2008: s. 80).

Kenetlenme bağıllığı, örgütteki çalışanların örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Örgüt içerisindeki dayanışma ortamı çalışanlar arasında kenetlenmeyi sağlayacaktır. Örgüt içi çatışmalar, sürtüşmeler ve çekememezlik vakaları oldukça azdır. Bu tür bağıllık olan örgütlerde örgüte yönelik dış tehditlere karşı birlikte eyleme geçme davranışı yaşanmaktadır (Söylemez, 2014: s. 40).

3.2.5. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da adlandırılan ve taraf tutma olarak adlandırılan bu teoriye göre bireyler, elde ettikleri kazançlar, harcadıkları zaman ve emek gibi yatırımları vasıtasıyla örgüte karşı bağlılık oluşturmaktadırlar. Çalışan, örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetlerin söz konusu olacağı fikriyle örgüte karşı bağlılık sergilemektedir (Uzun, 2016: s. 40).

Bireyin bahis şeklinde değerlendirdiği bu davranışlarla bahsi kaybetmemek için tutarlı olmak zorundadır. Bu nedenle de çalışanın davranışlarının uyumlu olmasını sürekli hale getirerek olumlu bir döngüye döner. Çalışanın tutarlı bir şekilde olumlu davranışlara girmesi örgütün onun hakkındaki pozitif adımları şeklinde tezahür edecektir. Özet olarak belirtmek gerekirse, kişi adım adım örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır. Becker'in yan bahis teorisinde 4 tür bahis kaynağı üzerinde durulmaktadır;

- Toplumun beklentileri
- Bürokratik Düzenlemeler
- Sosyal Etkileşimler
- Sosyal Roller (Babahanoğlu, 2016: s. 82).

Davranışsal yaklaşımın en önemli öncülerinden biri Becker'dır. Becker teorisine göre işgören örgüt içinde geçirdiği süre boyunca bir takım yatırımlar yapmaktadır. Yapmış olduğu bu yatırımlar, işgörenin örgüte bağlılığını etkileyen en önemli unsurdur. Hatta bu yatırımlar "yan bahis" olarak değerlendirilmekte ve bu teori "yan bahis teorisi" olarak da isimlendirilmektedir. Bu teoriye göre işgören, örgüte zamanını, bilgi ve becerisini harcamakta, iş ve görevlerini gerçekleştirmek için güç harcamaktadır. İşgören bir anlamda örgütle bahse girmekte ve girmiş olduğu bu bahsin sonucunda örgütten kazançlar elde etmektedir. İşgören örgütte kaldığı sürece bu kazançları elde etmektedir. Örgüte yaptığı yatırımlarından elde ettiği kazancı, örgütten ayrılması durumunda kaybetmektedir. Becker; işgörenin örgütsel bağlılık göstermesinin nedenlerini, yani yan bahsin kaynaklarını dört başlıkta ele almıştır. Bunlar; topluma dayalı beklentiler, bürokrasi ile ilgili uygulamalar, sosyal ilişkiler ve rollerdir. Becker, örgütsel bağlılığın temelini ekonomik sebeblere bağlamıştır. İşgören ekonomik sebeblerin yanı sıra, örgütten ayrılmanın sosyal ve psikolojik sonuçlarına da katlanmayı göze alamadığı için örgüte bağlanmayı kendisi açısından zorunlu görmektedir. Örgütte

kaldığı süre uzadıkça, ayrılması durumunda kaybedeceği değerler de artmaktadır (Yavuz, 2008: s. 81). Kişilerin örgütlerine karşı bağlılık hissetmelerini sağlayan ve gelecekteki davranışlarını sınırlandıran yan bahisler, çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır:

Genel Kültürel Beklentiler: Kişi, mevcut davranışlarının kültürel beklentileri karşılamaması durumunda sosyal ve manevi yaptırımlara maruz kalacağı düşüncesinden dolayı davranışlarını sınırlayarak yan bahislere girebilir. Bu düşüncedeki kişiler, çok sık iş değiştirmeleri nedeniyle toplumun kendilerini güvenilmez ve tutarsız kişiler olarak görmesinden endişe duymaktadırlar (Parsehyan, 2014: s. 92). Toplumun beklentileri kişi için önem arz etmektedir. Topluma uygun davranmamanın getireceği sonuçlara katlanmamak için kişi bazı yan bahislere girerek belli davranışlarına devam eder. Böylece toplumda güvenilir sayılan bir konuma sahip olur (Uzun, 2016: s. 41).

Bürokratik Düzenlemeler: Çalışanlar, bürokratik uygulamalardan dolayı, işlerinden ayrılmak isteseler bile çalışmaya devam etmek zorunda kalabilirler. Örneğin, ileride emekli aylığı alabilmesi amacıyla aylığından her ay düzenli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak istediğinde, çalıştığı süre boyunca aylığından yapılan kesintinin büyük bir tutarı bulduğunu görecektir. Maaşından emekli aylığı için yapılan kesintiyi kapsayan bu bürokratik düzenleme, kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü aylık sigortası çalıştığı işyeri tarafından ödenen bu kişi, işten ayrılması halinde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek ve emekli maaşı alma imkanını kaybedecektir (Parsehyan, 2014: s. 92; Gül, 2002: ss. 48-49).

Yüz Yüze Etkileşim: Çalışanlar, diğer örgüt üyeleri ile geliştirdikleri ilişkiler sonucunda onların gözünde belirli bir yer edinmekte ve kendileri hakkında bir kanaatin oluşmasını temin etmektedirler. Diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştiren, iletişimde iyi bir izlenim oluşturan bir çalışan bu izlenimi yitirmemek için davranışlarını düzenlemekte ve hakkında oluşan kanaate uygun davranışlar sergilemektedir (Parsehyan, 2014: s. 92).

Sosyal Roller: Kişi belirli bir şekilde davranarak bir sosyal role sahip olur. Bu rolün devamı ona hem sosyal, hem ekonomik hem de diğer alanlarda katkı sağlar. Sosyal rolüne devam etmediği takdirde kayıpları artacak ve sosyal rolü de sekteye uğrayacaktır. Bu nedenle rolünü oynamasını tehlikeye atacak her çeşit adımdan

kendisini uzaklaştırır (Uzun, 2016: s. 41). Çalışan, içinde bulunduğu sosyal role uyum sağlaması durumunda mevcut pozisyonunu devam ettirmek ister. Çalışanın sosyal pozisyonunu devam ettirmek istemesi ve içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yapmaya uzun süredir alışmış olması başka bir rolü üstlenmesini zorlaştırmaktadır (Gül, 2002: s. 49).

3.2.6. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılık kavramını bir çeşit sınırlanma olarak ele almaktadır. Davranışları kişiyi sınırlandırır ve örgütle ilgili inançlarını kuvvetlendirir. Davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için öncelikle birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun söz konusu olması, davranışı sürdürmeye yönelik isteğin bulunması gerekir. Bu istek ise davranışı bağlayıcı kılan özellikler mevcut olduğunda ortaya çıkar (Uzun, 2016: ss. 41-42). Örgütsel bağlılık, çalışanların vaadlerin yerine getirilmesi ya da beklenen ödülleri elde etmeleri karşılığında değil, farklı durumlarda psikolojik olarak tutarlı kalma arzularıyla ilişkilidir. Bu bakış açısından, örgütsel bağlılık, bir kimsenin kendini değerlendirmesi sürecinin bir parçası olarak kendi eylemlerinden ortaya çıkmaktadır (Oliver, 1990: p. 20).

Salancik, bağlılığın bireyin hareketleri sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Bireyin davranışlarını ve eylemlerini güçlendiren inançlar hareketleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Salancik'e göre bağlılık, her yerde söz konusu olabilmektedir ancak çoğu zaman davranışlara etkileri fark edilmemektedir. Örgüt çalışanlarının neye bağlılık geliştirdiği bu bağlılığın yararlı ya da zararlı olması halini etkileyebilmektedir. Davranışsal bağlılık kavramının savunucularından olan Salancik'e göre kişilerin davranış biçimleri, bağlılık duygusunu ortaya çıkartmaktadır (Parsehyan, 2014: s. 95).

3.2.7. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990: pp. 2-3)'e göre örgütsel bağlılık literatüründe bağlılık ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmakla birlikte her bir tanımlama duygusal bağlanma, algılanan maliyetler ve zorunluluk kavramlarından birini yansıtmaktadır.

Duygusal bağlanma; Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili en yaygın yaklaşıma göre bağlılık, örgüte karşı sergilenen duygusal ilgidir. Güçlü biçimde bağlılık hisseden bir birey kendisini örgütle özdeşleştirir, örgüt içerisinde yer alır ve üyesi olmaktan hoşnut olur.

Algılanan maliyetler; başka araştırmacılara göre duygu, bağlılığın tanımlanmasında çok az rol oynamaktadır. Bunun yerine, bağlılık, bireyin herhangi bir faaliyetin kesilmesiyle ilişkili olan maliyetlerin farkında olması ve bu nedenle tutarlı faaliyet çizgisinde devam etmesi eğilimidir.

Zorunluluk; daha az yaygın ancak geçerliliği kabul edilmiş diğer bir yaklaşım ise bağlılığı bir kimsenin örgüte karşı sorumlu olduğu yönündeki inancı olarak görmektedir. Bağlılık, rgtsel hedeflere ve çıkarlara uygun davranma yönünde içselleştirilmiş zorlayıcı baskılar ve doğru ve ahlaki olduğu düşüncesiyle bireylerin davranış sergilemeleridir.

Örgütsel bağlılığı farklı biçimlerde gruplandırmanın en önemli nedenlerinden biri davranış ile ilgili farklı etkilere sahip olmasıdır. Her 3 biçim de çalışanları örgüte bağlamakla birlikte çeşitli iş davranışı biileriyle ilişkileri farklı olabilmektedir (Keskes, 2014: p. 35). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak en çok kabul gören sınıflandırma; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık Őeklinindedir.

- o Güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar *istedikleri için* rgtte kalmaktadırlar,
- o Güçlü devam bağlılığı hisseden çalışanlar *ihtiyaç duydukları için* rgtte kalmaktadırlar.
- o Güçlü normatif bağlılık hisseden çalışanlar ise *yapmaları gerektiği için* rgtte kalmaktadırlar.

Duygusal, devam ve normatif bağlılık biçimleri tutumsal bağlılığın türleri olmaktan çok birbirinden ayrı unsurları olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar bu psikolojik durumların her birini çeşitli derecelerde yaşayabilmektedirler. Örneğin bazı çalışanlar örgütte kalma yönünde hem güçlü bir ihtiyaç hem de zorunluluk hissederken kalma yönünde bir isteğe sahip olmayabilirler ya da ne ihtiyaç ne de zorunluluk olmadığı halde güçlü bir istek sahibi olabilirler (Allen ve Meyer, 1990: pp. 3-4).

3.2.7.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların rgte duygusal anlamda bağlanmalarını ve örgütle özdeş hale gelmelerini ifade etmektedir. Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık tanımı ile Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılan tanımlama benzerlik arz etmektedir. Bu tanımlamaya göre duygusal bağlılık, çalışanların kendilerini örgütleri ile ifade edebilmeleri, örgütleri

ile tanımlamalarıdır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütte yer almayı istedikleri için örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Örgütsel hedefler, amaçlar ve değerlerle özdeşleşen çalışanlar, örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duymaktadırlar (Parsehyan, 2014: ss. 99-100). Çalışanın örgüte yönelik duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşme düzeyini göstermektedir. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve örgütsel çıkarılara yönelik olağanüstü çaba harcamasıdır (Gül, 2002: s. 45).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanın bu amaçları ve değerleri benimseme düzeyi yüksek ise örgütsel bağlılık düzeyi de yükselmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte çalışmaya devam etme isteği ve duygusal nedenlerle örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: s. 21). Duygusal bağlılık, karşı tarafın hedeflerini ve değerlerini içselleştirmeyi ve kabul etmeyi gerektirir. Karşı tarafın menfaatine olacak şekilde güçlü bir çaba harcamaya gönüllü olma ve güçlü bir duygusal bağa sahip olma söz konusudur. Örgüte duygusal anlamda bağlılık besleyen çalışanlar muhtemelen örgüt için çaba harcayacaklardır çünkü bunu istemektedirler (Keskes, 2014: pp. 35-36).

3.2.7.2. Devam Bağlılığı

Çalışanın örgütten ayrılmasının neden olacağı muhtemel maliyetlerin fazla olması nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmesi sonucunda oluşmaktadır. Örgütten ayrılmak maaş, prim, teşvik veya sosyal güvence kaybı, örgüt ortamında elde edilen iyi ilişkilerin bozulması gibi bedellere sebep olabilir. Allen ve Meyer, devam bağlılığını oluşturan nedenleri, kişinin örgüte yaptığı yatırımlar ve alternatif iş imkanlarının eksikliği olarak ikiye ayırmışlardır. Örgüte yönelik güçlü devam bağlılığı besleyen çalışanlar, ihtiyaçları nedeniyle örgütte çalışmayı sürdürmektedirler. Diğer bir deyişle devam bağlılığı, çalışanın bulunduğu kurumdan ayrılması halinde elde edeceği kazanımları ve karşı karşıya kalacağı maliyetleri tespit ederek, maliyetlerin kazanımlardan fazla olacağını algılaması ile ortaya çıkmaktadır (Parsehyan, 2014: s. 100).

Devam bağlılığı, çalışanın yapmış olduğu şahsi yatırımlar yüzünden görev yaptığı örgütte kalma isteğinden ortaya çıkmaktadır. Bu yatırımlar; çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen iyi sosyal ilişkiler, emeklilik gibi sosyal güvence hakları, kıdem ve yıllardır aynı örgütte çalışmanın sağladığı bilgi, deneyim ve yeteneklerdir.

Örgüte karşı devam bağlılığına sahip olan çalışan, örgütten ayrılması durumunda daha az alternatifinin bulunduğunu düşünmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: s. 108) .

Devam bağlılığı işgörenin başka bir örgütte çalışmayı tercih etmesi durumunda karşılaşılabilecek maliyet ile ilgili algısını ifade etmektedir (Ali and Puah, 2018: p. 44). Bir kişinin mevcut işine yaptığı yatırımlar ve başka iş alternatiflerinin mevcut olması durumunu değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerin farkında olmayı ifade etmektedir. Yüksek devam bağlılığına sahip bireyler, çalıştıkları örgütten ayrılmalarının maliyetinin çok büyük olacağını algıladıkları için mevcut örgütlerinde kalmaya devam etmektedirler. Bu tarz bağlılık, çalışanların örgüte çok fazla zaman ayırdıkları için kalmaya devam ettiklerini göstermektedir (Keskes, 2014: pp. 35-36).

Devam bağlılığı örgütten ayrılma nedeniyle ortaya çıkabilecek maliyeti göze almayı ve bunu göze almayı gerektiren bir bağlılık şeklidir. İşgören açısından örgütün sağladığı imkanların fazlalığı, onun örgüte daha yüksek düzeyde bağlanması demektir. Çalışanın, katlanacağı maliyete kıyasla daha fazla ödül ya da kazanç elde etmesi bağlılık düzeyinin daha fazla olması sonucunu doğurmaktadır. Bir çalışanın örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, örgütten ayrılması halinde bu yatırımları kaybetme olasılığını ortaya koymakta ve örgüte bağlı kalmasına neden olmaktadır (Yavuz, 2008: s. 84).

3.2.7.3. Normatif Bağlılık

Çalışanların örgütte çalışmaya devam etmeyi bir yükümlülük olarak görmelerinden kaynaklanan bir bağlılık şeklidir. Normatif bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, örgütte yer almanın etik ve doğru bir tavır olacağını kabul etmektedirler. Çalışanların eğitimlerine yönelik olarak maddi katkı sağlayan, kariyer gelişimlerine katkı sağlayacak eğitim programlarına gönderen örgütler çalışanların normatif bağlılık düzeylerini bu ödüller yoluyla geliştirebilmektedirler. Normatif bağlılık sahibi çalışanlar, kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmekte, örgüte karşı bir sadakat duygusu beslemekte ve örgütte yer almayı etik anlamda doğru kabul etmektedirler (Parsehyan, 2014: s. 100). Normatif bağlılık, çalışanın kendini örgüte karşı borçlu hissetmesinin ve minnettarlık duygusu beslemesinin bir sonucudur. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, sahip oldukları bireysel değerlerden dolayı ya da örgütte yer alma

sorumluluğuna yönelik inançlarından dolayı örgütte çalışmayı, kendileri için bir görev ve ahlaki bir sorumluluk olarak görmektedirler (Çakınberk ve Demirel, 2010: s. 108).

Normatif bağlılık sahibi bir çalışan örgütüne yönelik beslediği bağlılığı bir görev olarak algılamakta ve böyle davranmanın doğru olacağını düşünmektedir. Çalışan, örgütte çalışmayı devam ettirmeyi bir yükümlülük olarak görmekte ve örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik duygu beslemektedir (Gül, 2002: s. 45).

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık unsurunda, işgören ahlaki değerler nedeniyle örgüte bağlılık duymakta, örgütte kalma kararlarını ahlaki bir sorumluluk olarak görmektedir. İşgören almış olduğu bu kararın aynı zamanda doğru bir karar olduğuna inanmaktadır ve örgüte karşı bir zorunluluk hissetmektedir (Yavuz, 2008: s. 84). Normatif bağlılık, ahlaki değerlere dayalı olan bir bağlılık türüdür. Çalışan, örgütte kalmayı ahlaki değerleriyle değerlendirmekte ve bir zorunluluk olarak görmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: s. 21). Normatif bağlılık, örgüt üyeliğinin ve örgüt ile ilişkilerin sürdürülmesi konusunda yükümlülüklerin söz konusu olmasıdır. Yüksek seviyede normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini düşünmektedirler (Keskes, 2014: pp. 35-36). Normatif bağlılık, bireyin bulunduğu örgütte çalışma ilişkisini devam ettirme arzusunu ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütten ayrılmalarının iş arkadaşları üzerinde ekstra baskı meydana getireceğini düşünmektedirler (Ali and Puah, 2018: p. 44).

3.3. ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan unsurları belirlemeye yönelik bazı araştırmalarda liderlik tarzının da önemli bir unsur olduğu kabul edilmektedir. Bazı araştırmacılara göre liderin davranışları ve yönetim tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir;

Buluç (2009: s. 5) tarafından Ankara'daki 12 ilkokuldan 250 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin bağlılık düzeylerine etkileri incelemiştir. Araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı ilişki

belirlenmiştir. Etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan koşullu ödüllendirme ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Karahan (2008: s. 145) tarafından Afyon'daki devlet hastanesinde 321 sağlık çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarının hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon ve ideal etki boyutlarını kullanma becerisi örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisidir. Liderlerin dönüşümcü liderlik tarzını ve bu boyutları uygun biçimde uygulama becerileri örgütsel bağlılık üzerinde belirgin bir etki oluşturabilmektedir (İsmail et al., 2011: p. 93). Dönüşümcü liderler, diğer liderlik davranışlarına kıyasla çalışanlarda daha fazla iş tatmini, motivasyon, bağlılık ve performans artışı sağlamaktadırlar. Çalıştıkları kurum ve kurumu temsil ettiğini düşündükleri lider tarafından destek görmediklerini düşünen çalışanların bağlılık düzeyleri düşmektedir. Sağlık sektöründe çalışan 452 çalışan üzerine yapılan araştırma dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıklarını etkilediğini ortaya koymuştur (Akbolat vd., 2013: s. 35).

Avolio vd. (2004: pp. 951-952) tarafından Singapur'daki bir kamu hastanesinde çalışan 520 hemşire üzerinde yapılmış olan araştırmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik yetkilendirmenin bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmaktadır ve psikolojik yetkilendirme, bu ilişkiyi etkilemektedir. Dönüşümcü liderler, görevin başarılması ile ilgili daha yüksek düzeyde içsel değerleri destekleyerek, takipçilerin çabaları ve amacın başarılması arasındaki ilişkiyi vurgulayarak ve lider ve takipçilerin ortak vizyon, misyon ve örgütsel hedeflerine daha yüksek düzeyde kişisel bağlılık yaratarak takipçilerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedirler.

Porter (2015: p. 68) tarafından 322 kişi üzerinde yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılığın hem duygusal hem de normatif bağlılık boyutları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Antalya, Aydın ve Muğla’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden ve tatil köylerinden 678 çalışan üzerinde yapılan araştırma bulgularına göre; bu işletmelerde hem dönüşümcü hem de etkileşimsel liderlik davranışları mevcuttur. Dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışının etkileşimsel liderlik davranışına kıyasla örgütsel bağlılığa etkisi daha güçlü düzeydedir (Yavuz, 2008: s. 152).

Bolu merkezinde görev yapan 465 ortaöğretim okulu öğretmeni üzerinde yapılan araştırmaya göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden olan ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutları ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin bireysel ilgi davranışları ile öğretmenlerin normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır (Çetin ve Aydın, 2012: s. 331).

Fasola ve arkadaşları (2013: p. 97) tarafından Nijerya’daki 10 farklı bankadan 80 çalışan üzerinde yapılmış araştırmaya göre dönüşümcü liderlik ve çalışanların bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, etkileşimsel liderliğin banka çalışanlarının bağlılıklarına etkisi, dönüşümcü liderlik tarzına kıyasla daha yüksek düzeydedir.

Kars ilindeki 127 banka çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmaya göre çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, liderlerin dönüşümcü liderlik tutum ve davranışları sergileyerek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırabileceklerini göstermiştir (Güllüce vd., 2016: s. 263). Endonezya, Jakarta kentindeki bir gemicilik şirketinde çalışan 105 kişi üzerinde yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu yönde belirgin bir etki sahibidir ancak dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkisinin olduğu tespit edilememiştir (Thamrin, 2012: p. 566). Alamir (2010: p. 405) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkilidir. Aynı zamanda, etkileşimsel liderlik de çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkilidir.

Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde çalışan toplam 148 yardımcı sağlık personelinin (ebe, hemşire, biyolog, laborant, sağlık memuru, röntgen teknisyeni ve diyetisyen gibi) toplanan veriler, analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının çalışanların bağlılıkları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Liderlik tarzları arasında dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği belirlenmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010: s. 103).

Malezya'daki 156 yönetici üzerinde yapılmış bir araştırmada her iki liderlik biçiminin karşılaştırılması sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkileşimsel liderliğe kıyasla daha büyük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Lo vd., 2009: p. 133). Marmaya vd., (2011: p. 1584) tarafından Malezya'daki bir havayolu kargo taşımacılığı şirketinde çalışan 40 personel üzerinde yapılan araştırma sonucunda da dönüşümcü liderliğin, etkileşimsel liderliğe kıyasla örgütsel bağlılık üzerinde daha güçlü olumlu etkiye sahip olduğunu belirlenmiştir. Chiang ve Wang (2012: p. 1) tarafından Tayvan'daki 41 otelde çalışan 395 kişi üzerinde yapılmış olan araştırmada dönüşümcü ve etkileşimsel liderliğin güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik çalışanların devam, normatif ve duygusal bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri etkileşimsel liderliğin etkilerine kıyasla daha güçlüdür.

Dönüşümcü liderlik, astların duygularını uyandırarak liderin ilham verme gücünün kullanılması yoluyla astları etkileyebilme becerisine sahiptir. Öte yandan etkileşimsel liderlik örgütsel hedefler ve gerçekleştirilen performans arasında var olan bir etkileşim süreci vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilişkileri incelendiğinde her iki liderlik biçiminin de örgütsel bağlılığı belirgin biçimde etkilediği görülmektedir ancak dönüşümcü liderlik bir alışveriş ilişkisi içermesinden dolayı daha fazla etki oluşturmaktadır (Arsawan vd., 2017: pp. 1589-1590).

Taş ve arkadaşlarının (2007: s. 85) Denizli ili ilköğretim okullarındaki 788 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde yaptıkları araştırmaya göre ilköğretim okulu öğretmenleri, yöneticilerinin çoğunlukla demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını sergilediklerini belirtmişlerdir. Dilek (2005: s. 4) tarafından Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan 319 personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının istisnalarla yönetim boyutunun duygusal ve normatif bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Koşullu

ödüllendirmenin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Pakistan'daki telekomunikasyon endüstrisinde çalışan 397 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre öz saygı dönüşümcü liderliği olumlu biçimde etkilemektedir ve dönüşümcü liderlik çalışanların normatif ve duygusal bağlılıkları üzerinde güçlü ve belirgin bir etki sahibidir (Ali ve Puah, 2018: p. 42). Barling vd. (2000: p. 157) tarafından 49 yönetici ve 187 çalışan üzerinde yapılmış olan araştırma sonucuna göre de liderliğin gücü, tatmin yanında kişisel, takım ve örgütsel çalışma performansını güçlendirmektedir. Dönüşümcü liderlik de örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLEŞİMSSEL VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI

ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz iş yaşamında örgütlerin etkinlik ve verimliliği, sahip oldukları makine, teçhizat, sermaye gibi varlıklar yanında nitelikli işgücüne de bağlı hale gelmiştir. Nitelikli işgücünün örgüte bağlılığı ve tatminlerinin sağlanması işgücü devir hızı, işten ayrılma eğilimi ve işe devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışları azaltması yanında gerek bireysel ve gerekse de örgütsel performansın artırılmasını, verimlilik ve etkililik düzeylerinde artışı beraberinde getirecektir. Yukarıdaki bölümlerde değinilen literatür incelemesi sonucunda, çeşitli araştırmacıların bu önemli ilişkileri vurgulayan çok sayıda araştırma yaptıkları ve önemli bulgulara ulaştıkları görülmüştür.

Özel sektör kurumlarının küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve karlılık düzeylerini arttırabilmeleri önemli ölçüde işgücünün örgüte bağlılığının ve iş tatmini düzeyinin arttırılmasına bağlıdır. Kamu kurumlarındaki personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılması ve iş tatminlerinin sağlanması ise kamu hizmetlerinin etkinliğini sağlayacak, niteliğini iyileştirecek ve ülke gelişmişlik ve refah düzeyinin artışı beraberinde getirecektir. Bu nedenle, kamu çalışanlarının memnuniyet ve bağlılık düzeylerinin iyileştirilmesi çok daha önemli hale gelmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI

Bu tez çalışmasının amacı bir kamu bankasının Ankara Merkez Şubesinde görev yapan bir grup çalışan üzerinde yapılacak analizler sonucunda yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine ve iş tatminlerine etkilerini incelemektir. Bu amaçla, çalışanların yöneticileri ile ilgili dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik algıları incelenmiş ve bu algıların örgütsel bağlılık düzeylerine ve iş tatminlerine etkileri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular ayrıntılı biçimde yorumlanmıştır. Çalışma ile ilgili olarak üzerinde durulan çeşitli varsayımlar aşağıda sıralanmıştır;

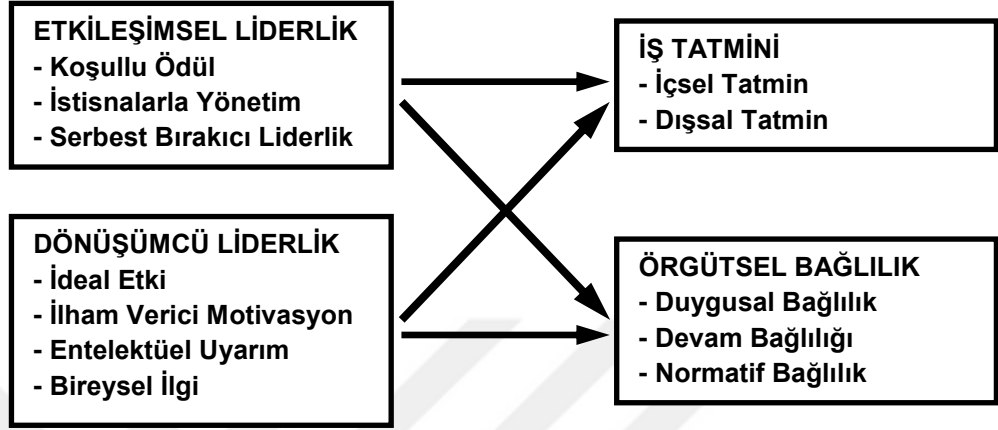
- Anket çalışmasına katılan personele yöneltilen soruların katılan personel tarafından tam ve doğru biçimde anlaşılır olduğu varsayılmaktadır.
- Katılımcıların anket formunda yer alan ölçek ifadelerine verdikleri cevapların gerçek düşünce ve fikirlerini yansıttığı varsayılmaktadır.
- Tez çalışmasında ele alınan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Kullanılan ölçeğin çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili algılarını, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve iş tatminlerini ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

Özellikle anket formunun oluşturulması ve veri toplama aşamalarında karşılaşılan bazı sınırlılıklar ise aşağıda listelenmiştir;

- Yapılan araştırmanın kapsamı, zaman ve maliyet kısıtı nedeni ile Ankara ilindeki bir şube çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.
- Anket yoluyla yapılan araştırmalarda önemli kısıtlardan biri çalışmaya katılması talep edilen kişilerin genel olarak işlerinin yoğunluğu gerekçesiyle yeterli katılım sergileyememeleridir.
- Diğer önemli bir sınırlılık ise çalışanların görev yaptıkları kurumu ve yöneticileri eleştirdikleri yönünde bir algının oluşması ve bu nedenle anket çalışmasına katılmak konusunda çekimser kalmalarıdır.
- Katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatmini düzeylerini etkilemesi muhtemel başka değişkenlerin olduğu da dikkate alınmalı ve bu yönde yeni araştırmalar yapılmalıdır.

4.3. ARAŞTIRMA MODELİ

Tez konusunu oluşturan liderlik türleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları ile ilgili olarak ayrıntılı bir literatür araştırması yapılmış, aralarındaki ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmiştir.



Sekil 4.1. Araştırma Modeli

4.4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde tez konusu ile ilgili olarak toplanan veriler ve değişkenler arası ilişkiler istatistiksel analiz yoluyla incelenmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS 22.0 İstatistik Analiz Programından faydalanılmıştır. Çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili algılarının ve bu algıların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerine etkilerinin incelenmesinde ilk olarak anakütle ve örneklem belirlenmiştir.

4.4.1. Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütesini bir kamu bankasının Ankara ilindeki genel müdürlüğünde çalışan personel oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem kullanılmıştır. Anket çalışması 05.08.2018-31.10.2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulmuş anket formu ilk olarak 10 kişilik bir çalışan grubuna dağıtılmış ve form içeriğindeki ifadelerin anlaşılır olup olmadıkları test edilmiştir. Anlaşılamayan herhangi bir ifade olmadığı belirlendikten sonra anket formunun dağıtımına başlanmış ve şubede çalışan 230 kişiden oluşan ana kütleye dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 213 tanesi geri toplanmış ve hatalı ya da eksik doldurulduğu belirlenen 13 adet anket formu analiz dışı bırakılarak 200 anket

formu değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem büyüklüğümüzün hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır;

$n = N \frac{t^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$ formülleri kullanılır. Formüllerde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı.

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı, %50 olduğu kabul edilmiştir.

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı da %50 olduğu kabul edilmiştir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, %95 anlamlılık düzeyine karşılık gelen değer 1,96 değeridir.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası %5'tir.

Değerleri formülde yerine koyup hesaplama yaptığımızda; n= 145 değerine ulaşılmıştır. Yukarıdaki hesaplama göre %5 örneklem hatası için gerekli örneklem büyüklüğü 145 kişi olmalıdır. Bizim araştırmamızda 200 kişiden veri toplanmıştır ve bu değer yeterli düzeydedir.

4.4.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmaya konu olan verilerin çok büyük kısmı yüzyüze anket yöntemi yardımıyla toplanmıştır. Anket formunda yer verilen sorular 2 temel başlık altında toplanmıştır. Birinci grup sorular; liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgilidir. İkinci grup sorular ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Tez çalışmasında aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır;

- Çalışanların *liderlik algılarının* ölçülmesinde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği / Multifactor Leadership Questionnaire”nin kısa formu kullanılmıştır. Bu ölçek 36 ifade ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 20 soruluk bölümü Dönüşümcü Liderlik ve alt boyutlarını ölçerken, 16 soruluk bölümü ise Etkileşimsel Liderlik ve alt boyutlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Liderlik tarzları ile ilgili algıların ölçülmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yanıtları 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda ölçeğin ülkemizde de çeşitli çalışmalarda kullanıldığı görülmüştür (Titizoğlu, 2011; Babahanoğlu, 2016; Uzun, 2016; Yavuz, 2008; Parsehyan, 2014).

- İş tatminini ölçmek amacıyla Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş olan ve 20 maddeden oluşan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek 2 alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel tatmin olarak adlandırılan 1. Boyut 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmaktadır. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, otorite, sorumluluk, yaratıcılık, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin düzeyini ölçen öğelerden oluşmaktadır. Dışsal tatmin olarak adlandırılan 2. Boyut ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 maddelerinden oluşmuştur. Şirket politikası ve uygulanması, denetim şekli, yönetici ve yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, güvenlik, ücret ve yan haklar gibi iş ortamına ait öğelerden oluşmaktadır. Çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yanıtları 1= Hiç Memnun Değilim, 2= Memnun Değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunum ve 5= Çok Memnunum seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçeğin ülkemizde yapılan çeşitli araştırmalarda da kullanıldığı görülmektedir (Yelboğa, 2007; Titizoğlu, 2011; Aydın vd., 2014; Sevimli ve İşcan, 2005; Serinkan ve Bardakçı, 2009; Bozkır, 2014; Gürkan vd., 2017; Özdemir vd., 2017).

- Çalışanların *Örgütsel Bağlılıkları*, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak gruplandırılan 3 alt boyuttan oluşan 18 soruluk ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yanıtları 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçeğin gerek yabancı literatürde gerekse de ülkemizde çalışanların örgütsel bağlılıklarının ölçümünde en fazla tercih edilen, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçek olması nedeniyle bu ölçek tercih edilmiştir (Babahanoğlu, 2016; Titizoğlu, 2011; Uzun, 2016; Özdemir vd., 2017; Parsehyan, 2014).

4.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Tez çalışmasının amacına ve oluşturulan modele uygun olarak belirlenmiş olan hipotezler aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir;

H1: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H7a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H7b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H7c: Çalışanların dönüştürücü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H7d: Çalışanların dönüştürücü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H7e: Çalışanların dönüştürücü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgililik ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H8a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H8b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H8c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H8d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H9a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H9b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H9c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H9d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H10a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H10b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H10c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H10d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

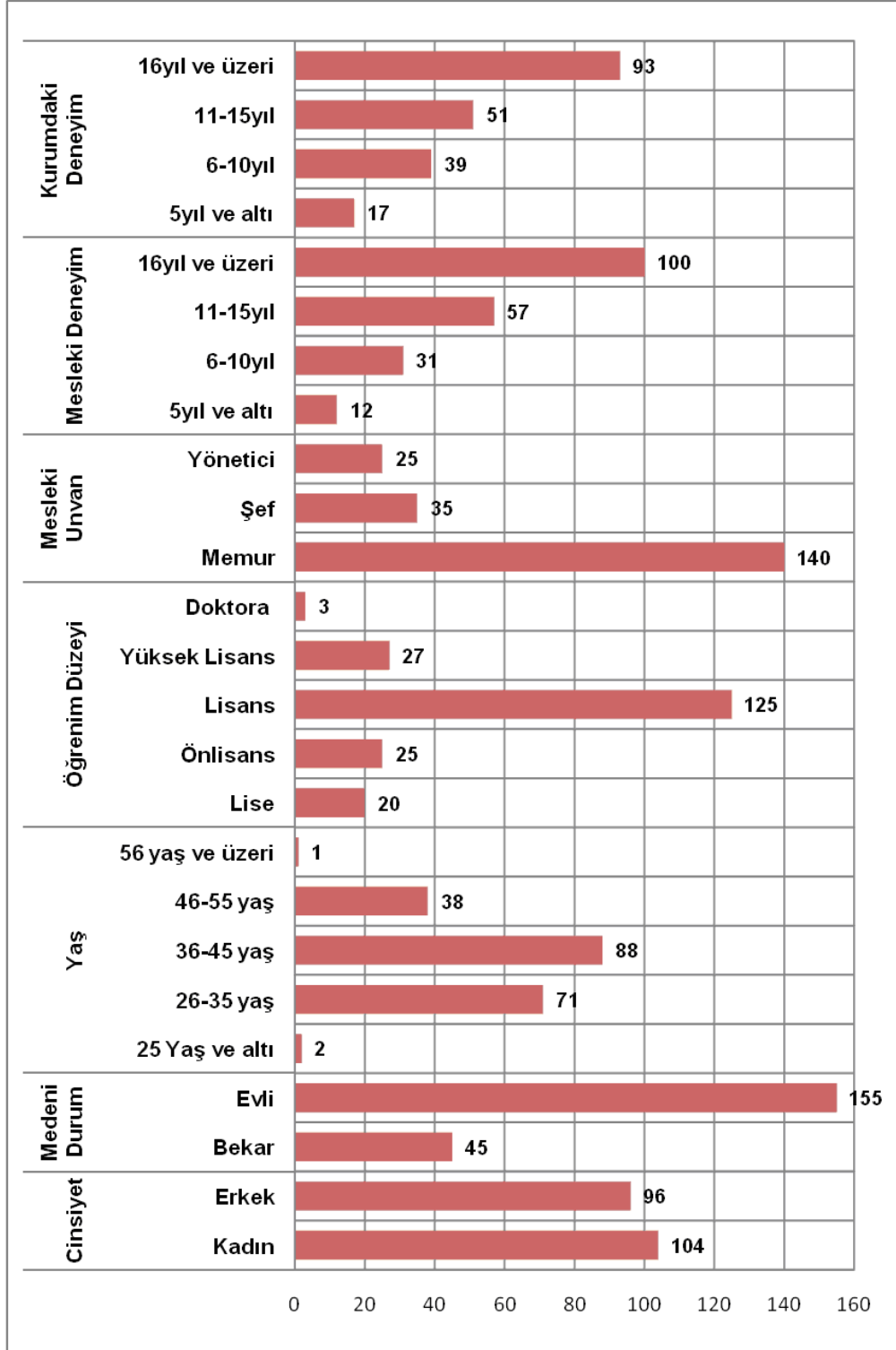
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 4.2 ve Grafik 4.1’de ayrıntılı biçimde gösterilmiştir. Katılımcıların %52’si kadın, %48’i erkektir. 155 kişi evli olduğunu beyan ederken, 45 kişi bekar olduğunu beyan etmiştir.

Tablo 4.1
Demografik Özellikler

Demografik Özellik	Grup	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	104	52,0
	Erkek	96	48,0
Medeni Durum	Bekar	45	22,5
	Evli	155	77,5
Yaş	25 Yaş ve altı	2	1,0
	26-35 yaş	71	35,5
	36-45 yaş	88	44,0
	46-55 yaş	38	19,0
	56 yaş ve üzeri	1	,5
Öğrenim Düzeyi	Lise	20	10,0
	Önlisans	25	12,5
	Lisans	125	62,5
	Yüksek Lisans	27	13,5
	Doktora	3	1,5
Mesleki Unvan	Memur	140	70,0
	Şef	35	17,5
	Yönetici	25	12,5
Mesleki Deneyim	5yıl ve altı	12	6,0
	6-10yıl	31	15,5
	11-15yıl	57	28,5
	16yıl ve üzeri	100	50,0
Kurumdaki Deneyim	5yıl ve altı	17	8,5
	6-10yıl	39	19,5
	11-15yıl	51	25,5
	16yıl ve üzeri	93	46,5

Yaşları bakımından çalışanların gruplandırılması sonucunda 2 kişinin 25 yaş ve altında oldukları, 1 kişinin 56 yaş üzeri olduğu ve en fazla 36-45 yaş grubundaki çalışanların (88 kişi) araştırmaya katılım sağladıkları görülmüştür. Öğrenim düzeyleri incelendiğinde 125 lisans mezunu çalışanın en fazla katılım sağlayan çalışan grubu olduğu görülmüştür. Lisans üstü öğrenim düzeyine sahip katılımcı sayısı ise 30 kişidir. Katılımcıların %70’i memur olarak görev yaparken, %17,5’i şef ve %12,5’i yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.



Şekil 4.2. Demografik Özellikler (N= 200)

Mesleki deneyim açısından incelendiğinde katılımcıların yarısının (100 kişi) 16 yıl ve üzerinde mesleki deneyim sahibi oldukları görülmektedir. Kurumdaki deneyimleri incelendiğinde, katılımcıların 17 tanesinin 5 yıl ve daha az, 93 kişinin 16 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalıştıkları gözlenmiştir.

4.5.2. Ölçeklere Ait Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olup olmadıkları Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri yardımıyla incelenmiştir. Örneklem yeterliliği değerleri incelendikten sonra temel değişkenleri oluşturan faktörleri oluşturmak amacıyla Varimax Rotasyonu ve Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek için ise Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Bu katsayının ,70 değeri ve üzerinde olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınırın ,60 değeri üzerinde olması da kabul edilmektedir (Durmuş vd., 2018). Araştırmaya konu ölçekler için güvenilirlik değerleri sırasıyla;

- Dönüşümcü Liderlik için ,967
- Etkileşimsel Liderlik için ,691
- İş Tatmini için ,910
- Örgütsel Bağlılık için ,814 bulunmuştur.

Yukarıdaki değerler, tez çalışmasında kullanılan tüm ölçeklerin genel güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tabloda ise tüm değişkenler için faktör analizi yapılmış ve her bir değişkenin alt boyutlara ayrışıp ayrışmadığı ve alt boyutların güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir.

Dönüşümcü liderlik boyutlarını belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre Bartlett testinin p değeri ,05 anlam düzeyinden düşük ($p= ,000$) ve KMO değeri ise ,948 çıkmıştır (Tablo 4.3). Bu değerler, dönüşümcü liderliği ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,948
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3802,249
	df	190
	Sig.	,000

Faktör analizi sonucunda anket formunda dönüşümcü liderliği ölçmek amacıyla kullanılan 20 ifadenin 5 alt boyuta ayrıştığı belirlenmiştir. *İdeal etki-atfedilen* olarak adlandırılan 1. faktör 4 ifadeden oluşmaktadır ve ,903 güvenilirlik düzeyine

sahiptir. *İdeal etki-davranış* olarak adlandırılan 2. faktör 4 ifadeden oluşmaktadır ve ,906 güvenilirlik düzeyine sahiptir. 3. faktör *ilham verici motivasyon* olarak adlandırılmıştır, 4 ifadeden oluşmaktadır ve ,851 güvenilirlik düzeyine sahiptir. Entelektüel uyarım olarak adlandırılan 4. faktör 4 ifadeden oluşmaktadır ve ,932 güvenilirlik düzeyine sahiptir. *Bireysel ilgi* olarak adlandırılan 5. faktör de 4 ifadeden oluşmaktadır ve güvenilirlik düzeyi ,887 çıkmıştır. Dönüşümcü liderliği tanımlayan 5 alt boyutun hepsinin güvenilirlik düzeyi kabul edilebilir sınır olan ,600 değerinin oldukça üzerinde çıkmıştır. Bu sonuçlar, tez çalışmasında kullandığımız dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili 20 ifadenin açıkladığı toplam varyans ise %79,312 gerçekleşmiştir. Yani, dönüşümcü liderlik ile ilgili 5 faktörlü yapının oldukça güçlü olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.3
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
İdeal Etki-Atfedilen		14,719	,749	,903
d11	,676			
d12	,747			
d13	,682			
d14	,576			
İdeal Etki-Davranış		19,106	1,502	,906
d15	,704			
d16	,788			
d17	,838			
d18	,592			
İlham Verici Motivasyon		9,622	,581	,851
d19	,407			
d110	,637			
d111	,575			
d112	,398			
Entelektüel Uyarım		23,379	12,346	,932
d113	,770			
d114	,749			
d115	,801			
d116	,749			
Bireysel İlgi		12,487	,685	,887
d117	,433			
d118	,596			
d119	,627			
d120	,706			

Etkileşimsel liderlik boyutlarını belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre Bartlett testinin p değeri ,05 anlam düzeyinden düşük ($p= ,000$) ve

KMO değeri ise ,785 çıkmıştır (Tablo 4.5). Bu değerler, etkileşimsel liderliği ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4
Etkileşimsel Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,785
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1661,774
	df	120
	Sig.	,000

Anket formunda etkileşimsel liderliği ölçmek amacıyla yer verilen 16 ifadenin 4 alt gruba ayrıldığı belirlenmiştir. *Koşullu ödül* olarak adlandırılan 1. faktör 5 ifadeden oluşmaktadır ve ,899 güvenilirlik düzeyine sahiptir. 3 ifadeden oluştuğu belirlenen 2. faktör *İstisnalarla yönetim-aktif* olarak adlandırılmıştır ve ,788 güvenilirlik düzeyine sahiptir. *İstisnalarla yönetim-pasif* olarak adlandırılan 3. faktör 3 ifadeden oluşmaktadır ve ,705'lik güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Tablo 4.5
Etkileşimsel Liderlik Ölçeği için Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
Koşullu Ödül		23,000	4,525	,899
İ11	,874			
İ12	,892			
İ13	,834			
İ14	,857			
İ16	,689			
İstisnalarla Yönetim-Aktif		13,862	2,082	,788
İ15	,860			
İ17	,863			
İ18	,734			
İstisnalarla Yönetim-Pasif		12,481	1,303	,705
İ19	,794			
İ110	,683			
İ112	,814			
Serbest Bırakıcı Liderlik		19,544	3,112	,829
İ111	,519			
İ113	,693			
İ114	,881			
İ115	,870			
İ116	,824			

4. faktör, *serbest bırakıcı liderlik* olarak adlandırılmıştır ve 5 ifadeden oluşan bu faktörün ,829 güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Herbir alt boyutun güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde hepsinin kabul edilebilir sınır olan ,600 değerinin üzerinde oldukları görülmüştür. Etkileşimsel liderlik ile ilgili 16 ifadenin açıkladığı toplam varyans ise %68,888 gerçekleşmiştir. Yani, etkileşimsel liderlik ile ilgili 4 faktörlü yapının oldukça güçlü olduğu belirlenmiştir. İş tatmini boyutlarını belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre Bartlett testinin p değeri ,05 anlam düzeyinden düşük ($p= ,000$) ve KMO değeri ise ,871 çıkmıştır (Tablo 4.7). Bu değerler, iş tatminini ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6
İş Tatmini Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,871
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1870,649
	df	136
	Sig.	,000

Anket formunda iş tatminini ölçmek amacıyla yer verilen 20 ifadenin faktör analizi sonucunda düşük faktör yüklerine sahip oldukları belirlenen 1, 7 ve 19. ifadeler ölçekten çıkartılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin 2 alt gruba ayrıştığı ve bu dağılımın Baycan (1985) tarafından ortaya koyulan 2 alt boyutlu dağılıma benzer gerçekleştiği görülmüştür.

Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere içsel tatmin olarak adlandırılan 1. faktör 10 ifadeden oluşmaktadır ve ,872 güvenilirlik düzeyine sahiptir. Bu boyutun açıkladığı varyans %27,609 gerçekleşmiştir. Dışsal tatmin olarak adlandırılan 2. faktör ise 7 ifadeden oluşmaktadır ve ,854'lük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Açıkladığı varyans %25,557 çıkmıştır. Her iki faktörün de güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğu (,600), araştırma içeriğinde kullanılan iş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. İş tatminini ölçen 2 boyutun açıkladığı toplam varyans ise %53,166 olarak gerçekleşmiştir. İş tatmini ile ilgili 2 faktörlü yapının yeterli düzeyde güçlü olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.7
İş Tatmini Ölçeği için Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
İçsel Tatmin		27,609	7,137	,872
İt2	,673			
İt3	,614			
İt4	,706			
İt8	,627			
İt9	,805			
İt10	,525			
İt11	,599			
İt13	,585			
İt16	,323			
İt20	,750			
Dışsal Tatmin		25,557	1,901	,854
İt5	,708			
İt6	,731			
İt12	,659			
İt14	,726			
İt15	,775			
İt17	,449			
İt18	,684			

Örgütsel bağlılık boyutlarını belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre Bartlett testinin p değeri ,05 anlam düzeyinden düşük ($p= ,000$) ve KMO değeri ise ,852 çıkmıştır (Tablo 4.9). Bu değerler, örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla anket formunda yer verilen ifadelerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.8
Örgütsel Bağlılık Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,852
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1830,113
	df	120
	Sig.	,000

Anket formunda örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla yer verilen 18 ifade içerisinden 7. ve 18. ifadeler düşük faktör yükleri nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 alt boyuta ayrıştığı belirlenmiştir. Duygusal bağlılık olarak adlandırılan 1. faktör 6 ifadeden oluşmaktadır, bu boyutun açıkladığı varyans %33,796 ve güvenilirlik düzeyi ,948 çıkmıştır. Devam bağlılığı olarak adlandırılan 2. faktör 5 ifadeden oluşmaktadır ve ,727 güvenilirlik

düzeyine sahiptir. Normatif bağlılık olarak adlandırılan 3. faktör ise 5 ifadeden oluşmaktadır, güvenilirlik düzeyi ,601 çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerin açıkladığı toplam varyans %61,747 çıkmıştır, 3 faktörlü yapı örgütsel bağlılığı açıklamak konusunda oldukça güçlüdür.

Örgütsel bağlılığın herbir boyutunun güvenilirlik düzeyi, kabul edilebilir sınır olan ,600 değerinin üzerinde çıkmıştır. Bu sonuçlar, araştırma içeriğinde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği boyutlarının geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9
Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yüğü	Varyans	Özdeğer	Güvenilirlik
Duygusal Bağlılık		33,796	5,724	,948
Öb1	,828			
Öb2	,856			
Öb3	,926			
Öb4	,941			
Öb5	,873			
Öb6	,882			
Devam Bağlılığı		15,821	2,603	,727
Öb8	,534			
Öb9	,763			
Öb10	,709			
Öb11	,654			
Öb12	,698			
Normatif Bağlılık		12,130	1,552	,601
Öb13	,430			
Öb14	,729			
Öb15	,752			
Öb16	,398			
Öb17	,640			

4.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi sonucunda araştırmaya konu tüm değişkenler için alt boyutlar belirlenmiş ve bu alt boyutların ilgili literatürden alıntı yapılan ölçeklere uygun dağılım sergilediği belirlenmiştir. Bu bölümde dönüşümcü liderlik, etkileşimsel liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili her bir alt boyutun birbirleriyle ilişkileri korelasyon analizi yardımıyla incelenmiş ve yorumlanmıştır. Öncelik Tablo 4.11’de tüm alt boyutların ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Değişkenlere ait ortalamalar incelendiğinde;

Dönüşümcü liderlik boyutlarından ideal etki-davranış isimli boyutu tanımlayan ifadeler katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamasının 3,88 olduğu görülmektedir. Bu değer, 5'li likert ölçeğinde "4= Katılıyorum" cevabına daha yakın bir yanittir. Bu değer, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuştuğu, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurguladığı, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate aldığı ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurguladığı yönünde katılımcıların güçlü bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Diğer dönüşümcü liderlik boyutları için de ortalamalar 3,50 değerinin üzerindedir. Bu sonuca göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri yönünde katılımcıların yüksek algıya sahip oldukları kabul edilmiştir.

Etkileşimsel liderlik boyutlarından istisnalarla yönetim-pasif olarak adlandırılan boyutu tanımlayan ifadeler katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması, koşullu ödül, istisnalarla yönetim-aktif ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarına kıyasla daha yüksek çıkmıştır (3,8333). Bu değer, liderin hatalar ya da sapmalar ortaya çıkıncaya kadar müdahale etmediği, herhangi bir düzeltme işlemi gerçekleştirmediği, pasif konumda kaldığı ve sorunlar kronikleşince düzeltici eyleme geçtiği yönünde katılımcıların yüksek algıya sahip olduklarını göstermektedir. Etkileşimsel liderlik boyutları içerisinde en düşük ortalamaya (2,4470) sahip boyut ise Serbest bırakıcı liderliktir. Likert ölçeğinde bu değer 2= Katılmıyorum ve 3= Kararsızım aralığına denk düşmektedir. Başka bir deyişle, liderin örgüt çalışanlarını özgür bırakan bir liderlik davranışı sergilediği, güç kullanmaktan kaçındığı, takipçilerine söz hakkı verdiği, liderlik yapmaktan sakındığı, çalışanların yardım taleplerini yanıtızsız bıraktığı yönünde katılımcıların olumsuz algıya sahip oldukları ya da kararsız oldukları görülmüştür. Katılımcılar, yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzına sahip olduğunu düşünmemekte ya da bu konuda kararsızlık sergilemektedirler.

İş tatmini alt boyutlarına verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde içsel tatmini tanımlayan ifadelerin yanıt ortalamasının (3,5810) dışsal tatmini tanımlayan ifadelerin yanıt ortalamasından (3,1450) nisbeten daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Katılımcılar, içsel tatmin ile ilgili unsurlar konusunda daha yüksek algıya sahiptirler. Yaratıcılık, başarıma, sorumluluk, onaylanma, değer verilme, özerklik, gelişim ve sorumluluk alma gibi içsel faktörler çalışanların tatmin düzeylerini daha fazla etkilemektedir.

Tablo 4.10
Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
İdeal Etki-Atfedilen	3,6800	,97910	200
İdeal Etki-Davranış	3,8813	,88785	200
İlham Verici Motivasyon	3,6388	,91185	200
Entelektüel Uyarım	3,5413	1,01459	200
Bireysel İlgi	3,5088	,98078	200
Koşullu Ödül	3,3620	,97267	200
İstisnalarla Yönetim-Aktif	3,4533	,93211	200
İstisnalarla Yönetim-Pasif	3,8333	,85131	200
Serbest Bırakıcı Liderlik	2,4470	,97671	200
İçsel Tatmin	3,5810	,73254	200
Dışsal Tatmin	3,1450	,85840	200
Duygusal Bağlılık	3,7933	1,00560	200
Devam Bağlılığı	3,5630	,88836	200
Normatif Bağlılık	3,2910	,75283	200

Örgütsel bağlılık boyutlarının herbirine verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde duygusal bağlılık ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalamasının (3,7933) diğer bağlılık boyutlarına kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu değer, çalışanların duygusal bağlılık ile ilgili ifadelerle çoğunlukla “4= Katılıyorum” yanıtını verdiklerini, duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma içeriğinde yer verilen tüm değişkenlerin ve alt boyutlarının birbirleriyle ilişkileri Tablo 4.12’deki Korelasyon Analizi tablosunda gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Dönüşümcü liderlik boyutları ile iş tatmini boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının iş tatmininin içsel tatmin boyutuyla karşılıklı ilişkili olduğu görülmüştür (İdeal Etki-Atfedilen için $r = ,287$; İdeal Etki-Davranış için $r = ,302$; İlham Verici Motivasyon için $r = ,291$; Entelektüel Uyarım için $r = ,280$; Bireysel İlgi için $r = ,327$). Tüm ilişkiler ,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü çıkmıştır. Yani, çalışanların, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği yönündeki algıları yükseldikçe içsel tatmin düzeylerinde artış gözlenmektedir. En güçlü ilişki bireysel ilgi boyutu ile içsel tatmin arasında gerçekleşmiştir ($r = ,327$; $p < ,01$). Yöneticisinin bireysel ilgi gösterdiği, ihtiyaçlarına odaklandığı, gelişimlerine önem verdiği algısına sahip çalışanların başarı, onaylanma, sorumluluk alma, değer gördüğünü hissetme, yaratıcılık, gelişim gibi içsel tatmin özelliklerinde artış gözlenmektedir.

Dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının iş tatmininin dışsal tatmin boyutuyla karşılıklı ilişkili olduğu görülmüştür ve ilişkiler içsel tatmin boyutlarına kıyasla çok daha güçlü düzeydedir (İdeal Etki-Atfedilen için $r = ,514$; İdeal Etki-Davranış için $r = ,415$; İlham Verici Motivasyon için $r = ,482$; Entelektüel Uyarım için $r = ,488$; Bireysel İlgi için $r = ,502$). Tüm ilişkiler ,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü çıkmıştır. Yani, çalışanların, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği yönündeki algıları yükseldikçe dışsal tatmin düzeylerinde artış gözlenmektedir. En güçlü ilişki ideal etki-atfedilen olarak adlandırılan dönüşümcü liderlik boyutu ile dışsal tatmin arasındaki ilişkidir ($r = ,514$; $p < ,01$). Yöneticisinin bireysel ilgi gösterdiği, ihtiyaçlarına odaklandığı, gelişimlerine önem verdiği algısına sahip çalışanların ücret, ödül, iş güvenliği, işin niteliği, çalışma koşulları, yönetim politikaları ya da davranışları, yönetsel ortam, çalışma arkadaşları ve üstlerle ilişkiler gibi dışsal tatmin etkenlerinde artış meydana gelmektedir.

Diğer alt boyutları ile birlikte ele alındığında, çalışanların hedeflerini, beklentilerini, ihtiyaçlarını, değer yargılarını dikkate alan, ortak bir vizyon oluşturan, çalışanları motive eden, örgütsel değerleri içselleştirmelerini sağlayan, onlara koçluk ve kılavuzluk yapan dönüşümcü liderler çalışanların hem içsel tatminlerinde hem de dışsal tatminlerinde önemli ölçüde artışa neden olmaktadır.

Etkileşimsel liderlik boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde etkileşimsel liderlik boyutlarından koşullu ödül ile hem içsel tatmin hem de dışsal tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı (içsel tatmin için $r = ,337$; dışsal tatmin için $r = ,466$) pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Etkileşimsel liderlerin koşullu ödül davranışları arttıkça çalışanların hem içsel tatmin düzeyleri hem de dışsal tatmin düzeyleri anlamlı biçimde artmaktadır, dışsal tatmin düzeyindeki artış nispeten daha yüksek düzeydedir. Örgütsel amaç ve hedeflere yönelik çalışan takipçilerini ödüllendiren, beklentilerin gerçekleştirilmesi karşılığında gerek maddi, gerek maddi olmayan ödüller sağlayan, hedeflerden sapmaları ve başarısızlıkları ise cezalandıran etkileşimsel liderler, çalışanların içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde artışa neden olmaktadır. Aktif istisnalarla yönetim sergileyen yöneticiler ise çalışanların sadece içsel tatmin düzeylerinde artışa neden olabilmektedirler ve bu artış diğer olumlu etkilere kıyasla nispeten daha düşük düzeydedir ($r = ,174$; $p < ,05$). Aktif istisnalarla yönetim davranışı sergileyen yöneticiler, hedeflerden sapmalar ortaya çıkmaya başladığında çalışanlarına müdahale etmekte ve sorunları düzeltici eylemlere yönelmektedirler, bu

nedenle bu davranışı sergileyen liderlerin çalışanların başarı, onaylanma, yaratıcılık, gelişim gibi içsel tatmin duygularında artışa neden oldukları görülmektedir. Pasif istisnalarla yönetim davranışı da çalışanların içsel tatmin duygularını arttırmaktadır ($r = ,281$; $p < ,01$). Özetle; istisnalarla yönetim davranışı sergileyen liderler çalışanlarda sadece içsel tatmin duygularının artışına neden olmaktadır. Bunun nedeni; liderin istisnai durumlarda çalışanlara müdahale etmesi, sorunları ve hataları düzeltici eylemlere yönelmesi ve onların kişisel gelişimlerine, yaratıcılık becerilerine önem vermesidir. Etkileşimsel liderliğin serbest bırakıcı liderlik boyutu ile dışsal tatmin arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,05$), negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($r = -,150$). Çalışanlara müdahale etmeyen, liderlik yapmaktan sürekli uzak duran, etkileşime geçmeyi tercih etmeyen, kararları öteleyen ve çalışanları motive etmek için hiçbir çaba sarf etmeyen, çalışanlar yardım istediğinde bir bahane ile ortamdan uzaklaşan, güç kullanmaktan kaçınan, sorun çıktığında ortada gözükmeyen, çalışanları kendi haline bırakan bir liderlik boyutu olan serbest bırakıcı liderlik davranışı çalışanların dışsal tatmin düzeylerini negatif yönde etkilemekte ve tatminlerinde azalmaya neden olmaktadır. Bunun muhtemel nedeni; liderin ücret, terfiler, iş güvenliği, işin niteliği, çalışma koşulları gibi örgütsel bileşenlere yeterince müdahale etmemesi, çalışanlar ve lider arasında yeterli etkileşim gerçekleştirilememesidir.

Dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki karşılıklı ilişkiler incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutları ile sadece duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır (İdeal Etki-Atfedilen için $r = ,229$; İdeal Etki-Davranış için $r = ,239$; İlham Verici Motivasyon için $r = ,219$; Entelektüel Uyarım için $r = ,172$; Bireysel İlgi için $r = ,191$). Genel olarak ele alındığında ortak örgütsel değerlere odaklanan, çalışanları birey olarak da ele alan ve ilgi gösteren, karakteri ve karizmasıyla çalışanlarını etkileyen, ortak bir vizyon oluşturan, örgütsel amaç ve hedeflere yönelik bağlılık yaratan, çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik örgüt iklimi oluşturan dönüşümcü liderler çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi görmelerine, aidiyet hissi oluşturmalarına, duygusal olarak bağlılık sergilemelerine ve kurumda bulunmaktan memnuniyet duymalarına neden olmaktadır.

Etkileşimsel liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki karşılıklı ilişkiler incelendiğinde ise serbest bırakıcı liderlik dışındaki tüm boyutlar ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür (koşullu

ödül için $r = ,249$; aktif istisnalarla yönetim için $r = ,171$; pasif istisnalarla yönetim için $r = ,240$). Çalışanlara, ulaşılacak hedefler koyan ve başarıyı ödüllendiren, başarısızlığı ise cezalandıran, örgütsel hiyerarşideki pozisyonundan gücünü alan, olumsuz durumlar ortaya çıkıncaya kadar müdahale etmeye pek yanaşmayan, sadece işlerin yerine getirilmesine odaklanan ancak çalışanlarını yine de tam olarak serbest bırakmayan liderler çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedirler.

Çalışanların devam bağlılıkları ile ilişkili olan tek etkileşimsel liderlik boyutu ise istisnalarla yönetim boyutudur (istisnalarla yönetim-aktif için $r = ,240$; istisnalarla yönetim-pasif $r = ,200$). İstisnalara dayalı yönetim; özellikle çalışanların performansında veya genel olarak örgütün performansında önemli düşüşlerin olduğunun tespit edilmesi halinde liderlerin başvurdukları bir yöntemdir. Lider, istisnai durumlarda eyleme geçmektedir. Lider, ya aktif rol üstlenmekte hatalar ortaya çıkarken düzeltme yoluna gitmektedir ya da hata veya sorunların ortaya çıkışını engelleyici tedbirler almadan pasif konumda bekleyerek, çalışanların çözüm üretmelerini beklemeyi tercih etmektedir. Bu davranışı sergileyen liderler, çalışanlarda “örgütte kalmanın daha iyi olacağı” düşüncesi nedeniyle bir bağlılık oluşturmaktadırlar.

Çalışanların normatif bağlılıkları ile ilişkili olan tek etkileşimsel liderlik boyutunun serbest bırakıcı liderlik olduğu tespit edilmiştir ($r = ,261$; $p < ,01$). Etkileşimsel liderlerin müdahale etmekten kaçınan, sorunlar ortaya çıktığında ortalıkta görünmeyen, liderlik rolünün gereğini yeterince yerine getirmeyen, çalışanları kendi hallerine bırakan, çalışanları motive edici yöntemlere başvurmayan bir liderlik tarzı sergilemeleri çalışanların kendilerini mecbur hissettikleri, ayrılmanın pek de etik olmayacağını düşündükleri bir normatif bağlılık geliştirmelerini etkilemektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar liderin davranış tarzından dolayı değil, kendilerini örgüte karşı borçlu hissettikleri için bağlılık sergilemektedirler.

Tablo 4.11
Korelasyon Analizi Sonuçları (N= 200)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1- İdeal Etki-Atfedilen														
2- İdeal Etki-Davranış	,806**													
3- İlham Verici Motivasyon	,756**	,692**												
4- Entelektüel Uyarım	,718**	,670**	,823**											
5- Bireysel İlgi	,764**	,714**	,804**	,818**										
6- Koşullu Ödül	,731**	,719**	,709**	,733**	,833**									
7- İstisnalarla Yönetim-Aktif	-,097	-,133	-,133	-,093	-,070	-,014								
8- İstisnalarla Yönetim-Pasif	-,003	,090	-,027	-,081	,036	,098	,397**							
9- Serbest Bırakıcı Liderlik	-,380**	-,301**	-,221**	-,267**	-,259**	-,296**	,148*	,103						
10- İçsel Tatmin	,287**	,302**	,291**	,280**	,327**	,337**	,174*	,281**	-,138					
11- Dışsal Tatmin	,514**	,415**	,482**	,488**	,502**	,466**	,065	-,011	-,150*	,656**				
12- Duygusal Bağlılık	,229**	,239**	,219**	,172*	,191**	,249**	,171*	,240**	-,080	,664**	,436**			
13- Devam Bağlılığı	,004	,062	-,051	,043	-,001	-,016	,240**	,200**	,039	,072	,011	,129		
14- Normatif Bağlılık	,075	,089	,116	,119	,053	,081	,065	,023	,261**	,250**	,245**	,288**	,234**	

** ,01 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

* ,05 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

4.5.4. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri aşağıdaki bölümlerde, regresyon analizleri yardımıyla incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin ideal etki-atfedilen, ideal etki-davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak adlandırılan 5 boyutu; etkileşimsel liderliğin koşullu ödül, istisnalarla yönetim-aktif, istisnalarla yönetim-pasif ve serbest bırakıcı liderlik olarak adlandırılan 4 boyutu, bağımsız değişkenler olarak ele alınmış ve herbirinin iş tatmini boyutlarına ve örgütsel bağlılık boyutlarına (bağımlı değişkenler) etkileri ayrı ayrı regresyon analizleri yoluyla incelenmiştir.

4.5.4.1. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Dönüşümcü liderliği oluşturan 5 alt boyutun iş tatmini boyutlarına etkileri Tablo 4.13'te ve Tablo 4.14'te gösterilmiştir.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının içsel tatmine etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmakla birlikte (F= 5,138; p= ,000), dönüşümcü liderlik boyutlarından hiçbirinin çalışanların içsel tatminlerine bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Tabloda da, herbir alt boyutun içsel tatmine etkilerini gösteren p değerlerinin hiçbirinin istatistiksel anlamlılık değeri olan p= ,01 anlamlılık değerinin altında olmadıkları, bu nedenle dönüşümcü liderlik boyutlarından hiçbirinin içsel tatmini etkilemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.12

Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının İçsel Tatmine Etkisi

Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İdeal Etki-Atfedilen	-,009	-,064	,949
İdeal Etki-Davranış	,136	1,151	,251
İlham Verici Motivasyon	,046	,336	,737
Entelektüel Uyarım	-,018	-,131	,896
Bireysel İlgi	,214	1,561	,120
R= ,342; R²= ,117; F= 5,138; p= ,000			

Yukarıdaki tablo bulgularına göre; çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı sergilendiği yönündeki algıları, iş tatmininin içsel tatmin boyutu üzerinde etkili değildir. *Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d ve 1e Reddedilmiştir.*

Dönüşümcü liderlik boyutlarının dışsal tatmine etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (F= 16,918; p= ,000). Kurulan regresyon modeli anlamlıdır, dönüşümcü liderlik boyutlarından en az bir tanesi çalışanların dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir. Tablo 4.14'teki istatistiksel anlamlılık değerleri (p) incelendiğinde sadece ideal etki-atfedilen boyutunun dışsal tatmin üzerinde etkili olduğu görülmektedir ($\beta= ,320$; $t= 2,710$; $p= ,007$).

Tablo 4.13

Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Dışsal Tatmine Etkisi

Bağımlı Değişken: Dışsal Tatmin			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
<i>İdeal Etki-Atfedilen</i>	,320	2,710	,007
İdeal Etki-Davranış	-,091	-,868	,386
İlham Verici Motivasyon	,060	,496	,621
Entelektüel Uyarım	,139	1,166	,245
Bireysel İlgi	,160	1,320	,188
R= ,551; R²= ,304; F= 16,918; p= ,000			

İdeal etki-atfedilen davranışı sergileyen liderler, çalışanlardaki dışsal tatmin düzeyinin artışının %30,4'lük kısmını gerçekleştirmektedirler. Diğer bir deyişle, çalışanların dışsal tatmin düzeylerindeki artışın %30,4'lük kısmının nedeni emrinde çalıştıkları liderin ideal etki-atfedilen davranışlar sergilemeleridir. Diğer dönüşümcü liderlik boyutlarının ise çalışanların dışsal tatminlerini etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, liderlerin diğer dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemelerde ideal etki-atfedilen davranışını sergilemelerinin çalışanların dışsal tatminlerini arttırmak için tek başına yeterli bir neden olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı sergilendiği yönündeki algıları, dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir. *Hipotez 2a Kabul Edilmiştir. Hipotez 2b, 2c, 2d ve 2e Reddedilmiştir.*

4.5.4.2. Etkileşimsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Etkileşimsel liderliği oluşturan 4 alt boyutun iş tatmininin alt boyutlarına etkileri Tablo 4.15'te ve Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Etkileşimsel liderlik boyutlarının içsel tatmine etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (F= 11,428; p= ,000). Etkileşimsel liderlik boyutlarından koşullu ödül ve istisnalarla yönetim-pasif boyutlarının çalışanların içsel tatminlerini etkilediği, koşullu

ödüllendirme davranışının içsel tatmine etkisinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Koşullu ödül için $\beta = ,290$; $t = 4,250$; $p = ,000$; İstisnalarla yönetim-pasif için $\beta = ,220$; $t = 3,102$; $p = ,002$). Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül ve istisnalarla yönetim-pasif boyutları, çalışanlardaki içsel tatminin %19'luk kısmını açıklamaktadırlar.

Tablo 4.14

Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının İçsel Tatmine Etkisi

Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
<i>Koşullu Ödül</i>	,290	4,250	,000
İstisnalarla Yönetim-Aktif	,104	1,477	,141
<i>İstisnalarla Yönetim-Pasif</i>	,220	3,102	,002
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,090	-1,318	,189
R= ,436; R²= ,190; F= 11,428; p= ,000			

Çalışanların içsel tatminlerindeki artışın %19'luk kısmı etkileşimsel liderlerin koşullu ödüllendirmeyi kullanmalarının ve pasif istisnalarla yönetim davranışını sergilemelerinin bir sonucudur. Bu bulgulara göre; çalışanların etkileşimsel liderlik davranışı sergilendiği yönündeki algılarının içsel tatmin düzeylerini etkilediği sonucuna varılmıştır. *Hipotez 3a ve 3c Kabul Edilmiştir. Hipotez 3b ve 3d Reddedilmiştir.*

Etkileşimsel liderlik boyutlarının dışsal tatmine etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (F= 14,705; p= ,000). Değişkenler arası ilişkiyi gösteren tablodaki istatistiksel anlamlılık değerleri (p) incelendiğinde etkileşimsel liderlik boyutlarından sadece koşullu ödüllendirme davranışının çalışanların dışsal tatmin düzeylerini etkilediği belirlenmiştir ($\beta = ,473$; $t = 7,131$; $p = ,000$).

Tablo 4.15

Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının Dışsal Tatmine Etkisi

Bağımlı Değişken: Dışsal Tatmin			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
<i>Koşullu Ödül</i>	,473	7,131	,000
İstisnalarla Yönetim-Aktif	,114	1,662	,098
İstisnalarla Yönetim-Pasif	-,101	-1,465	,144
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,016	-,245	,807
R= ,481; R²= ,232; F= 14,705; p= ,000			

Çalışanların dışsal tatminlerindeki artışın %23,2'lik kısmı etkileşimsel liderlerin koşullu ödüllendirmeyi kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Bu bulgulara göre; takipçilerini etkileme yöntemi olarak koşullu ödüllendirmeyi kullanan etkileşimsel

liderler çalışanlardaki dışsal tatmin düzeyinde önemli ölçüde artış sağlamaktadırlar. Çalışanların etkileşimsel liderlik davranışı sergilendiği yönündeki algıları, dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedir. *Hipotez 4a Kabul Edilmiştir. Hipotez 4b, 4c ve 4d Reddedilmiştir.*

4.5.4.3. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Dönüşümcü liderliği oluşturan 5 alt boyutun örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkileri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının duygusal bağlılığa etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in üzerinde çıkmıştır (F= 2,740; p= ,020). Bu değerler, kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığını, dönüşümcü liderlik boyutlarından hiçbirinin çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini etkilemediğini göstermektedir. Tablo 4.17'deki değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir. Tüm p değerleri istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in oldukça üzerindedir.

Tablo 4.16

Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İdeal Etki-Atfedilen	,075	,552	,581
İdeal Etki-Davranış	,149	1,221	,224
İlham Verici Motivasyon	,144	1,032	,303
Entelektüel Uyarım	-,084	-,609	,543
Bireysel İlgi	-,020	-,143	,886

R= ,257; R²= ,066; F= 2,740; p= ,020

Bu bulgulara göre; çalışanların kendilerine karşı etkileşimsel liderlik davranışı sergilendiği yönündeki algılarının duygusal bağlılık düzeylerine bir etkisi bulunmamaktadır. *Hipotez 5a, 5b, 5c, 5d ve 5e Reddedilmiştir.*

Dönüşümcü liderlik boyutlarının devam bağlılığına etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in üzerinde çıkmıştır (F= 1,488; p= ,195). Bu değerler, kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığını göstermekle birlikte elde edilen p değeri modelin genel anlamlılık düzeyini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının herbirinin devam bağlılığına etkilerini anlayabilmek için regresyon tablosundaki p anlamlılık değerlerinin de

incelenmesi gerekmektedir. Tablo 4.18’de görüleceği üzere dönüşümcü liderlik boyutlarından sadece ilham verici motivasyon boyutunun zayıf da olsa çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkisi bulunmaktadır ($\beta = -.295$; $t = -2,078$; $p = ,039$).

Tablo 4.17
Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İdeal Etki-Atfedilen	-,061	-,442	,659
İdeal Etki-Davranış	,187	1,510	,133
<i>İlham Verici Motivasyon</i>	-,295	-2,078	,039
Entelektüel Uyarım	,248	1,763	,079
Bireysel İlgi	-,053	-,373	,710
R= ,192; R²= ,037; F= 1,488; p= ,195			

Dönüşümcü liderlerin ilham verici motivasyon davranışı sergilemeleri, çalışanların devam bağlılıklarını %3,7 oranında etkilemektedir. Genel olarak ele alındığında ilham verici motivasyon yöntemini kullanan dönüşümcü liderler, çalışanların devam bağlılıklarını etkilemektedirler. *Hipotez 6a, 6b, 6d ve 6e Reddedilmiştir. Hipotez 6c Kabul Edilmiştir.*

Dönüşümcü liderlik boyutlarının normatif bağlılığa etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01’in üzerinde çıkmıştır ($F = 1,051$; $p = ,389$). Bu değer kurulan regresyon modelinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.18
Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İdeal Etki-Atfedilen	-,035	-,250	,803
İdeal Etki-Davranış	,065	,524	,601
İlham Verici Motivasyon	,127	,890	,374
Entelektüel Uyarım	,159	1,125	,262
Bireysel İlgi	-,199	-1,387	,167
R= ,162; R²= ,026; F= 1,051; p= ,389			

Dönüşümcü liderliğe ait alt boyutların herbirinin normatif bağlılığa etkilerinin incelendiği çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre hiçbir dönüşümcü liderlik boyutu, çalışanların normatif bağlılık düzeylerini etkilememektedir. Liderin dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği yönündeki çalışan algıları, çalışanların normatif bağlılıklarını etkilememektedir. *Hipotez 7a, 7b, 7c, 7d, 7e Reddedilmiştir.*

4.5.4.4. Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Etkileşimsel liderliği oluşturan 4 alt boyutun örgütsel bağlılığın alt boyutlarına etkileri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Etkileşimsel liderlik boyutlarının duygusal bağlılığa etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (F= 6,674; p= ,000). Bu değerler, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının çalışanların duygusal bağlılık düzeylerine etkilerinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 4.20) sadece koşullu ödül ve pasif istisnalarla yönetim boyutları çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini etkilemektedir (Koşullu ödül için $\beta = ,219$; $t = 3,080$; $p = ,002$; İstisnalarla Yönetim-Pasif için $\beta = ,180$; $t = 2,429$; $p = ,016$).

Tablo 4.19
Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
<i>Koşullu Ödül</i>	,219	3,080	,002
İstisnalarla Yönetim-Aktif	,110	1,495	,136
İstisnalarla Yönetim-Pasif	,180	2,429	,016
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,050	-,696	,487

R= ,347; R²= ,120; F= 6,674; p= ,000

Etkileşimsel liderlerin koşullu ödül ve pasif istisnalarla yönetim davranışlarını sergilemeleri çalışanların duygusal bağlılıklarının %12'lik kısmındaki değişimi açıklamaktadır. Genel olarak ele alındığında koşullu ödül ve pasif istisnalarla yönetim biçimlerini kullanan etkileşimsel liderlerin çalışanların duygusal bağlılıklarını etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır *Hipotez 8a ve 8c Kabul Edilmiştir. Hipotez 8b ve 8d Reddedilmiştir.*

Etkileşimsel liderlik boyutlarının devam bağlılığına etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (F= 3,745; p= ,006). Bu değerler, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının çalışanların devam bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 4.21) sadece aktif istisnalarla yönetim boyutunun çalışanların devam bağlılıklarını etkilediği sonucuna varılmıştır ($\beta = ,190$; $t = 2,504$; $p = ,013$).

Tablo 4.20**Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi**

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Koşullu Ödül	-,029	-,396	,693
İstisnalarla Yönetim-Aktif	,190	2,504	,013
İstisnalarla Yönetim-Pasif	,129	1,701	,091
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,011	-,150	,881

R= ,267; R²= ,071; F= 3,745; p= ,006

Etkileşimsel liderlerin aktif istisnalarla yönetim davranışını sergilemeleri çalışanların devam bağlılıklarında %7,1 oranında artışa neden olmaktadır. Genel olarak ele alındığında aktif istisnalarla yönetim biçimlerini kullanan etkileşimsel liderlerin çalışanların devam bağlılıklarını etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır *Hipotez 9a, 9c ve 9d Reddedilmiştir. Hipotez 9b Kabul Edilmiştir.*

Etkileşimsel liderlik boyutlarının normatif bağlılığa etkilerini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinin p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (F= 5,281; p= ,000). Bu değerler, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 4.21) koşullu ödül ve serbest bırakıcı liderlik tarzının çalışanların normatif bağlılıklarını etkilediği görülmüştür (Koşullu ödül için $\beta = ,179$; $t = 2,485$; $p = ,014$; Serbest Bırakıcı Liderlik için $\beta = ,313$; $t = 4,328$; $p = ,000$).

Tablo 4.21**Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi**

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
<i>Koşullu Ödül</i>	<i>,179</i>	<i>2,485</i>	<i>,014</i>
İstisnalarla Yönetim-Aktif	,037	,500	,618
İstisnalarla Yönetim-Pasif	-,041	-,552	,582
<i>Serbest Bırakıcı Liderlik</i>	<i>,313</i>	<i>4,328</i>	<i>,000</i>

R= ,313; R²= ,098; F= 5,281; p= ,000

Etkileşimsel liderlerin koşullu ödül yöntemine başvurmaları ve serbest bırakıcı liderlik tarzı sergilemeleri çalışanların normatif bağlılıklarındaki değişimlerin %9,8'lik kısmını açıklamaktadır. Genel olarak ele alındığında koşullu ödül yöntemine başvuran ve serbest bırakıcı liderlik tarzı sergileyen liderler, çalışanların normatif bağlılık düzeylerini etkilemektedirler. *Hipotez 10a ve 10d Kabul Edilmiştir. Hipotez 10b ve 10c Reddedilmiştir.*

Yukarıdaki analizler sonucunda tez içeriğinde incelenen hipotezler ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 4.22
Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	SONUÇ
H1: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H2: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H2a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H2b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H2c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H2d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H2e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H3: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL

H3a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H3b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H3c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H3d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının içsel tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H4: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H4a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H4b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H4c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H4d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H5: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H5a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H5b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H5c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H5d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H5e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili	RED

algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	
H6: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H6a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H6b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H6c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H6d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H6e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H7: Çalışanların dönüşümcü liderlik ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H7a: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Atfedilen ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H7b: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İdeal Etki-Davranış ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H7c: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan İlham Verici Motivasyon ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H7d: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Entelektüel Uyarım ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H7e: Çalışanların dönüşümcü liderliğin bir boyutu olan Bireysel İlgi ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H8: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H8a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H8b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı	RED

bir etkisi vardır.	
H8c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H8d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H9: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H9a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H9b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H9c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H9d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H10: Çalışanların etkileşimsel liderlik ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN KABUL
H10a: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Koşullu Ödül ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H10b: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Aktif ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H10c: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan İstisnalarla Yönetim-Pasif ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H10d: Çalışanların etkileşimsel liderliğin bir boyutu olan Serbest Bırakıcı Liderlik ile ilgili algılarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

Hipotezler incelendiğinde; dönüşümcü liderliğin genel olarak iş tatmini ya da örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Dönüşümcü liderler, vizyon duygusu sağlayan, ortak amaçlara yönlendiren ve bu amaçlara yönelik olarak çalışanlara

ilham veren, çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya odaklanan, bütün çalışanlarla bireysel düzeyde de ilgilenen liderlerdir. Bu liderlik biçiminin çalışanların yaratıcılık, başarı ihtiyacı, sorumluluk üstlenme, tanınma ve saygı görme, özerklik gibi içsel tatmin faktörleriyle ilişkili çıkmamasının muhtemel nedeni araştırmanın yapıldığı anakütlenin çalışma şartlarının ve yöneticilik vasıflarının dönüşümcü liderlik nitelikleriyle örtüşmemesidir. Bankacılık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzından çok etkileşimsel liderlik tarzına rastlandığı söylenebilir.

Dönüşümcü liderler çalışanların saygı, inanç ve güvenlerini kazanma, kendisiyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlama ve çalışanların gözünde karizmatik bir rol model olma, kısacası çalışanlarda ideal etki oluşturma yoluyla çalışanları etkilemektedirler. Bu yolla liderin övgüsünü kazanma, gerek lider gerekse de iş arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirme, iyi bir çalışma ortamı, yüksek maaş, huzurlu bir iş ortamı, çalışanlara değer veren bir yönetim tarzı ve örgüt politikaları gibi dışsal tatmin unsurlarını olumlu yönde etkilemektedir. Dönüşümcü liderin sadece atfedilen ideal etki davranışı sergilemeleri dışsal tatmin sağlamada yeterlidir. Diğer bir deyişle lider, sadece kişilik özellikleri yardımıyla çalışanları etkilemekte ve dışsal tatminlerini sağlamaktadır.

Etkileşimsel liderler, çalışanlarına çabaları ve başarıları karşılığında ödül veren, başarısızlığı ise cezalandıran, standartlardan sapmaları ve problemleri takip eden ve düzeltici tedbirler alan, çoğu zamanda pasif pozisyonda kalarak standartlar karşılanmadığında müdahale eden ve karar almaktan kaçınan, çalışanları tamamen serbest bırakan liderlerdir. Bankacılık sektöründe yaptığımız araştırmada sadece koşullu ödül ve pasif pozisyonda kalarak, sorun ortaya çıktıktan sonra müdahale eden etkileşimsel liderler çalışanlarda saygı, tanınma, özerklik, başarı ve yaratıcılık gibi içsel tatmin duygularını olumlu etkilemektedirler. Aktif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik tarzının içsel tatmini etkilemede geçerli olmamasının muhtemel nedeni bankacılık sektöründe çalışanların otomasyon ve bilgisayar sistemleri yoluyla yoğun biçimde çalışıyor olmaları, yöneticinin aktif şekilde müdahale etmesini gerektirecek durumların yaşanmaması yanında çalışanların serbest bırakılmasının liderin etkisini ortadan kaldırmasıdır.

Etkileşimsel liderler, çalışanlarına çabaları ve başarıları karşılığında ödül veren, başarısızlığı ise cezalandıran, standartlardan sapmaları ve problemleri takip eden ve düzeltici tedbirler alan, çoğu zamanda pasif pozisyonda kalarak standartlar karşılanmadığında müdahale eden ve karar almaktan kaçınan, çalışanları tamamen

serbest bırakan liderlerdir. Ancak etkileşimsel liderlerin sadece koşullu ödüllere başvurması çalışanlarda liderin övgüsünü kazanma, gerek lider gerekse de iş arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirme, iyi bir çalışma ortamı, yüksek maaş, huzurlu bir iş ortamı, çalışanlara değer veren bir yönetim tarzı ve örgüt politikaları gibi dışsal tatmin unsurlarını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanların örgütle bütünleşme, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetme, örgüt amaç ve değerlerini benimseme gibi duygusal bağlılık durumlarını da arttırmaktadır. Etkileşimsel liderliğin istisnai durumlarda müdahale etmesi veya çalışanları serbest bırakması ise dışsal tatmini ve duygusal bağlılığı etkilememektedir. Bu durumun muhtemel nedeni bankacılık sektörü çalışanlarının liderleriyle çok fazla etkileşim gerçekleştirmeye ve lider müdahalesine ihtiyaç duymaksızın görevlerini yerine getiriyor olmaları, bununla birlikte yapılacak işlerin net olarak belirlenmiş, rutin, standart yöntemler ve kurallara göre yürütülüyor olmasıdır.

SONUÇ

Örgütlerin dış çevresi, sistematik değişimlerin yaşandığı, daha iyi performans arayışlarının söz konusu olduğu ve artan rekabetçilik şartlarının söz konusu olduğu bir hal almıştır. Bu dış çevre örgütlerin başarı için yeni beceriler edinmesini, iç ve dış çevreyle iletişim ağlarını geliştirmesini, çalışanları hem bireysel hem de grup olarak motive etmesini, örgütsel bilgi edinme ve yönetme yöntemleri geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Örgütlerin rekabetçilik becerilerinin yetersiz olması düşük verimlilik ve düşük performansla ilişkilidir. Etkililik ve verimlilik artışı örgütler için hayati önem taşımaktadır ve bu sürecin başarısında insan sermayesinin rolü büyüktür. Verimliliği ve örgüt performansını artırma yöntemlerinden biri ise insan kaynaklarının güven, tatmin ve bağlılık düzeyini arttırmayı başaran yöneticiler ve liderlerdir.

Bankacılık sektörü, hemen her ülkenin ekonomik kalkınmasında en önemli sektörlerden biridir. Ülkelerin fon ihtiyacı olan kurumları ve örgütleri ile bu fonları sağlayanlar arasında bir aracılık görevi yerine getirmektedir. Bu nedenle bankacılık sektörü çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin artırılması ve çalıştıkları kuruma bağlılıklarının sağlanması bu sektörün etkili ve verimli işleyişine ve hizmetlerin etkinliğine önemli katkı sağlayacaktır. Belias ve Koustelios (2014: p. 187)'ye göre özellikle ekonomik ve finansal krizlerin yaşandığı dönemlerde belirsizlik korkusu muhtemelen olumsuz ve savunmacı tutum ve davranışları, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini ve müşteri kayıplarını beraberinde getirmektedir. Marriott Corporation isimli şirketin eski CEO'su John Smith'e göre "Mutsuz çalışanlar tarafından hizmet verilen mutlu müşterilere sahip olamazsınız". Bu nedenle, bir örgütün liderlik tarzının üstler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerinde direkt bir etkiye sahip olduğu ve bu yolla hem üstlerin hem de çalışanların performanslarını, iş tatminlerini, bağlılıklarını ve kurumun toplam ahengini etkilediği kabul edilmektedir.

Literatürde ağırlıklı olarak 2 liderlik tarzı üzerinde durulmaktadır. Etkileşimsel liderlik tarzının öncelikli amacı çalışanların verilen görevleri yerine getirmelerini sağlamaktır. Örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanları ödülleri ya da cezalar yoluyla motive etmektedirler. Dönüşümcü liderler ise ortak değerlere vurgu yapmakta, örgütsel amaçlar ve hedefleri net biçimde belirtmekte, çalışanların bu yönde iş yapmaları için onları kişilikleri, karizmaları, ilham verici vizyonları, bireysel ilgilerine odaklanmaları gibi yöntemlerle teşvik etmektedirler.

Bu tez çalışmasında etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik tarzları ayrıntılı biçimde incelenmiş ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, hem etkileşimsel liderliğin hem de dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatmini düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırmada etkili liderlik tarzları olduklarını göstermiştir. Banka çalışanlarının etkileşimsel liderlik tarzı ile ilgili algıları, hem iş tatmini alt boyutlarını hem de örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili algıların ise sadece iş tatmininin dışsal tatmin boyutunu ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu etkilediği görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik çalışanların dışsal tatmin düzeyleri üzerinde etkilidir. Dönüşümcü liderliğin bir alt boyutu olan atfedilen ideal etki boyutunun çalışanların dışsal tatminlerini etkilediği belirlenmiştir. Bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda çalışanları eyleme geçirme, bireysel değerlerden ziyade örgütsel değerleri vurgulama, çalışanların örgütsel süreçlere katılımlarını ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerini sağlama gibi davranışlar dönüşümcü liderliğin temel özellikleridir. Dönüşümcü liderlerin çalışanların kendilerini takip etmelerini sağlamalarının yollarından biri atfedilen ideal etki davranışı sergilemeleridir. Yöneticinin ya da liderin övgüsünü kazanma, gerek lider gerekse de iş arkadaşları ile iyi bir iletişim ve etkileşimin söz konusu olduğu ilişkiler kurma, iyi ve huzurlu bir iş ortamı, yeterli düzeyde bir maaş, çalışanlara değer veren bir yönetim tarzı ve örgüt politikaları dışsal tatmin unsurları olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanların saygı, inanç ve güvenlerini kazanan, kendisiyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlayan ve çalışanların gözünde karizmatik bir rol model olarak görülen kısacası çalışanlarda ideal etki oluşturan bu tür liderler çalışanların dışsal tatmin düzeylerini etkilemektedirler.

Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık boyutlarından sadece devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderler astlarını ilham verme yoluyla motive etmekte ve örgüte bağlılıklarını sağlamaktadırlar. Örgüt içerisinde iyi ilişkiler kurma, örgütsel amaçları vurgulama, belirlenmiş ortak hedeflere ulaşmanın önemi üzerinde durma gibi ilham verici davranışlar sergileyen dönüşümcü liderler çalışanların örgüte yönelik devam bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Temel amaçları çalışanların kişisel menfaatlerinden fedakarlık ederek ortak örgütsel hedeflere ve değerlere odaklanması yönünde olumlu, duygulara hitap eden, heyecanlandırıcı söz ve eylemler sergilemektir. Sahip oldukları güçlü vizyon, rol model olarak kabul edilen kişilik yapıları, ikna etme becerileri gibi özellikler çalışanlarına daha

kolay ilham vermelerini ve onları ortak örgütsel hedeflere yönlendirmelerini sağlamaktadır. Böyle bir liderin yönetimi altında çalışan kişiler örgütten ayrılmaları durumunda katlanmak zorunda olacakları maliyetleri de göz önünde bulundurmakta ve ayrılmamanın daha yüksek maliyete neden olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmeyi tercih etmektedirler. Çalışanların örgütte kalmaya devam etmeleri çalıştıkları kurumun sağladığı iyi maaş, kıdem, sosyal haklar yanında örgüt içerisinde geliştirilen iyi ilişkiler, yönetici ya da liderlerin çalışanlara saygı göstermesi, kendilerini geliştirebilecekleri şartları sunması, kurumun alternatiflere kıyasla daha iyi çalışma şartları sağlıyor olması gibi kazançlardan da kaynaklanabilmektedir. Bu anlayışın sonucu ise çalışanın örgüte bağlılığının devamlı hale gelmesidir. Çalışanların başka alternatiflere yönelmemelerinin nedeni muhtemelen liderin örgütsel değerleri, vizyon ve misyonunu çalışanlara doğru aktarabilmesi ve kurumsal kimliği doğru yansıtabilmesinin bir sonucudur.

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül ve pasif istisnalarla yönetim boyutlarının çalışanların içsel tatminleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin öncelikli beklentisi işlerin zamanında ve doğru biçimde yapılmasıdır. Önceden belirlenmiş hedef ve standartlara yönelik olarak çalışanların iş yapmaları beklenmekte, başarı ödüllendirilmekte, başarısızlık durumunda ise ceza mekanizmalarına başvurulmaktadır. Liderler çalışanlarına ödül elde etmek için ne yapmaları gerektiğini açıklamakta, yeterli düzeyde çaba ve katılım beklemektedir. Sağlanan bu koşullu ödüller çalışanların ödülü elde etmeye yönelik olarak çaba sarfetmelerini teşvik etmektedir. Etkileşimsel liderler koşullu ödülleri kullanmalarının yanında çalışanları serbest bırakarak, iş yapma süreçlerine müdahale etmeyerek, problemlerin çözümüne müdahale etmeksizin çalışanlardan düzeltici eylem bekleyerek de bir liderlik tarzı sergileyebilmektedirler. Pasif istisnalarla yönetim olarak tanımlanan bu liderlik boyutunda lider, çalışanları yaptıkları işlerde ve yerine getirdikleri görevlerde serbest bırakmakta, herhangi bir problem ortaya çıktığında anında müdahale etmek yerine işler daha da kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih etmektedirler. Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül ve pasif istisnalarla yönetim usullerini kullanan liderler çalışanlardaki içsel tatmin duygusunu etkilemektedirler. Liderin koşula göre ödül ya da ceza mekanizmalarını kullanması, gerekli görmedikçe çalışanlara müdahale etmemesi ve etkileşime geçmemesi çalışanlarda muhtemelen bağımsızlık, özerklik, başarı duygusu, dikkate alınma ve onaylanma, özgüven, zafer

kazanma hissi, kontrolün kendisinde olduğu algısı gibi içsel tatmin duygularını ortaya çıkartmaktadır.

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül ve pasif istisnalarla yönetim boyutlarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Lider ya da yönetici baskısını üzerinde hissetmeyen, problem çözümünde ve iş süreçlerinin yerine getirilmesinde müdahaleye maruz kalmayan çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları ve özdeşleşmeleri söz konusu olmaktadır. Örgütün amaçları, hedefleri ve değerlerinin belirgin olması, kendilerinden sadece bu yönde iş yapmalarının beklenmesi duygusal bağlılıklarını etkilemektedir. İşlerin başarılması ve performans beklentilerinin karşılanması karşılığında sağlanan koşullu ödüller de çalışanların örgütte çalışmaya gönüllü katılım sergilemelerini sağlamaktadır. Özellikle bankacılık sektöründe yapılacak günlük rutin işlerin ve her çalışanın iş rolünün tanımlı olması, iş yapma biçimlerinin, maaş, terfi, çalışma ortamı gibi maddi ve maddi olmayan imkanların net ve belirgin olması çalışanlarda kuruma karşı duygusal bir bağlılık oluşturabilmektedir.

Etkileşimsel liderliğin aktif istisnalarla yönetim boyutunun çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Aktif istisnalarla yönetimde lider, hataları, standartlardan sapmaları ve problemleri sürekli biçimde takip eder, ortaya çıkmalarını önlemeye çalışır ya da ortaya çıktıkları anda düzeltici eylemlere girer. Çalışanların iş yapma biçimlerine aktif biçimde müdahale eden etkileşimsel liderlik tarzı çalışanlarda örgütte kalmaya devam etme isteği ortaya çıkartmaktadır. Çalışanlar, örgütten ayrılmalari durumunda katlanabilecekleri maliyetleri ve elde edebilecekleri kazanımları karşılaştırarak örgütte kalmaya devam edip etmeyeceklerine karar vermektedirler. Örgütten ayrılmak maaş, prim, mesleki pozisyon, sosyal güvence, çalışma ilişkileri gibi kayıplara neden olabileceği için çalışan ayrılmayı tercih etmemekte ve devam bağlılığı sergilemektedir. Etkileşimsel bir liderin sağlayacağı destek de çalışanın işten ayrılması durumunda kaybetme ihtimalinin olduğu bir kazanım türü olarak dikkate alınırsa lider desteğini hisseden çalışanın örgüte karşı devam bağlılığı yaşaması muhtemel bir durumdur.

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel liderlerin gerçekleştirilen iyi performans karşılığı çalışanları ödüllendirmeleri ya da beklenen performansın altında iş yapan çalışanları cezalandırma mekanizmaları yoluyla iş yapmaya teşvik etmeleri ya da zorlamaları çalışanlarda örgütte kalmanın etik anlamda

doğru olacağı dűşüncesini meydan getirebilmektedir. Normatif bağlılık sergileyen çalışanlar, örgütte çalışmayı etik ve doğru kabul etmektedirler. Örgütlerin ve dolayısıyla örgütü temsil eden liderlerin çalışanları teşvik etmek için kullanabileceği ödöl mekanizmaları parasal/maddi olabileceği gibi övgü, terfi, eğitim olanakları gibi maddi olmayan ödölle de olabilmektedir. Bu koşullu ödölle çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilemekte ve örgütte kalmanın etik ve doğru bir eylem olacağını dűşüncesini meydana getirmektedir.

Liderlerin sadece işlerin yapılmasına odaklandıkları, çalışanları tamamen serbest bıraktıkları, yöneltme ve yönlendirmenin, iletişim ve etkileşimlerin çok alt düzeyde gerçekleştiği, çalışanları motive etmek için çaba sarfetmediği bir davranış tarzı sergilemeleri ise serbest bırakıcı liderlik olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik davranışında liderler daha az yetki kullanmakta, çalışanları kendi hallerine bırakmakta ve özgürce iş yapmalarını sağlamaktadırlar. Lider örgüt içinde güç kullanmaktan kaçınmakta ve çalışanlara karar alma serbestisi sağlamaktadır. Bakan vd. (2015: s. 205)'e göre serbest bırakıcı liderlik tarzı mesleki uzmanlığın söz konusu olduğu işlerde, bilim adamları gibi meslek uzmanlarının çalışma süreçlerinde, işletmelerin Ar&Ge departmanlarında çalışan yüksek bilgi, yetenek ve uzmanlığa sahip çalışanların yenilikçi fikirler ve yaratıcılık becerileri geliştirmelerinde daha etkilidir. Bankacılık sektörü çalışanlarının da çoğunlukla mesleki uzmanlık, bilgi ve becerileri konusunda yeterli düzeyde olmaları, yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzına yaygın olarak başvurmalarına neden olmaktadır. Çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu, sürekli ve düzenli örgüt içi eğitimlerin söz konusu olduğu ve her bir çalışanın görev ve sorumluluklarının açık biçimde tanımlanarak işbölümünün yapıldığı bankacılık sektöründe serbest bırakıcı liderlik tarzı ile ilgili algıların yaygın olması olağan bir durumdur. Mesleki uzmanlık ve kurum içi yazılım ve otomasyon sistemleri konusunda aldıkları eğitimler çalışanların hem görevlerini tek başlarına başarıyla yerine getirebilmelerine hem de örgüt içi süreçlerin etkin ve sorunsuz biçimde işleyişine katkı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, sadece işlerin yapılmasına odaklanan bir etkileşimsel liderlik tarzı ve yönetim yetkisini aktif olarak kullanmayan, çalışanları yönlendirme ve yönetme konusunda isteksiz, iletişim ve etkileşime yeterli düzeyde ağırlık vermeyen, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri konusunda çalışanları serbest bırakan bir liderlik biçimi söz konusudur.

Parsehyan (2014: s. 100), tarafından yapılmış araştırmaya göre çalışanların eğitimleri için maddi destek sağlayan, kariyer gelişimlerine yönelik olarak eğitim programları uygulayan ya da düzenlenmiş eğitimlere gönderen örgütler, çalışanlara sağladıkları bu ödüller yoluyla onların normatif bağlılıklarını arttırmaktadırlar. Bankacılık sektörü göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların eğitim programlarına katılımlarının sağlanması, mesleki bilgi edinmelerini sağlayıcı eğitimlere tabi tutulmaları, kendilerini geliştirici imkanların sağlanması çalıştıkları kuruma karşı kendilerini borçlu hissetmelerini, örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak görmelerini sağlayabilmektedir.

Şengöz (2015: s. 141) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılmış olan araştırmada benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bankacılık sektörü esasen; kuralların açıkça belli olduğu, mükafat sisteminin performans değerlendirmesi üzerine inşa edildiği, bürokratik yapının ağırlıklı olduğu bir sektördür. Bankacılık sektöründe iş süreci bir takım yöntem ve esaslara bağlıdır. İşler objektif olarak belirlenmiş, şeffaf, açıkça ifade edilmiş kriterlerle yürütülmektedir. Astlar, üstleriyle sıklıkla yüz yüze iletişime geçmeye ve etkileşim gerçekleştirmeye gerek duymamaktadırlar. İşler daha çok bilgisayar ara yüzleri ve yazılımları üzerinden yürütülmektedir, önceden belirlenmiş kurallar, standart ve prosedürler mevcuttur, işlerin yürütülmesinde fazla esneklik ve yaratıcılık söz konusu değildir. Kamu otoritesi tarafından belirlenmiş standartlar ve kurallar dahilinde bankacılık hizmetleri verilmektedir ve yöneticiler, çalışanlardan çoğunlukla günlük rutin görevlerini yerine getirmeleri dışında bir beklentide bulunmamaktadırlar. Bu nedenle banka çalışanlarının liderlik ile ilgili algılarında etkileşimsel liderliğin yaygın olduğu görülmektedir. Çünkü etkileşimsel liderlik tarzı temelde işin yspılmasına, görevlerin yerine getirilmesine odaklanmaktadır.

Kars ve Rize'den 230 banka çalışanı üzerinde Kaygın ve Kaygın (2012, s. 29) tarafından yapılmış araştırma sonucunda çalışanların dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarına ait algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları olan vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme boyutunda çalışanlar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Böyle bir sonucun, bankalarda gerçekleştirilen işlemlerin benzer ve rutin işlerden oluşmasından kaynaklandığı öne sürülmüştür.

Yöneticilere Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular örgütlerde hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemli olan unsurları vurgulamıştır. Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının iyileştirilmesi verimlilik ve performans artışını beraberinde getirecektir. Liderlik tarzı, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumlu hale getirmenin en önemli vasıtalarından biridir. Araştırma bulguları çalışanların öncelikle koşullu ödüllendirme yöntemiyle motive olduklarını ve elde ettikleri ödüller karşılığında örgütsel süreçlere katılmayı, amaç ve hedeflere yönelik çalışmayı benimsediklerini göstermiştir. Bu nedenle, çalışanların başarılı performanslarını ödüllendiren bir ücretlendirme ve performans sisteminin oluşturulması kurumsal düzeyde başarıyı beraberinde getirecektir. Bir çalışan, ödüllendirildiği sürece işini gerektiği biçimde yapmaya devam edecektir. Yönetici ya da lider, çalışanların çıkarlarını da gözeten eylemler sergilediğinde çalışanlar iletişim, etkileşim ve örgütsel amaçlara yönelik çalışmaya daha gönüllü hale gelmektedirler.

Yöneticilerin geleneksel otokratik ve bürokratik yönetim tarzını terk etmeleri de çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlara yol açacaktır. Ödül mekanizmaları yanında, çalışanların kararlara katılımlarını sağlayan, bireysel ilgilerini dikkate alan, iş yapma sürecinde onlara koçluk yaparak yol gösteren, kurum içi iletişim ağlarını etkin biçimde kullanarak etkileşim gerçekleştiren liderler çalışanlarda hem iş tatminini hem de örgüte olan bağlılık düzeyini arttıracaktır. Üst ve ast arasındaki sağlıklı bir ilişki iş ile ilgili sonuçları olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların bireysel ilgilerine odaklanması, ihtiyaçlarının karşılanması, haklarına saygı gösterilmesi, gerekli alanlarda yetki ve sorumluluk verilmesi, iş süreçleri ve performans hakkında geribildirim sağlanması gibi yönetim eylemleri de iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecek bileşenler arasındadır. Abouraia ve Othman (2017: p. 412)'ye göre işgücüne örgüt ile ilgili stratejik planlamaya dahil olma avantajı sağlanırsa iş tatminlerinde artış meydana gelmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, geleneksel otokratik yönetim tarzının yerini katılımcı bir yönetim tarzı almalıdır.

Etkileşimsel liderlik davranışı koşullu ödül ve cezalandırma davranışına dayalı olduğu için yöneticiler çalışanları, beklentileri karşılamaları ya da beklentilerin üzerinde performans sergilemeleri halinde övgü veya dikkate alma yoluyla pozitif biçimde ödüllendirmelidirler. Benzer biçimde, beklenen standardın altında performans

sergilendiğinde düzeltme, zorlama, eleştirme ve/veya diğer cezalandırma biçimleri kullanılmalıdır (Fasola vd., 2013: p. 105).

Liderin bir vizyon belirlemesi, çalışanlara gelecekle ilgili iyimser mesajlar vermesi, kurum misyonunu ve değerleri tüm çalışanlara aktarması da çalışanlarda bir aidiyet duygusu geliştirebilmekte ve ortak amaç ve hedeflere yönelik çalışmayı teşvik edebilmektedir. Riaz ve Haider (2010: p. 29)'a göre bir lider, takipçilerini üretken tutmak ve paylaşılan vizyona uygun hareket etmelerini sağlamak amacıyla onların ihtiyaçlarına uygun davranmalıdır. Lider, takipçilerinin hem kurum içinde hem de dışında sürekli olarak ilerlemelerini sağlamak için ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Liderlerin temel özelliklerinden biri öngörü yeteneğidir; belirsizliklerle mücadele etmek için gelecekteki olasılıkları tahmin edebilmeli ve alternatif stratejiler planlayabilmelidirler.

Liderlik tarzları, sürekli güncel bilgi ve ilgili yetenekle eğitilmeleri ve iyi ahlaki değerlere sahip olmaları durumunda daha da belirginleşecektir. Bu eğitim programları farklı sosyoekonomik altyapılara sahip çalışanların ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılamak konusunda liderlerin davranışlarını geliştirebilmektedir. Takipçilere karar almaya katılım imkanı sağlanan katılımcı liderlik tarzları faydalı olabilir, bu liderlik biçimi takipçilerin katkılarının dikkate alındığı yönünde algı oluşturmalarını sağlayacaktır. Örgütün yüksek performans sergileyen çalışanlara liyakata dayalı ödeme (parasal teşvikler) sağlaması durumunda lider ve takipçileri arasındaki etkileşim, olumlu kişisel sonuçları (tatmin, bağlılık, performans ve etik değerler gibi) arttıracaktır. Bu maaş sistemi takipçileri ve liderleri örgütsel hedeflere ulaşmaya daha fazla odaklanmaları için motive edebilmektedir (Ismail vd., 2011: p. 101).

İş tatmini hem örgütler hem de işgörenler açısından önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. İşgörenlerdeki tatmin düzeyinin yükselmesi, iş stresinin azalmasına, işten ayrılma eğiliminin azalmasına, işe devamsızlıkların düşmesine, işgücü devir oranının düşmesine, verimlilik oranının ve performansın yükselmesine neden olabilmektedir. İşgörenlerin temel eğilimleri ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. İş tatmini, işgörenlerin davranışlarını, çabalarını, çalışma verimliliğini, işgören devamsızlığını ve işgören devrini etkileyebilmektedir. Sağlıklı ve işinden memnuniyet duyan bireyler örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilmektedirler. Bu nedenle çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması örgütler açısından oldukça

önemlidir. Yönetim uzmanları ve insan kaynakları yönetimi profesyonelleri, çalışan tatmini sağlamak için paranın tek başına yeterli olmadığını iş özerkliği, işe katılma gibi unsurların iş tatminini arttırmayla doğrudan ilişkili olduklarını ifade etmişlerdir (Hotamışlı ve Ağca, 2010: ss. 97-98).

Şengöz (2015: s. 141)'e göre de bankacılık sektörü değişim, yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu bir sektördür. Bankacılık işlemleri kamu otoritesinin yetkili düzenleyici ve denetleyici kurumları tarafından kontrol ediliyor olsa da finansın söz konusu her ortamda olduğu gibi bankacılık sektöründe de yoğun rekabet ve müşteri kapma yarışı gözlenmektedir. Bu nedenle, bankanın iyi yönetilmesi yöneticilerin başarılı liderlik eylemlerine ve bu liderlerin yönlendireceği çalışanların tutum ve davranışlarının iyileştirilmesine bağlıdır.

Çağdaş yönetim anlayışında, örgütü başarılı ya da başarısız yapan koşulların, insan ve beklentilerine verilen önemle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Üngüren ve Yıldız, 2009: s. 38). Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık ve üretim faktörü olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmamalıdır. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Toker, 2007a: s. 93).

Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerinin artışı sağladığından yöneticiler, çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Nergiz ve Yılmaz, 2014: s. 57).

KAYNAKÇA

- Abouraiia, M.K., Othman, S.M. (2017). "Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives", *American Journal of Industrial and Business Management*, 2017, 7, pp. 404-423.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A. (2013). "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Yıl: 6, Sayı: 11, Yıl: 2013, ss. 35-50.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, (4), 2002, ss. 1-25.
- Akkamış, O. (2010). "İlköğretim I. Ve II. Kademe Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Bir Değerlendirme", *T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2010.*
- Akyurt, N., Alparslan, A.M., Oktar, Ö.F. (2015). "Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Yıl: 2015, Cilt: 6, Sayı: 13, ss: 50-61.
- Alamir, I. (2010). "Testing the Impact of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Private Syrian Organizations", *International Journal of Arts and Sciences*, 3 (12), pp. 405-415.
- Al-Hussami, M. (2008). "A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education", *European Journal of Scientific Research*, Vol: 22, No: 2, 2008, pp. 286-295.
- Ali, M., Puah, C. (2018). "Transformational Leadership, Organizational Commitment and Innovative Success", *Market Forces*, Vol: XIII, Issue: 1, June 2018, pp. 42-55.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63, pp. 1-18.

- Arsawan, I.W.E., Pasek, I.K., Suryantini, N.P.S. (2017). "Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Commitment and SMEs Business Performance: A Comparative Analysis", *International Business Management*, 11 (8-10), 2017, pp. 1583-1591.
- Arslantaş, C., Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi* 2007/1, ss. 261-286.
- Aşık, N.A. (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran 2010, ss. 31-51.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1999). "Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 72, pp. 441-462.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 951-968.
- Aydın, A., Özmen, M., Tekin, Ö.A. (2014). "İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Su Ürünleri İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 11, 2014, ss. 57-72.
- Babahanoğlu, N. (2016). "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *T.C. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, 2016.
- Babalola, S.S. (2016). "The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment", *The Journal of Applied Business Research*, May/June 2016, Volume 32, Number 3, pp. 935-946.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ.F., Kefe, İ. (2015). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki",

International Journal of Economic and Administrative Studies, Year: 7, Number: 14, 2015, pp. 201-222.

- Balekoğlu, N., Karadağ, E., Gavuz, Ő. (2009). “Okul M¼d¼rlerinin Çok Fakt¼rl¼ Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal EŞitlik Modelleme alıŐması”, Eğitim Fak¼ltesi Dergisi XXII (2), ss. 457-479.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Őent¼rk, F.K., Kurar, İ. (2014). “Y¼neticilerin Liderlik ¼zelliklerinin alıŐanların İŞ Tatmini ¼zerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel alıŐanları ¼zerine Bir Araştırma”, AİB¼ Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi, Cilt: 14, Yıl: 14, Sayı: 2, ss. 59-85.
- Barling J., Slater F., Kelloway E.K. (2000). “Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study”, *Leadership&Organization Development Journal*, 21, pp. 157-161.
- Bass, B.M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, Vol: 18, Issue: 3, pp. 19-31.
- Baycan, F.A. (1985). “An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, Bogazici University, Department of Psychology, Institute of Social Sciences, 1985.
- Belias, D., Koustelios, A. (2014). “Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review”, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No. 3, 2014, pp.187-200.
- Bozkır, H.S. (2014). “D¼n¼Ő¼mc¼ Liderlik ile İŞ Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve ¼zel Sekt¼r çalışanlarına Y¼nelik Bir Araştırma”, T.C. Yıldız Teknik ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İŞletme Anabilim Dalı, İŞletme Y¼netimi Y¼ksek Lisans Programı Y¼ksek Lisans Tezi, 2014.
- Bozkurt, ¼., Bozkurt, İ. (2008). “İŞ Tatminini Etkileyen İŞletme İçi Fakt¼rlerin Eğitim Sekt¼r¼ Açısından Değerlendirilmesine Y¼nelik Bir Alan Araştırması”, *DođuŐ ¼niversitesi Dergisi*, 9 (1), 2008, ss. 1-18.
- B¼r¼, D., G¼neŐer, B. (2005). “Liderlik Tarzının alıŐanın İŞ Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan G¼venin Bu İliŐkideki Rol¼”, *Hacettepe ¼niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), ss. 135- 156.

- Buluç, B. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009, Cilt: 15, Sayı: 57, ss: 5-34.
- Chiang, C.F., Wang, Y.Y. (2012). “The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust”, Journal of Hotel & Business Management, 1: 103, 2012, Vol. 1, Issue 1, 2012, pp. 1-11.
- Çakınberk, A., Demirel E.T. (2010). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 / 2010, ss. 103-119.
- Çarıkçı, İ.H. (2004). “Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması”, Amme İdaresi Dergisi, 37(4), ss. 83-95.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2007). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, 2007.
- Çetin, H., Zetter, S.A., Taş, S., Çaylak, M. (2013). “İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (26) 2013, ss. 145-163.
- Çetin, K.Ö., Aydın, B. (2012). “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012, Cilt: 9, Sayı: 19, ss. 331-342.
- Dilek, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2005.
- Durmuş, B., Çinko, M., Yurtkoru, E.,S. (2018). “Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi”, Beta Yayınları, 2018.
- Dümen, G. (2008). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması”, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Ercan, Ü. (2010). “Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 2004: ss. 17-26.

Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.

Eren, M.Ş., Titizoğlu, Ö.Ç. (2014). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl: 14, Sayı: 27, Nisan 2014, ss. 275-303.

Fasola, O.S., Adeyemi, M.A., Olowe, F.T. (2013). “Exploring the Relationship between Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees”, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences November 2013, Vol. 2, No. 6, pp. 96-107.

Folakemi, O., Anthonia, A.A., Dayo, A.I. (2016). “Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria”, 3rd International Conference on African Development Issues, CU-ICADI 2016, pp. 368-371.

Güdek, R.C. (2016). “Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması”, T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016.

Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F., Ege Akademik Bakış, Sayı: 1, ss. 37–55.

Gül, H., Şahin, K. (2011). “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik

- Algısı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 / 2011, ss. 237-239.
- Güllüce, A.Ç., Kaygın, E., Kafadar, S.B., Atay, M. (2016). “The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees”, Journal of Service Science and Management, 2016, 9, pp. 263-275.
- Gürel, P.A. (2013). “İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 1, 2013, ss. 1-28.
- Gürkan, H., Barut, C., Ünsel, O., Aybay, E. (2017). “Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması”, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, Aralık 2017, ss. 130-157
- Hatipoğlu, Z., Zengin, A.A. (2018). “Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma”, Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA), Yıl 2018, Cilt 3, Sayı 2, ss. 400–421.
- Higgs, M. (2003). “How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century”, The Leadership & Organization Development Journal, 24/5, pp. 273-284.
- Ho, V.T., Dinh, T.L., Vu, M.C. (2016). “Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees’ Job Satisfaction in Vietnamese Local Companies”, International Review of Management and Business Research, Vol. 5, Issue. 3, 2016, pp. 938-950.
- Hotamışlı, M., Ağca, V. (2010). “Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: XII, Sayı: 2, 2010, ss. 95-118.
- Ismail, A., Mohamed, H.A., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., Yusuf, M.H. (2011). “An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment”, Business and Economics Research Journal, Vol: 2, No: 1, 2011, pp. 89-107.
- İbicioğlu, H. (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), ss. 13–22.

- İşcan, Ö.F. (2006). "Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (11), ss. 160-177.
- Karahan, A. (2008). "Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), ss. 145-162.
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 16, Sayı 16, ss. 443-465.
- Kaya, S. (2015). "İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki", T.C. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Kaygın, E., Kaygın, C.Y. (2012). "Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 29-38.
- Keskes, I. (2014). "Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions", Intangible Capital, Vol. 10, Núm. 1, 2014, pp. 26-51.
- Kırel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım 1999, ss. 115-136.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1), 2011, ss. 46-57.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 2003.
- Kök, S.B. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yıl 2006, Cilt 20, Sayı 1, ss. 291-317.
- Küçük, F. (2007). "Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2007, Cilt: 44, Sayı: 511, ss. 75-94.

- Lo, M.C., Ramayah, T., Min, H.W. (2009). "Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry". *African Journal of Marketing Management*, Vol: 1, pp. 133-139.
- Mansurova, S. (2017). "İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama", T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2017.
- Marmaya, N.H., Torsiman, M.H.N.M., Balakrishnan, B.K. (2011). "Employee's perceptions of Malaysian manager's leadership styles and organizational commitment". *African Journal of Business Management*, 5: pp. 1584-1588.
- McGregor, D. (1960). "The Human Side of Enterprise", *Reflections*, 2, 1, pp. 6-15.
- Mujkic, A., Sehic, D., Rahimic, Z., Jusic, J. (2014). "Transformational leadership and employee satisfaction", *Econviews, God. XXVII, BR. 2/2014*, pp. 259-270.
- Nergiz, E., Yılmaz, F. (2016). "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eylül 2016, Sayı: 14, ss. 50-79.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No: 3, pp. 492-499.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1990, pp. 19-31.
- Örücü, E., Esenkal, F. (2005). "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", *T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 14, Aralık 2005, ss. 141-166.
- Özalp, İ., Öcal, H. (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4, ss.207-227.
- Özdemir, H., Dağdeviren, A., Göker, G., Özdemir, S.N. (2017). "Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 114-123, 2017.

- Parsehyan, B.G. (2014). "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama", T.C. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı Doktora Tezi, 2014.
- Pillai, R., Chester A.S., Williams, E.S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 6, pp. 897-933.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Bommer, W.H. (1996). "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1(2), 1990, pp. 107-142.
- Porter, J.A. (2015). "The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective", *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 1, No. 2, November 2015, pp. 68 – 85.
- Riaz, A., and Haider, M.H. (2010). "Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction", *BEH - Business and Economic Horizons*, Volume 1, Issue 1, April 2010, pp. 29-38.
- Rua, O.M.M.M., Araujo, J.M.C. (2016). "Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 16, No: 1, 2016, pp. 43-62.
- Saleem, H. (2015). "The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 172, 2015, pp. 563 – 569.
- Serinkan, C., Bardakçı, A. (2009). "Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, 2009.

- Serinkan, C., İpekçi, İ. (2005). “Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yıl: 2005, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 281-294.
- Sevimli, F., İşcan, Ö.F. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, Sayı: 1, Cilt: 5, 2005, ss. 55-64.
- Soysal, A., Tan, M. (2013). “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 45-63.
- Söylemez, Z.Y. (2014). “Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi”, T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Şahin, A. (2003). “Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1(5), ss. 137-157.
- Şeker, M., Dağ, Y., Yalçınsoy, A. (2016). “Örgüt Kültürü İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama”, International Journal of Innovative Strategical Social Research, Vol: 1, Issue: 1, 2016, ss. 4-10.
- Şengöz, M. (2015). “Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma”, T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme anabilim Dalı Doktora Tezi, 2015.
- Şirin, E.F., Yetim, A.A. (2008). “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilllerinin İncelenmesi”, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD), XIII (2008), 4, ss. 31–46.
- Tanrıverdi, H., Akova, O., Çiftçi, İ. (2016). “Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stilllerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18 (30), ss. 114 - 123.

- Taslak, S. (2008). "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, ss.121-144.
- Taş, A., Çelik, K., Tomul, E. (2007). "Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl: 2007, Cilt: 2, Sayı: 22, ss. 85-98.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 2005, Cilt: 4, Sayı: 14, ss. 1-16.
- Tengilimoğlu, D., Yiğit, A. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 8(3), ss. 374-400.
- Tetik, S. (2014). "Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi, 2014: Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 267-280.
- Thamrin, H.M. (2012). "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance", International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 5, October 2012, PP. 566-572.
- Titizoğlu, Ö.Ç. (2011). "Etkileşimi ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması", T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Toker, B. (2007a). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 2007, ss. 92-107.
- Toker, B. (2007b). "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", Journal of Yasar University, 2(6), ss. 591-614.
- Turmuş, E.K. (2005). "İş tatmini (İş Doyumu) ve Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nda Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2005.

- Türetgen, İ.Ö., Ünsal, P., Telman, N. (2004). “Yöneticiler İçin Liderlik Özelliklerini Ölçen Bir Ölçek Geliştirme”, Psikoloji Çalışmaları, Cilt: 24, 2004, ss. 25-44.
- Uzun, D. (2016). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma”, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Üngüren, E., Yıldız, S. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, T.C. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, Nisan 2009, Yıl: 1, Sayı: 1, ss. 37-47.
- Ünsar, S., Taştan, İ., Ünsar, S., Dindar, İ. (2006). “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Verimlilik Dergisi, Sayı 2, Yıl 2006.
- Voon, M.,L., Lo, M.C., Ngui, K.S., Ayob, N.B. (2011). “The influence of leadership styles on employees’ job satisfaction in public sector organizations in Malaysia”, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol: 2, No: 1, 2011, pp. 24-32.
- Yalçın, S. (2016). “Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı”, T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Yang, F.H., Wu, M, Chang, C.C., Chien, Y.Y. (2011). “Elucidating the relationships among transformational leadership, job satisfaction, commitment foci and commitment bases in the public sector”, Public Personnel Management, 40, pp. 265-265.
- Yavuz, E. (2008). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”, T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2008.
- Yavuz, E., Tokmak, C. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, International Journal of Economic and Administrative Studies, Yıl: 1, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009, ss. 17-34.
- Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), Aralık 2007, ss. 1-18.

EKLER

Sayın İlgili,

Aşağıdaki anket formu “**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİLERİ**” isimli araştırma ile ilgilidir.

Araştırma, yöneticilerin dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerine etkilerini analiz etmeye yöneliktir. Yanıt verecek kişilerin isim ve kurum bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketteki benzer gibi görülen bazı sorular araştırma tekniği açısından gereklidir. Bu nedenle tüm soruları eksiksiz yanıtlayınız. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Tamamıyla bilimsel amaçlı bu çalışmaya değerli bir katkı sağlayacağınızı ümit ediyoruz. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla,

Aşağıdaki ifadeler işyerinizde direkt olarak bağlı bulunduğunuz üstünüz (müdür, amir) ile ilgilidir. Herbir ifadeye ölçekte gösterilen yanıtlardan size uygun olanı işaretleyerek yanıt veriniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

1. Onunla gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
2. Bencillikten uzaktır.	1	2	3	4	5
3. Ona saygı duyarım.	1	2	3	4	5
4. Gücünü ve kendine güvenini ortaya koyar.	1	2	3	4	5
5. Değerlerden söz eder.	1	2	3	4	5
6. Ahlaki standartlar açısından iyi bir örnektir.	1	2	3	4	5
7. Ahlaki değerlere saygı gösterir.	1	2	3	4	5
8. Ortak misyonu vurgular.	1	2	3	4	5
9. İyimser bir tavırla konuşur.	1	2	3	4	5
10. Güven duyduğunu açığa vurur.	1	2	3	4	5
11. Coşkulu bir tavırla konuşur.	1	2	3	4	5
12. Önemli konular hakkında farkındalık uyandırır.	1	2	3	4	5
13. Varsayımları yeniden gözden geçirir.	1	2	3	4	5
14. Farklı görüşleri araştırır.	1	2	3	4	5
15. Yeni yöntemler önerir.	1	2	3	4	5
16. Farklı görüş açılarını önerir.	1	2	3	4	5
17. Kişisel ilgisini ifade eder.	1	2	3	4	5
18. Güçlü yönlerinize odaklanır.	1	2	3	4	5
19. Öğretir ve eğitir.	1	2	3	4	5
20. Astlarına farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	1	2	3	4	5
1. Ödüller konusunda açıklama yapar.	1	2	3	4	5
2. Çabaya dayalı yardımda bulunur.	1	2	3	4	5
3. Başarınızı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
4. Başarınızı takdir eder.	1	2	3	4	5
5. Hatalarınız üzerinde odaklanır.	1	2	3	4	5
6. Anlaşmazlıkları giderir.	1	2	3	4	5
7. Hatalarınızı takip eder.	1	2	3	4	5
8. Dikkatini başarısızlıklar üzerinde yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
9. Sorunlar önemliyse tepki gösterir.	1	2	3	4	5
10. Başarısızlığa tepki gösterir.	1	2	3	4	5
11. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksiz olduğu görüşündedir.	1	2	3	4	5
12. Sorunlar süreklilyse tepki gösterir.	1	2	3	4	5
13. Katılım göstermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
14. Gerekli olduğunda ortada yoktur.	1	2	3	4	5
15. Karar vermektten kaçınır.	1	2	3	4	5

16. Tepki vermede gecikir.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeler çalışmakta olduğunuz kurum ile ilgilidir. Herbir ifadeye ölçekte gösterilen yanıtlardan size uygun olanı işaretleyerek yanıt veriniz.					
1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum					
1. Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.	1	2	3	4	5
8. İstesem de, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	1	2	3	4	5
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	1	2	3	4	5
10. Fazla alternatifim olmadığı için, çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	1	2	3	4	5
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14. Benim için avantajlı da olsa, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım kurum, sadakat gösterilecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeler işiniz ile ilgilidir. Herbir ifadeye ölçekte gösterilen yanıtlardan size uygun olanı işaretleyerek yanıt veriniz.					
1- Hiç Memnun Değilim 2- Memnun Değilim 3- Kararsızım 4- Memnunum 5- Çok Memnunum					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
Medeni Durumunuz : Bekar Evli
Yaşınız: 25 yaş ve altı 26-35 yaş 36-45 yaş 46-55 yaş 56 yaş üzeri
Öğrenim Düzeyiniz: Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
Mesleki Unvanınız : Memur Şef Yönetici
Mesleki Deneyiminiz : 5 yıldan az 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıldan fazla
Kurumdaki Deneyiminiz : 5 yıldan az 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıldan fazla



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : DİLEK ARSLAN
Doğum Yeri ve Tarihi : 25.05.1974

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : KAMU YÖNETİMİ
Yüksek Lisans Öğrenimi : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Bildiği Yabancı Diller : İNGİLİZCE
Bilimsel Faaliyetleri : -

İş Deneyimi

Stajlar : -
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : T.C.MERKEZ BANKASI

İletişim

E-Posta Adresi : arslan34dilek@hotmail.com.tr

Tarih : 16.01.2019