

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK DAVRANIŞLARI, ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLE FİRMA  
PERFORMANSI İLİŞKİLERİ**

**Burhanettin KURT  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI  
Prof.Dr. Oya ERDİL**

**GEBZE  
2010**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK DAVRANIŞLARI, ÖRGÜTSEL**  
**BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLE FİRMA**  
**PERFORMANSI İLİŞKİLERİ**

**Burhanettin KURT**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI**  
**Prof.Dr. Oya ERDİL**

**GEBZE**  
**2010**

## ÖZET

### TEZİN BAŞLIĞI: LİDERLİK DAVRANIŞLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ İLE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİLERİ

#### YAZAR ADI: BURHANETTİN KURT

Bu çalışmada liderlik kavramı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve firma performansı arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Liderlik teorileri incelenirken modern liderlik yaklaşımları temel alınmakta ve liderlik davranışları; transformasyonel liderlik, ödül ile endekslenen liderlik ve lider üye değişim kalitesi olmak üzere üç boyutlu bir değişken olarak incelenmektedir. 58 adet firma yöneticisinden toplanan verilerin SPSS 11,5 ile değerlendirilmesi sonucunda a-)liderlik davranışı boyutlarından transformasyonel liderlik ile ödül ile endekslenen liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmakta; b-) transformasyonel liderlik ve lider üye değişim kalitesinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmekte, ve c-)iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işletme performansı açısından taşıdığı önem bir kez daha doğrulanmaktadır. Sonuçlar tartışılarak yorumlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık

## ABSTRACT

### **TITLE: THE RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERS BEHAVIORS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION AND FIRM PERFORMANS**

**AUTHOR: BURHANETTİN KURT**

In this paper, the relationships between leadership, organizational commitment, job satisfaction and firm performance are investigated theoretically and empirically. The modern management approach, is against to the entirely removal of the organizational conflict. Modern leadership theories among others form the focus of our study. Consistent with the modern leadership literature, leadership is taken as a three dimensional construct composed of transformational leadership, reward oriented leadership and quality of leader-member change. The results based on the analyze of date collected from 58 firm manager with SPSS 11,5 statistical program shows that: a-) transformational leadership and reward oriented leadership are positively and meaningfully related to organizational commitment, b-) transformational leadership and quality of leader-member change both have positive effect on job satisfaction, and c-) organizational commitment and job satisfaction are both positively and meaningfully related to firm performance. And finally it comes to a conclusion with these results.

**Keywords:** Leader, leadership, organizational commitment, job satisfaction

## TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanmasında ve anketlerin toplanmasında emeği geçen ve benden yardımlarını esirgemeyen başta

Prof. Dr. Oya ERDİL,

Dr. Ayşe GÜNSEL'e

Ve bugünlere kadar bana her türlü desteği sağlayan ve her şeyimi borçlu olduğum Anne ve Babam olmak üzere;

emeği geçen tüm dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	IV
ABSTRACT	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK	4
1.1. Liderlik Tanımları	4
1.2. Liderlik Teorileri	8
1.2.1. Geleneksel (Klasik) Liderlik Davranışları	8
1.2.1.1. Büyük Adamların Liderliği	9
1.2.1.2. Kişisel Özellik Kaynaklı Liderlik	11
1.2.1.3. Kişisel Özelliği de İçeren Durumsal Liderlik	12
1.2.1.4. Likert'in 4 Sistem Modeli	14
1.2.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Modeli	16
1.2.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	17
1.2.2.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli	18
1.2.2.2. Yol Amaç Teorisi	19
1.2.2.3. Yaşam Eğrisi Teorisi	20
1.3. Modern Liderlik Teorileri	22
1.3.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	22
1.3.1.1. Duyusal Zeka ve Transformasyonel Liderlik	31
1.3.2. Karizmatik Liderlik	32
1.3.3. Ödül ile Endekslenen Liderlik Davranışı	34
1.3.4. Lider-üye Değişim Kalitesi	36
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	38

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	39
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	40
2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	42
2.3.1. Mesleki Bağlılık	42
2.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık	43
2.3.3. Sadakat	44
2.3.4. İtaat	45
3. İŞ TATMİNİ	46
3.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı	46
3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	49
3.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Fark	54
3.4. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Performans İlişkisi	55
4. ARAŞTIRMA	57
4.1. Hipotezler	57
4.2. Model	58
4.3. Araştırma Metodu	58
4.3.1. Örneklem	58
4.3.2. Ölçekler	59
4.3.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	60
4.3.4. Hipotez Testleri	63
5. SONUÇ	67
5.1. Sınırlandırmalar	69
5.2. Öneriler	69
KAYNAKLAR DİZİNİ	70
ÖZGEÇMİŞ	77
EKLER	
Ek.1. Anket Soruları	78

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

et all.	: ve diğçerleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli Büyüklükteki İşletmeler
vb.	: ve benzeri
bkz.	: bakınız



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
4.1 Teorik model	58
4.2. Sonuç Model	66

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
1.1 Liderlik Davranışları Doğrusu	14
1.2 Likert'e Göre Liderlik Tipleri	16
1.3. Dönüşümcü Liderlik Modeli ve Takipçilerin Çabası	27
4.1. Bağımsız değişkenlere ait faktör analizi tablosu	61
4.2. Bağımlı değişkenlere ait faktör analizi tablosu	62
4.3. Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları	62
4.4. Transformasyonel liderlik davranışı, ödül ile endekslenen liderlik davranışı, ve lider-üye değişim kalitesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	64
4.5. Transformasyonel liderlik davranışı, ödül ile endekslenen liderlik davranışı, ve lider-üye değişim kalitesinin iş tatmini üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	64
4.6. Örgütsel bağlılık ile iş tatminin firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	65

# GİRİŞ

Liderlik, medeniyet tarihinin başlangıcından bugüne popülaritesini hiç yitirmemiş bir kavramdır. Savaşlardan devrimlere insanoğlunun her adımının, ilerlemesinin ve değişiminin altında liderlik yatmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte liderlik kavramı da saha değiştirmiş; işletme yönetiminin önemli bir konusu haline gelmiştir. Bu tez çalışması da, böylesine önemli bir kavram olan liderlik kavramı, liderliğin örgütsel bağlılık ile iş tatmini ile ilişkileri ve bunun işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Liderlik en basit şekliyle, birey, grup ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin faaliyetleri etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Bu süreci gerçekleştiren birey ise, lider olarak adlandırılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde bu konuyla ilgili temel akımların; özellikler teorisi, davranışsal liderlik modelleri, durumsal teoriler ve modern liderlik teorileri olmak üzere dört ana başlık altında toplanabileceği görülmektedir. Bu çalışmada liderlik yaklaşımları incelenirken modern liderlik teorileri temel alınmakta ve liderlik türleri; bir kısım araştırmacılar, otokratik, ikna edici ve demokratik gibi çeşitli liderlik türlerinden bahsetseler de transformasyonel liderlik, ödül ile endekslenen liderlik ve lider üye değişimi olmak üzere üç kategoride sınıflandırılmaktadır.

İşletme literatürü açısından bakıldığında çalışanları yönlendirme ve peşinden sürükleyebilme süreci olan liderliğin, iş görenlerin hissettikleri tatmin ve bağlılık seviyesi üzerinde önemli etkileri olması beklenmektedir. Mevcut literatür de bu görüşü destekler nitelikte kanıt sağlamaktadır. Bu çalışmada öncelikle kapsamı bir literatür taraması ile ele alınan liderlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları ilişkisine dair karşılıklı ilişkilerin İstanbul, Kocaeli ve Bursa gibi Türkiye'nin sanayi açısından önemli merkezleri olan şehirlerden konumlanmış firmalardan toplanan veriler üzerinde test edilmesi ile, ülkemiz gibi gelişmekte

olan bir doğu ülkesinde bu ilişkiler gözler önüne serilecek, liderlik yapısına dair değişkenler ortaya çıkacak ve liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin şekli de netleşecektir.

Bu amaçla bu çalışmada öncelikle liderlik kavramından bahsedilmekte; liderlik teorileri ele alınmaktadır. Bununla birlikte modern liderlik teorileri temel alınalar liderlik türleri kategorize edilmekte ve temel liderlik özellikleri üzerinde detaylı olarak durulmaktadır.

Örgütsel bağlılık ise özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiğı bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel bağlılık faktörleri daha fazla önem kazanmaktadır. Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini yürütmesinde en önemli ortak paydalardan biride iş görenlerdir. Bir örgütün iki amacından biri ürün yaratmak diğeri de iş

görenlerin doyumunu sağlamaktır. İş görenler genel olarak işlerinden doyum elde edemiyorlarsa, örgütte bulunmalarının da pek bir anlamı kalmamaktadır.

Günümüzde ise endüstrileşme sonucu makine becerisi insan becerisinin yerini almış ve iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim, kişileri emeğinin karşılığını görememe ve kendinden gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Böylece çalışanlar işe gitgide yabancılaşmış, doyumsuz olmuşlar ve işin kendisi için bir anlam taşımadığından yakınır duruma gelmişlerdir.

Çalışanlar için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt olması nedeni ile iş tatmini üzerinde önemle durulan konulardan biridir. İş tatminsizliği bir örgütte ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.

İkinci bölümde ise, örgütsel bağlılık kavramı incelenmekte; örgütsel bağlılığın fonksiyonları tanımlanarak üçüncü bölümde iş tatmini üzerinde durulmakta ve dördüncü bölümde ise liderlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerden bahsedilmektedir. Bunu takiben tezimizin uygulama kısmında liderlik, örgütsel bağlılık iş tatmini ve nihayetinde de işletme performansına yönelik ve hipotezler geliştirilmekte; geliştirilen hipotezler, İstanbul, Kocaeli ve Bursa'da konumlanmış firmalar üzerinden toplanan veriler ışığında test edilmekte; elde edilen bulgular yorumlanarak örneklemimizle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Böylece elde edilen sonuçların ilgili literatüre önemli bir katkı sağlaması hedeflenmektedir.

# 1. LİDERLİK

Liderlik, bilindiği üzere yüzyıllardır insanların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Genel olarak liderlik; inancı, güveni, dinamizmi, cesareti, bilgi ve zekâyı ifade eden anlamlarda kullanılmıştır. Çok boyutlu ve dinamik bir kavram olan liderliğin ilgi çekici olması ve bu konuda giderek artan bir araştırma ihtiyacının bulunması, bu kavramın gizemine ve bu gizemde saklı gücüne dayandırılabilir (Ergeneli, 2006).

Günümüzde liderliğin ve liderlerin çok çarpıcı olarak öneminin artmakta olduğu doğrudur. Teknolojik gelişmeler, iletişim ve ulaşım alanlarında büyük gelişmelere sahne olmuştur. Bu durum bireysel ve toplumsal ihtiyaçları, dolayısıyla tüketimi arttırmıştır (Yukl, 1991). Ancak, ihtiyaçları karşılayacak olan, mal ve hizmet üretiminde kullanılan kaynaklar sabit kalmıştır. Sabit kaynakların, ihtiyacı karşılama yönelik etkin kullanımı için daima karşımıza lider kavramı çıkmaktadır. Kamu veya özel bütün kurumların liderden beklentileri büyüktür ve bir kurtarıcı özlemi duyulmaktadır.

Liderlik konsepti, belirli koşullar altında, birey, grup ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin faaliyetleri etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Bilginin hızla artması ve eskimesi, karşılaşılan bir sorunun çözümünde kullanılacak verilerin çok çeşitli kaynaklardan gelmesi, lideri, çalışanları etkin bir şekilde kullanarak onların tecrübe, eğitim ve enerjilerinden sinerjik olarak yararlanmasını gerektirmektedir.

## 1.1. Liderlik Tanımları

Liderlik (leadership), İngilizce bir kelime olup kelimenin aslı fiil olarak 'lead' şeklindedir; anlamı yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmaktır. 'Leader' kelimesi ise rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarını taşımaktadır (Redhouse, 1997). Türkçede liderlik

olgusunun karşılığı olarak önderlik, yederlik, yönderlik kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde ‘liderlik’ kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 1997, s.3).

Liderlik olgusu ile ilgili literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Bu her ortamdaki ve şartlardaki liderliğin farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir. Bu yüzden liderliğin anlamı liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır. Bir başka görüşe göre liderlik olgusu ile ilgili ortak tek bir tanımlamaya ulaşılamamış olması, küreselleşmenin etkisi ile örgütlerde sürekli değişme olması ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesi ile ilgilidir.

Liderlik, etkileyebilme yeteneği olarak da tanımlanır. Başka bir deyişle, grup içinde kişiler arası etkileşim sürekli olduğuna göre, etkileme yeteneği olanlardan lider, etkilenmesi fazla olanlardan ise izleyiciler oluşmaktadır. Liderlik bir etkileme süreci olarak tanımlandığında, liderin etkileme gücü ve davranışları üzerinde durulması gerekir. Etkileme olanağının dayandığı etmenler şöyle sıralanabilir; (Yukl, 1994)

- Liderin örgüt içindeki pozisyonundan dolayı elde ettiği güç,
- Liderin grup üyelerini, istenileni yapmadıklarından cezalandırarak zorlama gücüne sahip olması,
- Liderin grup üyelerini, istenileni ödüllendirerek denetleme gücüne sahip olması,
- Liderin diğerlerini uzmanlık bilgisi nedeni ile etkileyebilme yeteneği, yalnız bu yetenek, liderin uzman olduğu alanlarda geçerlidir,
- Liderin bireysel nitelikleri, özellikleri nedeni ile grup üyelerinin ona benzemek isteklerinden doğan etkileme yeteneği.

Günümüze dek yapılmış olan belli başlı liderlik tanımları şu şekilde sıralanabilir (Brestrich, 1999, s.41–47; Erçetin, 2000, s.4–11)

C. H. Cooley, (1902), "Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektedir."

E. F. Mumford, (1906), "Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır."

E. M. Bogardus, (1934), "Liderlik, sadece kişilik ve grup olayları demek değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel bağlantısı ve bu bağlantı içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir."

C. E. Kilbourne, (1935), "Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir."

W. F. Whyte, (1943), "Liderlik, güç ilişkisinden ve yarar ilişkisinden sakınan bir etkileme sürecidir."

I. Knickerbocker (1948), "Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir."

R. M. Stogdill, (1950), "Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir."

H. Koontz ve C. O'Donnell, (1955), "Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir."

F. E. Fiedler, (1967), "Lider, grup üyelerinin işlerini eşgüdümleme ve yönlendirme işi ile meşgul olan kişidir. Liderler sözel olan ve olmayan davranışları ile grup performansını etkilerler."

G. Terry, (1960), "Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir."



R. Stogdill, (1974), “Liderlik, beklentiler ve ilişkiler çerçevesinde yapıyı harekete geçirme ve muhafaza etme davranışıdır.”

D. Katz ve R. L. Kahn, (1978), ”Liderlik, örgüt üyelerini, örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktadır.”

B. Kellerman, (1984), “Liderlik, grup etkinliklerinin doğası ve yönü çerçevesinde bir kişinin sürekli olarak diğerlerini etkilemesi sürecidir”.

B. M. Bass (1985), “Lider, başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanıdır.”

R. R. Krausz, (1986), “Liderlik, diğerlerinin etkinliklerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.”

J. W. Gardner, (1986), “ Liderlik, liderin kendi ya da herkesin paylaştığı amaçlar doğrultusunda grup üyelerine örnek olarak ve onları ikna ederek grubu harekete geçirme sürecidir.”

C. Norris, (1990), “Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.”

W. Pogonis, (1992), “Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif olarak önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkilemektir.”

G. R. Sullivan ve M. V. Harper, (1996), ”Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.”

Tekarslan vd, (2000), “Mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilmedir.”

Erol Eren, (2001), “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.”

## 1.2. Liderlik Teorileri

Liderlikle ilgili görüş ve teoriler, (1) Geleneksel (Klasik), (2) Davranışsal ve (3) Çağdaş Liderlik Yaklaşımları olarak üç temel yaklaşım içinde toplanabilir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde yer alan teori ve görüşler, liderliğin ne olduğunu açıklamak yanında bir sosyal birimde veya grupta “Kim lider olur?” ve “Hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularını da cevaplamaya yöneliktir.

### 1.2.1. Geleneksel (Klasik) Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımı, ‘Özellikler’ ve ‘Büyük Adamlar’ yaklaşımı diye de bilinir. Liderlik konusundaki ilk sistematik çalışmalar, bir bireyi hangi özelliklerin lider yaptığı üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bu konudaki antik çağlara kadar uzanan ilk teorilerde hakim görüş, “Lider olunmaz, lider olarak doğulur.” şeklindedir. Büyük adam (great man) teorisi diye adlandırılan bu kurama göre, bir kişi liderlik için gerekli özelliklere ya doğuştan sahiptir ya da değildir .

Yönetici ile lider kavramını aynı gören klasik yönetim anlayışında, liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durulmaktaydı. Ayrıca, 1940’lı yıllardan itibaren liderlik tanımlarında grup kavramının kullanılmaya başladığı görülmektedir. O dönemde J. K. Hempill’in yaptığı tanımlama bunu destekler niteliktedir. Yazara göre liderlik, istenilen sonuçlara varmak için, grup faaliyetlerini bir araya getirme sürecidir (Thomas, 2007, s.20). Esasında liderlik tanımlarına grup kavramının girmesinin nedeni

yönetimde insanları ve ilişkilerini göz ardı eden klasik yöntem anlayışının Hawthorne deneyleri ile birlikte sorgulanmaya başlanması olarak değerlendirilebilir.

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın ister grubu ön plana çıkarsın varılmak istenen nokta, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip olduklarıdır. Bu amaçla 1920–1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır.

Özellikle bu yüzyılın başlarında, bu yaklaşım çerçevesinde liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Liderlik özellikleri olarak, yaş, cinsiyet, boy, ırk, fiziksel görünüm, bilgi, zeka, ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, doğruluk, samimiyet, açık sözlülük, duygusal istikrar, olgunluk, kendine güven, kararlılık, girişkenlik, motivasyon.. gibi fiziksel ve psikolojik özellikler incelenmiştir (Eren, 1989, s. 364).

Asıl olarak lider değişkeni üzerinde duran özellikler yaklaşımının temel görüşü, her ne kadar araştırmalarca tamamen desteklenememişse de, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı, şeklinde özetlenebilir. Ayrıca, bu yaklaşım içinde liderin davranış tarzlarına, belirli bir sınıflandırma anlayışıyla yaklaşılmamış, adeta tek tip bir liderlik modeli öngörülmüştür.

### **1.2.1.1. Büyük Adamların Liderliği**

Thomas Carlyle'nin 'Büyük Adamlar' kuramı, tarihin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir (Carlyle, 1976, s. 33). Onun düşüncesinde kahraman liderler, toplumun iradesini iradesine teslim ettiği, kendisine samimiyetle bağlandığı, buyruklarına uyduğu önderdir. O, topluma emreder ve onu yönetir. Toplum için sürekli ve pratik öğrenme kaynağı olur. Her gün ve her saat yapılması gereken şeyin ne olduğunu bildirir. Çünkü o, güçlü ve

ehil olandır. Bu dünyadaki herhangi bir toplumsal sistemin görevi, bu güçlü ve ehil adamı bulmak ve onu seçkinlik, soyluluk, krallık gibi yetki sembolleri ile donatarak ona insanlara yol gösterecek imkânları sağlamaktır. Bu adamın buyruklarına samimiyetle, en ufak şüpheye kapılmaksızın uyulması gerekir. İşte o zaman işler ve davranışlar en iyi ve ideal biçimde düzenlenmiş olacaktır. Bunu yapan ülke, ideal bir ülke olacaktır (Carlyle, 1976, s.285–286).

Liderin sahip olduğu özellikleri, lider etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul eden bu teoriye göre; lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından takipçilerinden farklıdır (Koçel, 1993, s.32).

Bazı büyük liderlerin biyografileri incelendiğinde görülür ki onlar sanki sıra dışı bir genetik yetenekle dünyaya gelmişlerdir. Bu demek oluyor ki onların gelecekteki liderlik rolleri çok önceden takdir edilmiş oluyor. Büyük adamlar kuramına göre bu doğru değildir. Doğru olan başlıca liderlik yeteneklerinin ve becerilerinin öğrenilebilecek olduğudur. Etkili bir lider olmak için tek olmazsa olmaz gereklilik öğrenme isteğine sahip olmaktır. Ancak bu görüşle ilgili bazı problemler vardır. Eğer bazı kişiler sıra dışı yeteneklerle dünyaya gelmedilerse herkes eşit yetenek ve eğilime sahip demektir. Bu durumda fırsat verilmesi durumunda bir insanın her şeyi yapabileceği kabul edilmelidir. Ama ya kişiler büyük sıra dışı yetenekler şöyle dursun en ufak bir eğilim bile taşıyorlarsa ne olacak? İnsanlar hiç sahip olmadıkları yetenekleri ne kadar şiddetli bir öğrenme istekleri olursa olsun geliştirebilirler mi?

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori, pek fazlaca başarılı olamamıştır (Tabak, 2005, s.1). Liderlik olgusunun tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

### 1.2.1.2. Kişisel Özellik Kaynaklı Liderlik

L. L. Barnard, Bingham, Kilbourne, Kirkpatrick & Locke, Kohs & Irle, Page, Tead gibi araştırmacılara göre liderlerin, onları diğer insanlardan ayıran üstün özellikleri ve huyları vardır. Bu araştırmacılar tarafından liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı hemen hemen aynı anlamda kullanılmıştır. Tead'e göre liderlik, belirli bir işi başarmada diğer kişileri ikna edebilmek için gerekli olan özellikler bütünüdür (Dereli, 2003, s.9).

Kişisel özellikler teorisi geliştikçe, genel özelliklerden çok spesifik özelliklerin liderlik başarısında daha fazla rol oynadığını göstermiştir. Değişik kişisel özelliklerin değişik durumlarda önem kazandığı veya yitirdiği görülmektedir. Bu spesifik özellikler aşağıdaki gibidir (Chessum, 2002):

**Motivasyon:** Bireyin işte sürdürdüğü ölçülebilir ve kontrol edilebilir çabasıdır. Liderler yüksek örgütsel amaçlara ulaşmak için astlarının ihtiyaç duyduklarında kendi kendilerini motive edebilmelerini olanaklı kılmalıdır. Bu durum organizasyonlarda bulunan rol karmaşası ve yetersiz bilgi ile karar verme mecburiyetlerine çözüm olacaktır.

**Dürüstlük ve Güvenilirlik:** Liderin söyledikleriyle yaptıklarının farklılık göstermediğinin ve değer yargılarına uygun davrandığının göstergesidir. Bu özellik liderin güvenilir ve aranılır bir kişi olmasını sağlamaktadır. Niyet ve hareketlerin bütünlük göstermesini sağlayan saygın ilkeler ve sağlam ahlaksal kurallara sahip olmaktır.

**Özgüven:** Kişinin kendi yeteneğine olan inancı ve karar almadaki istekliliğidir. Astlarının güvenini ve desteğini kazanabilmek için liderlerin sahip olması gereken başlıca özelliktir. Astlar, kendisine inanmayan bir amire asla inanmayacaklardır.

**Zeka:** Zeka anlama kapasitesidir ve iyi karar alabilmek için gereken başlıca özelliktir. Astlar zeki olarak gördükleri bir üst olduğunda karar almayı üstlerine bırakma eğilimindedir.

**Bilgi ve Esneklik:** Bilgi belirli bir konuya olan aşinalıktır. Durumsal bilgi karar almada zekadan sonra gelen en önemli ikinci unsurdur. Örgütle ilgili önemli bir durumla ilgili bilgi sahibi olmak etkili bir lider olabilmek için gereklidir.

Zamanla bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır. Bunların sonucunda yapılan birçok araştırma liderin özellikleri arasında şu unsurların olabileceğini ortaya koymuştur: Yakışıklılık, olgunluk, başkalarına güven verme, zeka, bilgi, ileriye görebilme, başkalarına güven verme, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kararlılık, kendine güvenme, iş başarıya ve güzel konuşma yeteneği. Lider, bu özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de kolaylaşacaktır.

### 1.2.1.3. Kişisel Özelliği de İçeren Durumsal Liderlik

Barnard, Bass, J. F. Brown, Case, C. A. Gibb, Jenkins, Lapiere, Murphy, Westburgh gibi araştırmacılar, liderin ortaya çıkışında genel olarak üç faktörün etkili olduğunu belirtirler. (1) Kişilik özellikleri, (2) grubun ve grup üyelerinin doğası, (3) grubun karşılaştığı olaylar.

Bu dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlik etme yeteneklerini kişilerin kendilerine bahşedilmiş kişisel birtakım özelliklerle ilişkilendirmişti. Zeka, toplumsal tabaka, ekonomik düzey ve çocuklukta yetiştirilme şekilleri gibi kişisel özellikler Bass, Bird, Stogdill tarafından araştırılmıştır. Stogdill liderlikle alakalı beş kişisel faktör tanımlamıştır. Lider pozisyonundaki ortalama bir kişinin

diğer grup üyelerinden üstün olan özellikleri şunlardır: Kapasite, başarı, sorumluluk, katılım, sosyo-ekonomik statü. Kapasite zeka ve yaratıcılığı kapsar, başarı bilgi ve ciddi çalışma ile ilgilidir, sorumluluk faaliyet ve uyum sağlayabilmekle ilişkilidir, statü sevilme ile alakalıdır. Ama bu oldukça dar bir nitelendirir. Bir insan sadece bu özelliklerin bir araya gelmesi ile lider olmaz. Liderde bulunması gereken özellikler ve yetenekler, lider olarak hareket edilecek ortamın taleplerine göre de şekillenmektedir (Garcia vd, 2003, s.8).

R. Stogdill'e göre liderlik; belli özelliklere sahip olmakla ilgili değildir, grupta aktif katılımı sağlayarak grup üyeleri arasında işleyen bir ilişkiler ağının kurulması ve işbirliği dahilinde işlerin tamamlanmasının sağlanması ile ilgilidir.

Özellikler yaklaşımı vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir. Bunun nedeni olarak şunlar sayılabilir: özellik listesi sonsuzdur; liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir; özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür ve liderin bulunduğu ortam göz ardı edilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s.320).

Tablo 1.1. Liderlik Davranışları Doğrusu (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.178)

İşe Yönelik Liderlik				İnsana Yönelik Liderlik			
Yöneticinin yetkisini kullanması				Astların Özgürlük Alanı			
Yönetici kararını vererek astlarına bildirir.	Yönetici Kararını satar.	Yönetici fikirlerini sunar, soru bekler.	Yönetici kararını deneme amacıyla geçici olarak açıklar.	Yönetici sorunu sunar, önerileri alarak kararını verir.	Yönetici sınırları belirler, karar almayı astlarına bırakır.	Yönetici üst belirlediği sınırlar içinde karar almayı astlarına bırakır.	
	1	2	3	4	5	6	7

Modeli oluşturan düzlemin en solunda “yönetici kararını vererek astlarına bildirmektedir”. Burada yönetici astlarına hiç danışmaksızın kendi isteği doğrultusunda kararları verir. Otoriter yönetim anlayışı ile hareket edilmekte olup ast konumundaki iş görenlerin kararlara katılmalarına imkan tanınmamaktadır. Modeli oluşturan düzlemin en sağında ise “yönetici üst belirlediği sınırlar içinde karar almayı astlarına bırakır”. Dolayısıyla burada kararlar yöneticiler tarafından belirlenen sınırlar içinde kalmak koşuluyla astlar tarafından verilir ve yöneticilerin kararlar üzerinde doğrudan etkileri bulunmamaktadır (Tannenbaum & Schmidt, 1958, s. 162–164).

#### 1.2.1.4. Likert’in Sistem 4 Modeli

Likert, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır (Can vd, 1998, s.322):



**Sistem1:** İstismarcı-Otoriter Liderlik: Sistem1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. Çalışanları cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

**Sistem2:** Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir.

**Sistem3:** Danışmalı Liderlik: Lider astlarına büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, ödüllendirme yoluyla güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

**Sistem4:** Katılımcı-Grup Liderliği: Liderin astlarına güveni tamdır, kararlar ortaklaşa alınır. Aşağıdan yukarıya iletişim egemendir, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Likert'in araştırmaları; verimliliği yüksek grupların, Sistem3 ve Sistem4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem1 ve Sistem2 tarzı bir yönetim altında olduklarını ortaya koymuştur (Koçel, 1993, s.338).

Aşağıdaki tablonun incelenmesinden anlaşılacağı gibi lider ve ast açısından Sistem1 tipi sınırlı ve katı ilişkiye dayalı iken, Sistem4 tipi tam anlamıyla bir serbestliği önermektedir (Bkz. Tablo 2.2). Likert'in tipleri de bu iki uç arasında değişim göstermekte, Sistem4'e yaklaştıkça, astların fikirlerinden yararlanma, liderin astına olan güveninde artma ve iş konusunda astların serbesti hissi artarken, Sistem1 tipinde bu özellikler önemli ölçüde sınırlanmaktadır.

Tablo 1.2. Likert'e Göre Liderlik Tipleri (Erdoğan, 1997, s.354)

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsöver	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlarına güvenmez.	Hizmetçi-Efendi güveni	Sınırlı güven, karar kontrolü liderde	Tüm konularda tam güven
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astlar iş ile ilgili konuları üstleri ile görüşürken kendilerini serbest hissetmezler.	İş konularında astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hissederler.
Üstün astla olan ilişkisi	Lider iş ile ilgili konularda astın fikrini çok az alır.	Lider ara sıra astın fikrini alır.	Genel olarak astların fikrini alır ve onlardan yararlanır.	Her zaman astların fikrini alır.

Likert'in yaklaşımı, Mc Gregor'un teorisiyle benzerlik gösterir. Sistem1, X teorisine ve otokratik liderliğe uygun düşmektedir. Sistem 4 ise Y teorisine ve demokratik liderliğe denk gelir. Bu yaklaşımın zayıf tarafı durumsal değişkenleri göz ardı etmiş olmasıdır.

### 1.2.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Mc Gregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır.

X Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar iş yapmayı sevmezler, çalışmayı hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görürler ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçarlar. İnsanlar tembeldir, güvende olmak isterler ve sorumluluk almaktansa yönetilmeyi tercih ederler. Bu inançtaki yöneticiler, otoriter bir tarz benimserler. Bu görüş otokratik yönetim, inisiyatif/yapıyı harekete geçirme, işe yönelik liderlik ve Sistem1 ile benzerlik gösterir.

Y Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar doğuştan tembel değildirler, onları bu hale getiren deneyimleridir. Uygun koşullar altında insanlar, kendilerini geliştirirler ve amaç doğrultusunda çalışırlar. Bu inançtaki yöneticiler, demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimserler; kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar.

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X Teorisi işten, sorumluluktan ve yönetmekten kaçan, ekonomik güdülere daha çok ilgi gösteren, denetlenme ve cezalandırılmayı gerektiren, güvenilmez bir iş gören tarifi yaparken Y Teorisi işi, sorumluluk almayı ve yönetmeyi seven, saygınlık için güdülenen, yaratıcı bir iş gören profili çizmiştir. McGregor bu iki teoriyi de açıkladıktan sonra yöneticilerin daha çok Y Teorisi üzerinde durmaları gerektiğini savunmuştur. Bu teori, çalışanlara atfedilen farklı özellikleri genellemek suretiyle güven duygusuna ilişkin önemli ipuçları ortaya atmaktadır. Klasik yaklaşımda göreceli olarak eksik görülen güven duygusuna karşın, neo-klasik yaklaşımda daha yüksek ölçüde güvenin var olduğu görüşü, kullanılan motivasyon araçlarının iki dönem arasında farklılık göstermesine yol açmıştır (Asunakutlu, 2002, s.5-6).

### **1.2.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları**

Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer gibi araştırmacılara göre liderlik, kalımsal ve kişisel özelliklerden çok durumsal etkenlere bağlıdır. Liderin ortaya çıkışı, zaman, yer ve

koşulların bir sonucudur. Durumsal faktörler bir kişinin belirli bir durumda veya çevrede lider; başka bir çevre veya durumda ise izleyici olabileceğini ifade eder (Hemphill, 1950, s. 11) .

Durumsallık teorilerinin genel varsayımı, en uygun liderlik davranışının duruma göre değişeceği ve değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Teorinin bu tezine karşın, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en iyi bilinen çalışma, Fred Fiedler'in durumsal lider etkililiği modelidir (Koçel, 1993, s.339).

### **1.2.2.1.Durumsal Lider Etkililiği Modeli**

Dönemin en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler 1967 yılında liderliği, grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi olarak tarif etmiştir (Dereli, 2003, s.15). Fred Fiedler, 'En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı' olarak adlandırılan ölçek yardımıyla bir liderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir.

Fiedler'e göre, görev ve ilişki eğilimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir: (1) Lider-üye ilişkileri, (2) görev yapısı, (3) liderin yasal gücü.

Lider- üye ilişkileri: Liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersî söz konusu ise, olumsuz ortamdan söz edilir.

Görev yapısı: İşin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin yasal gücü: Liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdır söz edilir (Koçel, 1993, s.340–341).

Fiedler, görev ve ilişki eğilimli liderliğin, üç temel durumsal faktör tarafından belirlenen koşulların hangilerine uygun geldiğini belirlemiştir (Can vd, 1998, s.328–329). En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygundur. Çünkü en olumlu ortamda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin yapılması gerekenleri söylemesini beklemektedir: en olumsuz durumda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanmaktadır. Nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun olacaktır (Dereli, 2003, s.15)

Fiedler kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışının birleştirilmesidir. Fiedler Kuramı'nın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır.

### **1.2.2.2.Yol-Amaç Teorisi**

Yol Amaç Teorisi, House ve Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte ve liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 1998, s. 451). Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: (1) Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve (2) bu sonuçlara verdiği değer.

Bu teoriye göre lider izleyiciyi, ödülleri kullanarak, , amaca ulaşmak için çabalarırken onu destekleyerek, motive edici görev vererek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Lider istenilen amaca ulaşmak için izleyicilerinin yolunu açar. Liderin bu davranışları astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş tatminini artırır. Aynı zamanda liderin astlar tarafından kabul edilmesini de sağlar (Ceylan, 1997, s. 316).

Lider, dört liderlik davranışından birisini gösterebilir: (1) Otoriter liderlik, (2) destekleyici liderlik, (3) katılımcı liderlik, (4) başarıya yönelik liderlik. Bu davranışların uygunluğu ise şu durumsallık faktörleri tarafından belirlenmektedir: İzleyenlerin kişilik özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı, işin niteliği. Örneğin: İnsanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzında; insanın geleceğinin, kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzında daha fazla tatmin olacaklardır (Koçel, 1993, s.344).

### 1.2.2.3. Yaşam Eğrisi Teorisi

Durumsallık teorilerinden bir diğeri de Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın 'yaşam eğrisi modeli'dir. Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen liderlik yaklaşımın temel varsayımları, bir bireyin liderlik tarzının tek bir çeşit değil çok yönlü olabileceği ve liderlik tarzının astların özelliğine ve motivasyonuna göre etkili olabileceğidir (Hersey & Blanchard, 1996, s.42-47). Astlar eğer hazırlıklı ve istekli değillerse tek başına herhangi bir liderlik tarzı istenen çözümü sağlayamaz.

Bu teoriye göre, en etkili liderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir (Çelik, 1999, S. 31). Hersey ve Blanchard olgunluğu, yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar. Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her

evrede liderlik davranışını farklılaştırmalıdır.

Birinci Aşama: Astın örgütte çalışmaya başladığı ilk dönem olan bu aşamada lider için en uygun davranış; yüksek seviyede iş-odaklılıktır. Astlar görevleri ile ilgili olarak bilgilendirilmeli ve örgüt kuralları ve prosedürleri astlara tanıtılmalıdır. Bu evrede, yol gösterici olmayan bir lider, işe yeni başlayanların bir endişe ve karmaşa yaşamasına neden olur. Katılımcı bir liderlik davranışı da bu aşamada uygun değildir; çünkü işe yeni başlayan elemanları meslektaş olarak kabul etmek için henüz çok erkendir.

İkinci Aşama: Astın işleri öğrenmeye başladığı dönem olan bu aşamada iş odaklı yönetim önemini korumaktadır; çünkü astlar henüz tam sorumluluk alacak yeterlilikte değildir. Bu aşamada yönetici, çalışan odaklı davranışlar göstermeye başlayabilir.

Üçüncü Aşama: Astların yetenekleri gelişmiş, başarı motivasyonları artmıştır ve astlar artık sorumluluk almaya isteklidirler. Bu aşamada yönetici artık yol gösterici olmak zorunda değildir; destekleyici ve cesaretlendirici davranış biçimi en uygundur.

Dördüncü Aşama: Ast artık çok daha deneyimlidir, kendine güveni artmıştır ve kendi yolunu bulabilecek seviyededir. Yönetici bu aşamada destekleyici ve cesaretlendirici davranışlarını azaltabilir; ast artık kendi kendine yetebilmektedir ve yol gösterici davranışlara ihtiyacı yoktur (Hersey & Blanchard, 1996, s.42-47).

Yaşam eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik stiline belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır (Stoner, 1982, s.486-487).

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1970'lerin ortalarından itibaren, örgütsel davranış alanında uzmanlaşan sosyopsikoloji temelli araştırmacılar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak, organizasyonlardaki değişim üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmalarla birlikte ilgi, normal yönetici davranışlarından izleyiciler ve sosyal sistemler üzerinde güçlü etkileri olan olağanüstü liderler üzerine kaymıştır. Karizmatik, transformasyonel, ilham verici ve vizyoner liderler olarak tanımlanan bu liderlerin, izleyiciler üzerinde ve örgütsel performansı geliştirmede güçlü etkilerinin olduğu görülmüştür (Jacobsen ve House, 1999).

### **1.3.Modern Liderlik Teorileri**

Her koşulda aynı yaklaşımların geçerli olamayabileceğini öngören durumsallık yaklaşımına rağmen, liderlik konusunda da araştırmaların sonuna geldiğini iddia etmek mümkün değildir. Bu kapsamda liderlik ile ilgili olarak son yıllarda geliştirilen bazı kuramlardan da bahsetmek faydalı görülmektedir. Liderlik alanında son zamanlarda geliştirilen yaklaşımlardan karizmatik (etkileşimci) liderlik ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, ödül ile endekslenen liderlik ve lider-üye değişimi kalitesi bu bölümde açıklanacaktır.

#### **1.3.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

Birçok liderlik teorileri içinde transformasyonel liderlik, özellikle hızlı bir değişim içerisindeki işletmelerdeki liderliği anlamaya ilgilidir. Liderlik literatürü incelendiğinde, iş ortamındaki eylemlerdeki öngörü sahibi liderlere dair



çeşitli örneklere rastlanmakta; (aynı şekilde kar amaçlı yeni endüstriyel sektörlerde de benzer durumlarla karşılaşmaktadır.) (Bass, 1998)

Transformasyonel liderlik düşüncesi, ilk defa 1973 yılında J. V. Downton, tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James MacGregor, 1978 yılında basılan ‘Liderlik’ kitabında transformasyonel liderlik terimini kullanmıştır. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak, davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan transformasyonel liderlik teorisini oluşturmuştur.

Günümüzde dönüştürücü liderlik kavramı Burns’un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Burns kitabında mükemmel firmaların sahip olduğu sıra dışı insanlardan bahsederken Peters ve Waterman dönüştürücü lideri mükemmellikle eş anlamlı görmektedir. Bass ise dönüştürücü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüştürücü lider ile izleyicilerin, moral ve motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır.

Burns’e göre dönüşümsel liderlik daha çok liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır. Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber’in ortaya koyduğu ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir (Sashkin & Rosenbach, 1993, s.88).

Burns bu çalışmasında liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmesi olarak tarif etmektedir (Sashkin & Rosenbach, 1993, s.88). Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı dönüştürücü liderliktir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik biçimi de insanların faydası adına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar

her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, davranışsal liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak izleyicilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir (Dereli, 2003, s.22)

Dönüştürücü liderlikte ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüştürücü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Steyrer et al, 2008).

Dönüşümsel liderler, tanımı itibariyle, diğerlerine vizyonlarıyla ilham verirler, bu vizyonu muhalif taraflarıyla pekiştirirler, kendilerine ve görevlerine olan güveni sergilemekte ve diğerlerine kendi misyonlarını desteklemeleri için ilham vermektedir. Diğerlerini etkilemedeki aktif yaklaşımları ve kendi kişiliklerindeki karizmatik yanlarıyla karakterize edilen dönüşümsel liderler, arzulara ve amaçlara ilham verme, sembolik tasarımları ve umutları uyandırma, huyları değiştirmedeki kadar çok, direk özel aktivitelere eğilimli değildirler. Köklü sorunlara taze yaklaşımları geliştirirler ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. Bu liderler heyecan yaratırlar. Yüksek riskli pozisyonlarda çalışırken, özellikle fırsat ve kazançların yüksek olduğu yerlerdeki riski bulmaya çalışırlar. Böyle liderler diğerleriyle empatik ve sezgisel yollarla ilişkiye geçerler (Yukl G, 2008)

Burns'un yaptığı çalışma bu ayrımın ötesine gitmemiş ve ortaya anlaşılan bir teori ve ölçüm getirmemiştir. Bass, ilk defa çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında çok faktörlü liderlik anketi hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Ankette etkileşimci liderliğin belirlemecileri,

durumsal ödüller, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin belirlemecileri ise; karizma, (izleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın etkileşimli liderliktekinden farkı, dönüştürücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendilerinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) (Yukl, 1994).

Transformasyonel liderlik; idealleştirilmiş etki (idealized influence), ilham verici güdüleme (inspirational motivation), entelektüel uyarım (intellectual stimulation), bireysel ilgi (individualized consideration) gibi yeteneklerin oluşturduğu bir yönetim tarzıdır (Donohue, 2006, s.4). Lider bu yeteneklerini kullanarak, izleyicilerin davranışlarını o şekilde etkiler ki bu etkilenme sonucunda izleyiciler kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir sentez oluşturmayı başarırlar.

Transformasyonel liderlik; etkin olarak değişimi yürürlüğe koyma, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratma ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir. Transformasyonel liderler izleyicileri ile birebir çalkantılı ilişkiler yaratırken yoğun hislerin de ortaya çıkmasını sağlarlar (Yukl, 1994).

Conger ve Kanungo liderin dönüştürücü olarak kabul edilmesi için bazı şartları yerine getirmesi gerektiğini belirtirler. Lider, fırsatları görmeli ve bunu gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturmalıdır. Vizyon astlara anlatılmalı ve bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda astlar ikna edilmelidir. Liderin kişisel başarıları, fedakârlığı ve risk alması takipçilerin ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırıcı olmalıdır. Dönüştürücü liderliğin harekete geçirici yönü, astların lideri kişisel olarak çok ciddi derecede kabullenmeleri, liderle geleceğe yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaları ve liderin

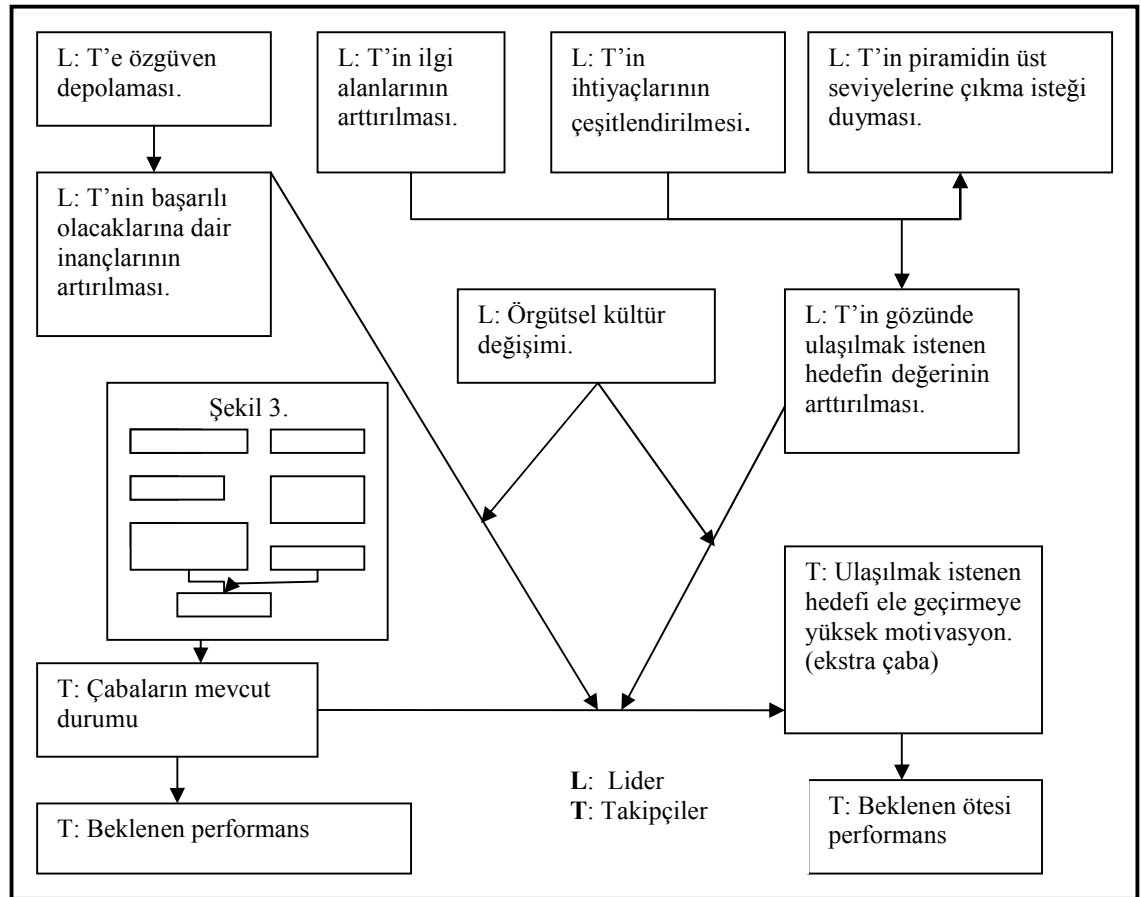
kişisel isteklerinin astların ve ödül beklentilerini karşılamaında saklıdır. Dönüşümcü liderlikte söz konusu olan liderlik, karşılıklı bir alışverişin çok ötesinde, kişisel olarak ortak hisleri paylaşma ve sıkı ilişkiler kurma düzeyindedir (Burke et al , 2006).

Burns'ün çalışmalarını geliştiren bir isim olan Bass'a göre dönüşümcü liderlik, etkileşimli liderliğin daha üst bir halidir. Dönüşümcü liderlik, astların yeteneklerini ve ilgi noktalarını geliştirmesi, daha doğrunun ve daha iyinin peşinde olması ve astlarda kendi çıkarlarından önce grubun çıkarlarını düşünme bilinci oluşturması sebebi ile liderliğin belirlenmiş en üst halidir.

Bass'ın savunduğu temel düşünce, dönüşümcü liderliğin sadece dünya çapındaki az sayıdaki değerli ve özel insanlara mahsus olmadığı ve dönüşümcü liderlerin örgütün birçok seviyesinde karşımıza çıkabileceği olmuştur. Bass ilerleyen çalışmalarında, devlet kuruluşları, eğitim kurumları ve çeşitli örgütlerde çalışan insanlarda bu olguyu tanımlamaya ve ortaya çıkışını geliştirmeye yoğunlaşmıştır.

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketi (multiple leadership questionnaire) davranış ölçeği olduğuna göre en önemli dönüştürücü liderlik boyutunun da karizma olduğunu söylemek gerekecektir. Bass'ın bu çalışmasında karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe sebep olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in eski Yunanca da 'Tanrının armağanı' olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüştürücü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir (Sashkin & Rosenbach, 1993, s. 92)

Tablo 1.3. Dönüşümcü Liderlik Modeli ve Takipçilerin Çabası (Bass, 1985; s.22).



Liderlik boyutları arasında dönüşümsel liderlikliğin diğer ucunda ise etkileşimsel liderlik yaklaşımı yer almaktadır. İlgili literatürde, etkileşimsel liderlerin, örgütsel amaç ve hedeflerin karşılanmasının takibindeki ikincil görev performanslarıyla ilgilendikleri anlaşılmaktadır. (Yardımcı davranışlar). Dönüşümsel liderlerle zıt olarak, etkileşimsel liderler takipçilerinin sadakatini grup ödüllendirme (istenilen davranışları destekleme) ve istisnai yönetim süreçleri yoluyla kazanırlar. (İkincil hataları cezalandırma ve tanımlama) (Bass, 1985)

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları, kuramsal olarak birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, bir kişide her iki liderlik tarzı da aynı anda

ama farklı durumlarda görülmektedir. Lider duruma göre kimi zaman daha etkileşimci olabilmekte veya durum elverdiğinde dönüşümcü yanını ön plana çıkarabilmektedir (Burke et al , 2006).

Bryman ve meslektaşları dönüşümsel-etkileşimsel liderlik ikiliğinin bir uzantısı olarak iki kategori geliştirdiler. (laissez-faire) Onların yeni liderlik modelleri, dönüşümsel liderliğin birkaç boyutunu içerir (karizma,entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş dikkat ve ilham) İlham boyutu daha ilerde ilham modelleme ve ilhamın etkileri diye ikiye ayrılır. Geleneksel liderlik modeli , grup ödüllendirme ve istisnai yönetime ek olarak yardımcı liderliği de ihtiva ederek, Bass'ın (1985) etkileşimsel liderlik modelini genişletir (Bryman et al.,1996)

Başka tiplerdeki organizasyonlardaki dönüşümsel-etkileşimsel liderlik üzerine yapılan araştırma çalışmaları uygulamadaki her iki liderlik stilleri için kanıt sağlamaktadır. (Bryman et al.,1996) Bununla birlikte, ortamsal liderlik literatüründeki yinelenen konulara, sosyal ve organizasyonel seviyelerde ekolojik sürdürülebilirliği kazanmaya yönelik çabalardaki dönüşümsel liderlikte ihtiyaç duyulur. (Shrivastava,1996) Portugal and Yukl ortamsal liderliğin önemli bir cephesi olarak, dönüşümsel liderlik davranışlarını, çevresel sorunlara karşı kişisel taahhütleri göstermek için harekette bulunmak, yine algıları değiştirmek ve etkileyici vizyonla çevresel elementleri betimlemek gibi şeylerle tanımladılar. (1994: 274) Ortamsal hareketler içerisindeki karizmatik ve vizyon sahibi sayısız lider profilleri (Wallace 1993) ve yeni kar amaçlı işlerdeki profiller destekleyici kanıtlar sağladılar. ( Sobic, 1999, s.41).

Tichy ve Devana (1986), büyük şirketlerin tepe yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda transformasyonel liderlerin şu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır: Transformasyonel liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler, yürekli dirler, cesaretlidirler, insanlara inanırlar, örgütsel değerleri sürdürürler, bir ömür boyu öğrencidirler, karmaşıklık ve

belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler ve ileri görüşlüdürler (Keçecioglu, 2003, s.34–37).

Liderlik alanında araştırma yapan Noel Tichy ve Mary Anne Devana, transformasyonel liderlerin belli alanlarda transaksiyonel (etkileşimci) liderlerden farklı birtakım özellikleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu farklılık alanları; cesaret, öngörü yeteneği, izleyicilere karşı açıklık ve güven, değerlerle yönetme, yaşam boyu öğrenim, karmaşık durumlarla başa çıkabilme, astlara karşı açık olma ve astlara güvendir (Sosic, 1999, s.49–50).

Dönüştürücü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory)'da beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Burke et al , 2006).

Sashkin'de dönüştürücü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği lider davranış anketinde (Leader Behavior Questionnaire) beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar, dönüştürücü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler, insanın doğuştan kazandığı değil öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur (Sashkin & Rosenbach, 1993, s. 95).

Liderlik davranışları ve değerler üzerindeki diğer çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile özellikle alakalı olan başka bir liderlik modeli, Quinn'in yönetimsel rollerin değerlerinin modellerini rekabete sokmasıdır. Rekabet eden değerler çerçevesi dört liderlik modeli tanımlar, açık sistemler, insan ilişkileri, iç süreç ve rasyonel amaç. Bunlar odaklanma ve oryantasyon açısından birbirinden farklılıklar gösterirler. (kontrolle karşı esneklik) (Bir organizasyonda içsele karşı

harici) Biz rekabet halindeki değerlerin çerçevesiyle dönüşümsel-etkileşimsel liderlik teorileri arasında birçok paralellikler bulduk. Dönüşümsel liderlik davranışlarıyla ilgili olarak, dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarıcı yönleri açık sistem modellerinin yenilikçi ve komisyoncu rollerini yansıtmıştır. (yaratıcı problem çözme ve adaptasyon) (gücü kullanma, etki, kaynak kazanımı) Ek olarak, insan ilişkileri modellerinin kolaylaştırıcı rolleri (anlaşmazlık yönetimi, katılımcı karar alma) ve yol göstericisi (insan kaynakları gelişimi), dönüşümsel liderliğin bireyselleştirilmiş önemini ve diğerlerinin desteğini yansıtmıştır. Etkileşimsel liderlerin organizasyonel amaçları kazanmak için gerçekleştirdikleri ikincil görev performanslarına olan odaklanmaları koordinatörün (görev analizi ve koordinasyon, finansal kontrol), gözlemlemenin (bilgi yönetimi, kritik düşünce), üreticinin rasyonel amaç modeli rollerinin (üretebilirlik ve yeterlilik) ve yöneticinin (planlama ve amaç belirleme) iç süreç model rollerine yansıtılmıştır. Bununla birlikte Quinn “usta yönetici” olmanın sık meydana gelen anlaşmazlık değerlerini dengelemeye ihtiyaç duyduğunu ve sekiz yönetimsel rollere ihtiyaç duyduğunu iddia etmektedir. Başka bir deyişle, hâkimiyet hem organizasyonel kontrol ve esneklikle birlikte, oryantasyondaki iç ve dış odaklanmalarında eş zamanlı devam ettirilmesini kapsar. (Yukl, 2008)

Bu çok yönlü kavramsallaştırılmış liderlik, içinde hem dönüşümsel – etkileşimsel liderlik stilleri hem de grup ödüllendirme davranışları bulunan son zamanlardaki dönüşümsel liderlik araştırmalarıyla tutarlıdır. Bu araştırma göstermiştir ki etkili liderler, hem dönüşümsel hem de etkileşimsel alanlarda iş görebilirler. Geniş liderlik davranışı dağarcığına sahip olmak ikincil, emsal ve etki düzeyi üzerine çok pozitif etki yapar ve liderin çalışanlarının beklentilerini karşılayabilmesi ve bunu organizasyonu için gerçekleştirebilmesi olasılığını artırır. (Hoojberg,1996)

Quinn’in usta yönetici kavramını destekleyici olarak verilen araştırma, hizmet organizasyonlarındaki ve endüstrideki liderlerden örnekler kullanmıştır. Biz bu bulguların kar amaçlı çevresel organizasyonlardaki liderle için genelleştirilebileceğini umuyoruz. Sosyal hareket organizasyonları ve kar amaçsız



organizasyonlardaki liderler üzerine yapılan araştırma ayrıca etkili liderliğin değişik performans rollerine sahip olması gerektiğini göstermiştir. ( Heimovics, Herman & Coughlin, 1993; Klandermans,1989; Langton,1984). Klandermans (1989) geniş bir çeşitlilikteki rolleri yürüten sosyal hareket organizasyonlarındaki liderlerin temel olarak farklı ve bazen uyuşmayan yönetsel yeteneklere sahip olmaları gerektiğini bulmuştur. Benzer olarak, Heimovics ve meslektaşları (1993) yönetimde daha çok yapısal(etkileşimsel) yaklaşımlara güvenen daha az etkili liderlerin yaptıklarından, yüksek etkili kar amaçsız liderlerin çok kapsamlı ya da liderlik yaklaşımlarının (yapısal,politik,insan kaynakları ve semboliklik) belirgin bir biçimde daha geniş kapsamlı olduğunu bulmuşlardır. (Hoojberg,1996)

### **1.3.1.1. Duygusal Zekâ ve Transformasyonel Liderlik**

Duygusal yönden zeki liderler, yüksek seviyelerde öz farkındalık, kararlılık, öz motivasyon ve sosyal yetenekler sergileyerek diğerlerini motive etmekte ve güçlendirmektedir. Bu bağlamda duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişki, duygusal zekâ araştırmaları açısından göz ardı edilmemesi gereken bir araştırma alanı teşkil etmektedir. Nitekim liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çokluğuna karşın, etkin bir lider olmak için gereken özellikler hakkında henüz bir konsensüs sağlanabilmiş; deneyimli ve zeki liderlerin çevresel taleplere karşılık vermede ve hayatın diğer alanlarında nasıl başarısız olabildiklerine dair soru işaretleri de cevap bulabilmiş değildir (Rosete and Ciarrochi, 2005, s. 391). Duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran Suchy (1999, 61), zekâ ile ilgili olan ve bireyin kendisi ile birlikte diğerlerini bir şekilde etkileyen kapasitelerin bilişsel olabileceği kadar duygusal ve sosyal de olabileceğini söylemektedir.

Geçmiş araştırmalar, duygusal zekânın dönüşümcü liderlikle ilişkili bir kavram olduğunu göstermektedir. Dönüşümü liderler; bir vizyon yaratabilen; bu vizyonu takipçilerine aşılabilen, astları arasında bu vizyona bir bağlılık

sağlayabilen, ve bu vizyonu işyerinde modelleyebilen uzmanlar olarak tanımlanmaktadır. İşlemci liderler ise statükoyu devam ettiren yöneticilerdir. Bu liderler, performansı ödüllerle ilişkilendirmeye ve astlarının rollerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli kaynakları kullanabilmelerini sağlamaya odaklanmışlardır. İlgili literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlerin çalışanlar arasında bir bağlılık sağlama ve örgüte yeni bir rota çizmede daha başarılı oldukları görüşünün hakim olduğu görülmektedir. Bu liderler; diğerlerine ilham vermek, işbirliği, güven ve şevk yaratmak, hedef odaklılık ve iş tatmini sağlamak amacıyla güven, şefkat, girişimcilik, yapıcı hoşnutsuzluk, kişiler arası ilişkiler, esneklik ve yaratıcılık gibi duygusal zekânın liderlik üzerinde direkt etkiye sahip olan unsurlarını kullanmaktadır (Rosete and Ciarrochi, 2005, s. 392). 110 orta kademe yöneticisi üzerinde çalışmalarda bulunan Gardner ve Stough (2002 adı geçen kaynak Scott-Ladd and Chan, 2004, s. 97), duygusal zekâ ile dönüşümsel yaklaşımlar arasında güçlü bir korelasyonun varlığını gözlemlemişlerken; bırakınız yapınlar tarzındaki liderlerin duygusal zeka açısından hiç de yüksek seviyelerde olmadığı ortaya çıkmaktadır.

### 1.3.2. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve ihsan edilmiş, bağışlanmış, ilahi ilham yeteneği anlamlarına gelir. Karizma, sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir.

Karizma, lidere izleyicilerin lidere duydukları güvenin oluşturduğu özel bir otorite şekli sağlar. Bu lider özelliğinde, kendine olan yüksek inanç ve güven, izleyenlerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır. Bilindiği gibi karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin çalışanlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. İzleyiciler liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğunu düşündükleri için ona bağlılık gösterirler; liderin sahip olduğu bu

olağanüstü özellikler doğuştan gelen özellikler değildir ancak izleyiciler bu özellikleri lider olmanın göstergesi olarak yorumlarlar (R.Testa, 2009)

Karizmatik liderler grup içerisinde kolaylıkla kabul edilir ve desteklenirler. Bu lider tipi kendilerine özgü özelliklere ve davranışlara sahiptirler (R.Testa, 2009).

Karizmatik liderler, kuvvetli bir güç ihtiyacı duyarlar, özgüvenleri çok yüksektir. İnanç ve idealleri hakkında güçlü kanaatleri vardır. Vizyon iletmek, izleyenler üzerinde etki oluşturmak ve onlara model olmak için çaba harcarlar. Karizmatik liderler, işin anlam ve önemini, yüksek performans beklentisini ve astlarına başarıları konusunda güvenleri olduğunu belirtirler.

Yapılan araştırmalar neticesinde; büyük liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark eden ve bunu “karizma” kavramıyla sosyal bilim dünyasına aktaran Max Weber, modern toplumda karizmatik lidere önemli bir işlev yükler. Weber’e göre, karizmatik liderler, ilahi olarak seçilmiş kişilerdir (Ergeneli, 2006) .

Weber klasik üçlü tipolojisinde yetkiyi; karizmatik, geleneksel ve yasal olarak üçe ayırır. Karizmatik yetki, istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan lidere izleyicilerin atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır (Ergeneli, 2006) .

Politik ve dini liderleri inceleyen Robert House, karizmatik liderlerin kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduklarını düşünmektedir. İzleyenler kendilerini liderleriyle ve onun göreviyle özdeşleştirirler, lidere aşırı bağlılık ve güven gösterirler, liderin değer ve davranışlarına özenirler ve liderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar.

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. (Ergeneli, 2006) Örneğin Mustafa Kemal Atatürk, Hitler ve Mussolini.. Örneklerden de anlaşılacağı üzere karizmatik liderlik; bir işletme liderliğinden öte; toplumsal değişimleri beraberinde getiren sosyal bir yaklaşımı temsil etmektedir (Testa, 2009). Bu nedenle karizmatik liderlik yaklaşımı, tanımsal olarak çalışmamızda var olsa da; geliştirilen hipotezler ve analiz kısımlarında yer almamaktadır.

### 1.3.3.Ödül İle Endekslenen Liderlik Davranışı

Çeşitli liderlik davranışları aracılığıyla yöneticiler, duruma bağlı amaçları ve kendi gruplarının davranışlarını etkilemeye çalışırlar. Diğer yandan yöneticiler, iş liderliğiyle ilgili olarak işçilerin nispeten çok az tanımlanmış görev aktivitelerindeki özenlerine ve çabalarına odaklanmak için arayış içinde olabilirler. Grup ödüllendirme davranışı şeklindeki pozitif denetimsel geri-besleme (yani, astların çabaları ve performanslarına karşılık sunulan onaylama ve kabul) örnek olarak, kendi görev temelli odaklanma ve işçi ile organizasyon arasındaki karşılıklı ekonomik al-ver ilişkisine verdiği önemden dolayı bir iş liderliği şeklindedir. İş liderliğinin bir şekli olarak grup ödüllendirme davranışları, rol belirsizliğini azaltmak suretiyle işçilerin role-performans beklentilerini açıklığa kavuşturmak için tasarlanırlar. Böylece, grup ödüllendirme davranışları, iş beklentisi rolleriyle alakalı olarak işçilerin, görev odaklı davranışlarını tamamlamaya dönük çabalarına önem verilmesine hizmet eder.

Tamamlayıcı bir davranış üslubuyla yöneticiler, acil rol beklentilerinin ötesinde kendi gruplarının değerlerini, hedeflerini ve tutkularını yüceltmeye de çalışabilirler. Böylelikle öğrenme ve devamlı iyileşme gibi grup

hedefleri ve sisteme daha yüksek bir öncelik koyarlar (Testa, 2009). İş liderliği ile ilgili olarak bakıldığında ise; MacKenzie (et al.2001) 'ye göre iş liderliği davranışlarının çekirdeği, uygun rol davranışlarını modellendiren ve grup hedeflerinin kabulünü teşvik eden bir vizyonu açıkça ifade etmeyi ve tespit etmeyi içermektedir. (Ayrıca bkz Bass 1985; Podsakoff et al. 1990; Yukl 1989) İş liderliği davranışlarının işçilerin rol beklentilerini ayrıca karşılayabilmelerine rağmen (Dubinsky, Yammarino, Jolson, Jolson & Spangler 1995; MacKenzie et.al., 2001), onlar öncelikli olarak işçilerin sözleşme içindeki rol beklentilerinin ötesinde,onların tutkularını yüceltirler. Böylece onlar, grup ya da organizasyonun iyiliğine katkıda bulunan ilave rol davranışlarını teşvik ederler. (MacKenzie et.al., 2001)

Farklı şekilde değerlendirilmiş işin bu boyutları, çalışanlara verilecek ödüllerin potansiyel kaynaklarını oluşturur. Özel iş karakterleri değerlendirilirken, (kesin olaylarda), bu karakterlerin elde edilebilirliğinin karşılığı bulunması gerekebilir. İş ile ilgili bu karakterlerin verilmesi, bireylerin bağımsız bağlantılarının belirlenmesidir. İş değerlerinin zamanında bir verme noktasında dağıtılması, bu değerlerin tatmini için dağıtım fırsatları ile eşleşmesi ilişkili olmayabilir. Çalışanların iş tatminlerinin çeşitliliğinin anlaşılabilmesi için sadece değerlere odaklanılması değil aynı zamanda bireylerin çalışma yaklaşımına sahip olması zorunludur. Ancak ödüllerin çeşitleri de mevcuttur.

Birçok metottan bazılarında, tiplerin ölçümü ve insanların işlerinden alacağı ödüllerin toplamı için, bağlantılı olarak şu anki prosedür de çalışanlara iş ile alakalı soru sorulması için kullanılabilir. Hackman ve Lawler (1971) çalışanların durumlarını ve davranışlarını etkileyen bu karakterlerin durumunun objektif olmadığını tartışmışlar ancak çalışanlar tarafından tecrübe edinmişlerdir. Bu 34 karakterin her birinin ne kadar doğru olduğu bilgisine bağlı olarak karakterlerin, çalışanların işleri aynı zamanda da Çalışanların Kalite Sistemi tarafından kabul edilmesi algılanan değişik iş karakterleri seviyeleri olarak kullanılıyor olacaktır.(Kalleberg, 1977)

Bu ‘‘İş Ödül’’ ölçütlerinin neyi temsil edip neyi etmediği açıkça anlaşılmalıdır. Bu ölçütler, işlerinin geleceğini düşünen çalışanların bir bölümünde değerlendirme yargılamasıdır. ( maaş iyi, çalışma ortamı ilginç v.b.) Bu anlamda işin çeşitli boyutları ve tatmin ölçütlerinin göstergeleri ile, çalışanlar itibar görebilirler. İş ödülleri tarafsız iş özelliklerini temsil etmez. Öznel faktörlerin tersi olan tarafsız faktörler tarafından sağlanan iş tatminindeki çeşitliliğin ne kadar olduğunun çok önemli politik bağlantılı sorular ortaya çıktığından beri algılanan ve gerçek işin özellikleri arasındaki uygunluk, daha fazla incelenmesi gereken bir bölge oluşturuyor. Şu an ki değerlerin bu konu hakkında ciddi bir araştırmayı engellemesi süresinde, bireyler tarafından bu iş karakterlerinin değerlendirilmesini önermek için kanıt var. Mesleki gerçekler hakkındaki bilgilerimiz ışığında bu gerçekçi gelmiyor.(Burke et all, 2006)

### 1.3.4. Lider-Üye Değişim Kalitesi

Lider-Üye Değişim Kalitesi, en basit şekliyle liderlerin karar yetkisi ve gücünü astlarına devrederek onlara otonomi sağlamasını ifade etmektedir. Böylesi bir liderlik davranışı kapsamında; her bir takipçi kendisine rol modeli olarak aldığı liderin de ona bu fırsatı tanınmasıyla kendi başına karar verebilmekte; kendisini bir lider gibi hissedebilmektedir. Bu liderlik tipi, altında yeni liderlerin gelişimini kolaylaştıran ve destekleyen yegane liderlik tarzını oluşturmaktadır (Testa, 2009). Mevcut literatür incelendiğinde Graen, Liden ve Hoel'in (Stoner, J.sayfa 486) lider-üye değişim kalitesi üzerine gerçekleştirmiş oldukları uygulamalı çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmada lider-üye değişim kalitesi, 1'den 5'e bir skala ile ölçülmektedir. Burada skala, çalışan ve yöneticisi arasındaki değişim ilişkilerinin kalitesinin çalışanlarca algılanma seviyesini göstermektedir. Bunun kanıtı olarak, tarafsız ve net olan algılanan yöneticinin, istekli çalışanların desteklerinin oluşmasına ve istekli olarak algılanan yöneticinin gönüllü olarak çalışanlara yardım etmesidir. Bu skala; üyelerin serbestlik ve açıklığını

yansıtmakta ve çalışan ile yönetici arasındaki sosyal bir değişim ilişkisinin doğallığını ortaya koymaktadır.

Liderlik konusunda bugün gelinen noktada ise, yukarıda anlattığımız teorilerin hepsini içine alacak kavramsal bir çerçeve kurulamamış ve liderlerin mükemmel organizasyonlar meydana getirdikleri sonucuna varılmıştır (Rost, 1993, s. 17). Mükemmel organizasyonlar meydana getiren liderlerin ise dürüstlük, enerjik olma, gibi özellikleri olduğu ve sürecin içerisinde yer alma, süreci yönlendirme, organizasyon kültürü oluşturma gibi davranışlar sergiledikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır (Burke et al , 2006). Görüldüğü üzere; bir anlamda bugünkü liderlik kavramı eskiye oranla daha karmaşık bir durumda olup, firmalar dâhilindeki liderlik davranışları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki olduğu görüşü literatürde ağır basmaktadır (Steyrer et al, 2008). Bu açıdan bunu takip eden bölümlerde öncelikle örgütsel bağlılık, ardında da iş tatmini kavramları üzerinde detaylı bir şekilde durulacaktır.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Whyte yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "örgüt insanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır. Harold Guetzkov ise bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir.

Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren iş görenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir ((Steyrer et al, 2008)).



## 2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, en basit şekliyle çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı üç boyutta tanımlayabiliriz :

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers 'ın kategorizasyonuna göre özetleyecek olursak, örgütsel bağlılığı belirleyen 4 adet faktör bulunmaktadır (Steyrer et al, 2008):

1. Kişisel özellikler
2. Rol ve iş özellikleri
3. Yapısal Özellikler
4. İş deneyimi

Örgütsel bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin 'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan

çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler (Steyrer et al, 2008).

Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler (Steyrer et al, 2008).

Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örneğin Morrow literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili 30 civarında farklı tanımın bulunduğunu ifade etmektedir (Oliver, 1990: 21). Aşağıda örgütsel bağlılık literatürün gelişimine dair kısa bir özet verilmektedir.

1956 Whyte Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.

1958 March & Simon Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.

1961 Etzioni Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.

1964 Lodahl Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu..

1966 Grusky Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.

1970 Patchen Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.

1970 Schein Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.

1970 Steers Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.

1971 Lee Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.

1972 Hall & Shnider Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığını buldular.

1974 Modway, Porter & Dubin Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.

1975 Steers Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.

1977 Steers Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.

1977 Salancik Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.

1979 Bartol Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.

1980 Morris & Steers Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgütsel bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.

1980 O'Reilly & Caldwell Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.

1981 Rhodes & Steers Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.

1981 Scholl Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.

1981 Morris & Sherman Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.

1983 Rusbult & Farrell Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

## 2.3.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile benzer özellikler gösteren kavramlar irdelenmektedir. Çünkü bu kavramlar ile örgütsel bağlılık arasında çoğu zaman anlam kargaşası yaşanmakta, hatta biri diğerinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaattir.

### 2.3.1. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

1960'lardan itibaren "profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri" hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin 1960'larda NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları

arasında yapılan araştırmalar, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı kuruluşa önemli bir katkısının olmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan aynı araştırmalardan elde edilen sonuçlar sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin, her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Varoğlu, 1993:23).

Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir.

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır (Cengiz, 2001:13). Bu durumda örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdırlar. Bu yolla mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olacaktır.

### **2.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer iş görenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler

için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır.

Tsui ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan bir araştırma, işgörenlerin örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Tsui and et al., 1992:551-556). İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip işgörenler birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının, bireyleri daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Wallace, 1995:236).

### 2.3.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü, örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Harvey and et al., 1999:68).

Kang ve arkadaşlarına göre örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, iş görenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmayı içermektedir.

Benzer bir başka tanımda Lee tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile ilgilidir. Ayrıca örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur (Gül, 2003:58;) Sonuç olarak örgütsel bağlılık

sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur.

### 2.3.4. İtaat

İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir .

Genellikle insanlar itaatkarlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkarlığın kapsamı dahilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkum itaatkar olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Varoğlu, 1993:29).

### 3. İŞ TATMİNİ

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Jones et al., 2007).

İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda iş tatmini kavramı, işletme literatürü açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır

#### 3.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Karabey ve Karcoğlu, 2008). Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin işten bekledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır.

Aslında iş tatmini, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça çor olan bir kavramdır. İş tatmini, organizasyon içinde çalışan tüm elemanların benimsediği özel tutumlar grubu olarak kavramsallaştırılabilir. Kısaca buna kişinin işine karşı tutum ya da işine karşı gösterdiği tepki de deye bilmek mümkündür.

Literatürde ise iş tatmini; bireyin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeğe çalıştığı,



rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlanmıştır (Karaduman, 2002: 70). Çalışma hayatının bir kalite ölçütü olarak da ifade edilmiştir (Karabey ve Karcoğlu, 2008)

Her düzeydeki çalışanın bir süre sonunda işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma yaşamında bir takım beklentileri vardır ve yanı sıra gördükleri, yaşadıkları olaylar ile, kazanç ve kayıpları dolayısıyla sevinç ve üzüntüleri olur. Kişi tüm bu deneyimleri sonucu, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirir.

İş tatmini kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir. Bullock'a göre iş tatmini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütün ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Karabey ve Karcoğlu, 2008).

İş tatmini birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da, genel olarak "işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi" olarak ele alınmaktadır. Tüm bu tanımlar ışığında, iş tatmininin üç önemli boyutu olduğu görülebilir (Yang et al , 2008):

- İş tatmini bir iş durumuna ilişkin duygusal yanıttır. Böyle olunca gözlenemez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi tutumlardır.

İş tatmini bireysel-duygusal bir tutum olduğundan açıkça gözlenemez, sadece ifade edilebilir ve ancak bireye sorarak öğrenilebilir.

Çalışanın kendisi, işe bakış yöntemiyle işinden ne derecede tatmin sağladığını bilebilir. Bir çalışanın işten tatmini işinden ne istediği, kendi geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinimlerine dayanır. İşinden amaçladığı ise, çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır.

Kamu kuruluşları veya özel kuruluşlar her yıl birçok nitelikli işgücünü kaybeder. Bu durumda sonuç işgücü maliyetlerinin artış göstermesidir. İşgücü devir oranı yani iş görenlerin iş yeri değişimi işletmeler için iki önemli maliyeti ortaya çıkarır. İlki bu iş görenlerin işletmeye kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu, işletmenin mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderler. İkincisi ise bu kötü durumun işletmede kalan diğer iş görenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkidir. İşletmede yönetsel anlamda bütün çabalar işgücü devir oranının azalmasını sağlamaya yönelik olur. Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini; iş gören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş tatmininin sağlanması teşkil eder.

İş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, iş görenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır (Yang et al , 2008).

İş tatmini kavramının esas sürecini deneysel olarak incelemek için, ilk olarak bu kavram tarafından neyi ifade ettiği açıkça belirtilmek zorunluluğu vardır. İş tatmini, çalışanların daima yaptıkları çalışma rollerine karşı bireylerin tamamı ile etkili uyum sağlaması olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışma rollerinin özel boyutları ile memnuniyet kavramından kesinlikle ayırt edilmelidir. Bu kavramsal anlayış, iş tatmininin bölünmez bir kavram olduğunu ifade eder ve belli belirsiz

olarak tanımlanmış bazı durumların bireylerin toplam iş durumları yaklaşımına göre, bireylerin özellikleri tanımlanabilir. İş tatmininin bölünmez bir kavram olduğunu söylemek, her ne şekilde olursa olsun, çok boyutlu olmayan bu durumun tamamının nedenlerinden bahsetmez. Açıkça personelin biri bir işin boyutu ile memnun olabilir veya diğer bir işin boyutu ile memnun olmayabilir. Şu an ki görünüşün esas kanısı, özel tatminsizliğe karşı bireyler için bu özel tatminleri ayarlamının mümkün olduğudur. Böylece tümüyle iş ile ilgili karmaşık bir memnuniyete ulaşılır. (Baş T, 2002)

Bir çalışanın iş tatmin seviyesi, iş boyutunun çeşitliliğinden elde ettiği tecrübelerden, özel olarak tatmin ve tatminsizliği oranının işlevsel fonksiyonudur. Bundan dolayı bu “Zevkli duygusal durum sonucu” başarıya veya birinin iş değeri başarısını kolaylaştırma gibi birinin işini değerlendirmesidir. İş tatmininde bu esas çeşitli süreçlerin görünüşü, faktörlerden iki çeşidinin etkili olduğunu ima eder: İşin özel boyutlarından elde edilen tatmin hesabını temsil eden iş karakterlerinin algılanması ve bireylerin bu algılanan iş karakterlerine bağlanma anlamını temsil eden çalışma değeridir. Deneysel olarak bu süreci incelemek için bu faktörlerin ölçütleri geliştirilmek zorundadır (Baş T, 2002).

### 3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş ödülleri, iş tatminini etkiyene önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Farklı şekilde değerlendirilmiş işin boyutları, çalışanlara verilecek ödüllerin potansiyel kaynaklarını oluşturur. Özel iş karakterleri değerlendirilirken, (kesin olaylarda), bu karakterlerin elde edilebilirliğinin karşılığı bulunması gerekebilir. İş ile ilgili bu karakterlerin verilmesi, bireylerin bağımsız bağlantılarının belirlenmesidir. İş değerlerinin zamanında bir verme noktasında dağıtılması, bu değerlerin tatmini için dağıtım fırsatları ile eşleşmesi ilişkili olmayabilir. Çalışanların iş tatminlerinin çeşitliliğinin anlaşılabilmesi için sadece değerlere odaklanılması değil aynı zamanda bireylerin çalışma yaklaşımına sahip olması zorunludur. Ancak ödüllerin çeşitleri de mevcuttur. (Baş T, 2002)

Birçok metottan bazılarında, tiplerin ölçümü ve insanların işlerinden alacağı ödüllerin toplamı için, bağlantılı olarak şu anki prosedür de çalışanlara iş ile alakalı soru sorulması için kullanılabilir. Hackman ve Lawler (1971) çalışanların durumlarını ve davranışlarını etkileyen bu karakterlerin durumunun objektif olmadığını tartışmışlar ancak çalışanlar tarafından tecrübe edinmişlerdir. Bu 34 karakterin her birinin ne kadar doğru olduğu bilgisine bağlı olarak karakterlerin, çalışanların işleri aynı zamanda da Çalışanların Kalite Sistemi tarafından kabul edilmesi algılanan değişik iş karakterleri seviyeleri olarak kullanılıyor olacaktır (Kalleberg, 1977)

Bu “İş Ödül” ölçütlerinin neyi temsil edip neyi etmediği açıkça anlaşılmalıdır. Bu ölçütler, işlerinin geleceğini düşünen çalışanların bir bölümünde değerlendirme yargılamasıdır. ( maaş iyi, çalışma ortamı ilginç v.b.) Bu anlamda işin çeşitli boyutları ve tatmin ölçütlerinin göstergeleri ile, çalışanlar itibar görebilirler. İş ödülleri tarafsız iş özelliklerini temsil etmez. Öznel faktörlerin tersi olan tarafsız faktörler tarafından sağlanan iş tatminindeki çeşitliliğin ne kadar olduğu nun çok önemli politik bağlantılı sorular ortaya çıktığından beri algılanan ve gerçek işin özellikleri arasındaki uygunluk, daha fazla incelenmesi gereken bir bölge oluşturuyor. Şu an ki değerlerin bu konu hakkında ciddi bir araştırmayı engellemesi süresinde, bireyler tarafından bu iş karakterlerinin değerlendirilmesini önermek için kanıt var. Mesleki gerçekler hakkındaki bilgilerimiz ışığında bu gerçekçi gelmemektedir. (Kalleberg, 1977)

Bu bölümde iş tatminini etkileyen iş ödülleri arasından; işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve beşeri ilişkiler konuları, ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

- İşin niteliği: Bir iş yerinin iş görene sağladığı tatmin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır (Sarikaya, 2002: 15). İşin muhtevasının ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri

ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan iş görenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Günümüzde, montaj hattı üretim tiplerinin; iş görenlere bir robot gibi sürekli aynı işi tekrarlatması ve üretilen bir ürünün sadece bir parçası ile uğraştırmasının iş gören sağlığı üzerindeki sakıncaları farkedilmiş, bu sakıncaları önlemeye yönelik metotlar geliştirilmiştir. Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, iş görenin iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin iş görenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte iş görene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de iş gören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır.

- Ücret: Ücretin kelime anlamı; bir hizmet veya çalışmanın karşılığı olarak çalışan kişiye düzenli aralıklarla verilen sabit paradır. Ücret; günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelir. Ücret; ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır. Literatürde ücret, bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır. Ücret yönetimi ise; insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir. İnsan kaynaklarının tatmin edici yönetimi, tatmin edici parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir. Genel olarak yönetim kitaplarında, iş görenin; çalışması karşılığında elde edeceği ücret ve benzeri ödemeler düzeyinde tatmin olacağı vurgulanmasına karşın, literatürde; kişinin iş tatmini ile ücreti arasında kesin bir ilişki kurulamamıştır. Bununla birlikte ücretin adil olup olmaması da önem taşır. İş gören aldığı ücreti,

hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan iş görenlerin ücreti ile mukayese edecektir. Bu bakımdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan iş gören, tatminsizlik eğilimi gösterir.

- İşyeri çalışma koşulları: Bu kavram ile bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır (Yang et al , 2008). Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içermektedir. Genel olarak iş görenlerin ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, yüksek gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip işyerlerinde çalışmaya eğilim gösterdikleri bilinmektedir. Araştırmalar iş görenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buna ek olarak evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, iş görenlerin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaktadır.

- Terfi fırsatları: Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir. Terfi, iş görenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; iş gören hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumunda, terfi olayı gerçekleşmiş olur. İş görenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu

yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır (Yang et al , 2008). Burada önemli olan, iş görenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır. Bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışan iş görenler için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, iş görenlerinin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir.

-İşyerinde beşeri ilişkiler: Sanayileşme sonucu küçük imalathanelerin yerini, büyük fabrikalar ve organizasyonlar almış, birçok farklı özelliğe sahip iş görenlerin aynı çatı altında, buluşması sağlanmıştır. Bununla beraber birçok farklı yapıda insanla birlikte ve onlar vasıtasıyla çalışma, yönetim bilimi için önemli bir çalışma sahasını ortaya çıkarmıştır (Jones et al., 2007) . Beşeri ilişkiler adı altında incelenen bu çalışma sahası; örgütlerde hem işletme, hem de işgören etkinliğini artırmaya yönelik olarak çalışanların nasıl yönetileceği ve onlarla nasıl ilişki kurulacağı gibi önemli konuları kapsamaktadır. Bir işletmede çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulur, bilinçli bir işbölümü yapılır ve özellikle işletmede sosyal bir bütünlük gerçekleştirilirse, böyle bir kuruluştaki üretim artışları ve verimlilik sağlanacağı gibi aynı zamanda; işgörenlerin duygu, düşünce, işletmeye özgü gelenek ve kurallarda birleşmesi, anlaşması ile birlikte çalışma mutluluğu ve tatmini de sağlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2001, 42). Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir iş görenin, görevlerini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de, iş tatmini içinde düşünülür.

### 3.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Fark

İki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilmektedir (Steyrer et al, 2008;) İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (Karabey ve Karcoğlu, 2008).

Mowday, Porter ve Steers'e göre (adı geçen kaynak eser Jones et al., 2007), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilkinin firmasına bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğeri çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, çalışan firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular besler iken, firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın zamanla geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir (Steyrer et al, 2008). İş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir (Jones et al., 2007). Son olarak araştırmacılara göre, örgütsel bağlılık iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır.(Karabey ve Karcoğlu, 2008)



### 3.4. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Performans İlişkisi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansına olumlu katkılar sağlayacağı görüşünün hakim olduğu görülmektedir. Özellikle iş tatmininin, işten ayrılma eğilimine etkisi düşük performansı olan kişilerde daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır (Yang et al , 2008). Nitekim örgüt-iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Nitekim örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Öte yandan Japonların gün geçtikçe artan verimlilikleri, iş görenlerin örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakat duygularının düzeyi ile açıklanmaktadır. Yüksek seviyede duyulan bağlılık, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlanmaktadır (Machida-shi et al,2009). Yüksek performansa sahip bir iş görenin örgütte kalması ise örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenler zaten örgütsel amaçlara ulaşabilmek için ekstra çaba harcadıkları için ayrılmayı düşünmemektedirler (Steyrer et al, 2008).

Ancak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın performansa etkileri konusundaki bu yaygın kanaate rağmen, örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır (Yang et al , 2008). Literatürde iş tatmini ile

performans arasında zayıf ve tutarsız ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Jones et al., 2007). Bağlılık ile performans arasındaki zayıf ilişkilerin nedenleri, ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi mecburiyetlerdir.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için iş görenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerekmektedir (Jones et al., 2007). İş tatmini yüksek iş görenlerin, iş tatmini düşük olan iş görenlere oranla daha fazla performans göstereceği beklenilmektedir (Karabey ve Karcoğlu, 2008)

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Hipotezler

Bu çalışmada liderlik boyutları olarak transformasyonel liderlik, ödöl ile endeksli liderlik ve lider-öye değişim kalitesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemek üzere sekiz adet hipotez geliştirilmiştir. . Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla şöyledir:

H.1: Transformasyonel liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

H.2: Ödöl ile endekslenen liderlik davranışı, örgütsel bağlılık etkinliği ile pozitif ilişkilidir.

H.3: Lider-öye değişim kalitesi, örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

H.4: Transformasyonel liderlik davranışı, iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

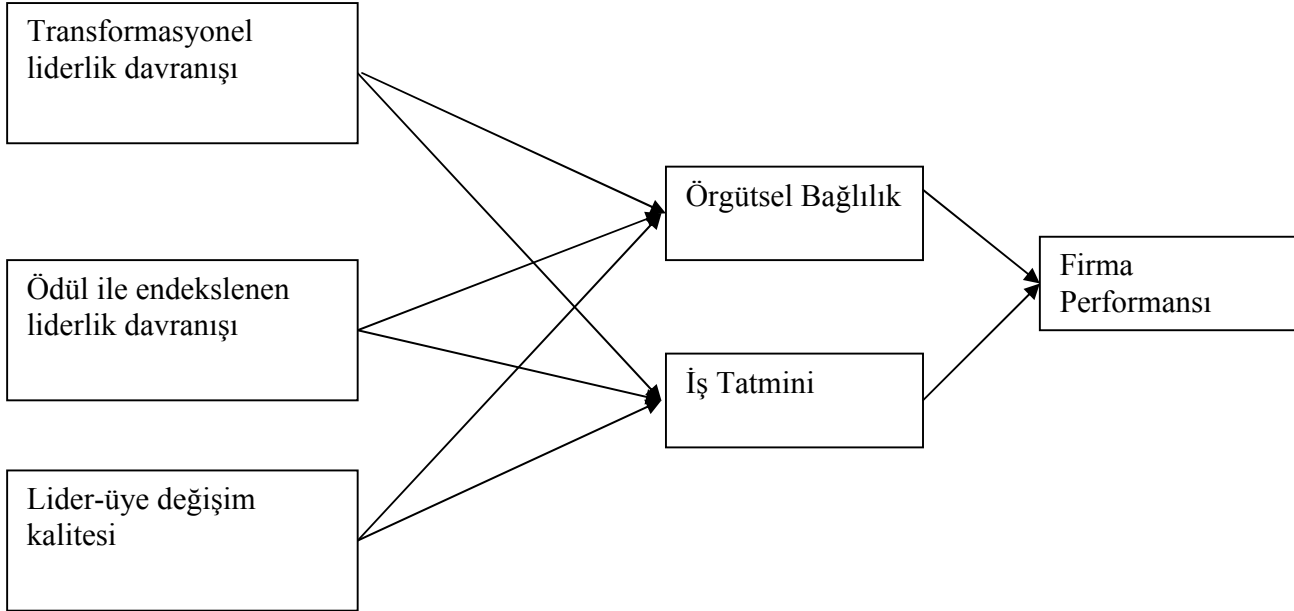
H.5: Ödöl ile endekslenen liderlik davranışı, iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

H.6: Lider-öye değişim kalitesi, iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

H.7: Örgütsel bağlılık, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.8: Iř tatmini, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.

## 4.2. Model



Şekil 4.1. Teorik model

## 4.3. Araştırma Metodu

### 4.3.1. Örneklem

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum`dan, 5=kesinlikle katılmıyorum`a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe`ye çevrilmiş; ardından da

Türkçe`ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce`ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

İstanbul, Kocaeli ve Bursa`da faaliyet göstermekte olup sektöründe lider olan 500 işletme arasından kolaylıkla erişebileceğimiz 100 adet işletmeden oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana kütlede yer alan işletmelerin tümüne anket gönderilmiştir. Anketleri firmayı temsilen orta kademe yöneticilerin doldurması istenmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 15 adet firmadan 58 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistiksel analiz programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### 4.3.2. Ölçekler

**Transformasyonel Liderlik:** Bu çalışmada transformasyonel liderlik davranışını ölçmek amacıyla Bettencourt`un (2004) geliştirdiği beş maddeden oluşmakta olan transformasyonel liderlik ölçeği kullanılmaktadır.

**Ödül ile Endekslenen Liderlik:** Bu çalışmada ödül ile endekslenen liderlik davranışını ölçmek amacıyla Bettencourt`un (2004) geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan ödül ile endekslenen liderlik ölçeği kullanılmaktadır.

**Lider-Üye Değişim Kalitesi:** Bu çalışmada lider-üye değişim kalitesi davranışını ölçmek amacıyla Bettencourt`un (2004) geliştirdiği beş maddeden oluşmakta olan lider-üye değişim kalitesi ölçeği kullanılmaktadır.

**Örgütsel Bağlılık:** Bu çalışmada örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Bettencourt'un (2004) geliştirdiği beş maddeden oluşmakta olan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmaktadır

**İş Tatmini:** Bu çalışmada iş tatminini ölçmek amacıyla Jones vd'nin (2007) geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan iş tatmini ölçeği kullanılmaktadır.

### 4.3.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tablo 4.1. ve tablo 4.2.'de analizin problemlili maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmeğmektedir (yalnızca öğrenme yönelimi ve kodlama stratejileri ölçeklerinde elemde bulunulmuştur). Ölçümler SPSS 11.5 ve kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. 3 bağımsız değişkenin tamamı bir EFA modeli içersine, 3 bağımlı değişken de bir diğere EFA modeli içersine dâhil edilmiştir. Bu analizin sonucunda değişkenlerin altı faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır; transformasyonel liderlik davranışı, ödül ile endekslenen liderlik davranışı, lider üye değişim kalitesi, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve firma performansı. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 4.1. Bağımsız değişkenlere ait faktör analizi tablosu

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
<b>Transformasyonel liderlik davranışı</b>			
Yöneticim, örgüt dahilinde ortak bir vizyon ve misyonun kabul görmesi için örgüt üyelerine şevk aşılamaktadır	,801		
Yöneticim, firmanın geleceğine dair kapsamlı vizyon sunmaktadır.	,836		
Yöneticim bizim için bir örnek teşkil etmektedir.	,756		
Yöneticim, bizlerden beklediği değişim davranışlarını öncelikle kendisi uygulayarak bir model oluşturmaktadır.	,898		
Yöneticim, firmanın iyiliği için astları ile birlikte çalışmaktadır.	,729		
<b>Ödül ile endekslenen liderlik davranışı</b>			
Yöneticim, performansım yüksek olduğunda bana olumlu geri dönüşüm vermektedir.		,842	
Yöneticim, üstlendiğim bir görevi başarı ile gerçekleştirdiğimde bundan duyduğum memnuniyeti ifade etmektedir.		,843	
Yöneticim, bir konuda başarılı olduğumda beni kişisel olarak tebrik etmektedir.		,920	
Yöneticim, ortalamanın üstünde bir başarı gösterdiğimde beni övmektedir.		,908	
<b>Lider-üye değişim kalitesi</b>			
Yöneticim, işim üzerinde insiyatif kullanmam konusunda esnek davranmaktadır.			,669
Yöneticim, kendi işimle ilgili olarak karşılaştığım sorunları çözmemde bana her türlü desteği sağlamaktadır.			,841
İhtiyacım olduğunda bana yardımcı olacağı yönünde yöneticime tam olarak güvenmekteyim.			,768
Yöneticim, benim işimle ilgili konularda benim önerilerimi dinlemeye açıktır.			,833
Yöneticimle olan ilişkim ortalamanın üzerindedir.			,847

Tablo 4.2. Bağımlı değişkenlere ait faktör analizi tablosu

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
<b>Örgütsel Bağlılık</b>			
Örgütün değerleri ile benim kişisel değerlerimi birbirine çok yakın bulmaktayım.	,787		
Bu firma, benim işimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive etmektedir.	,793		
Bu firma, benim çalışabileceğim en iyi firmadır.	,835		
Bu firmanın geleceği benim için büyük bir önem taşımaktadır	,750		
Bu örgütte çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum.	,880		
<b>İş Tatmini</b>			
İşten ayrılmayı sıklıkla düşünüyorum(R)		,599	
Bu işte üstlendiğim görevlerden genel olarak memnunum		,795	
Bu işte görev alanların oldukça büyük bir kısmı yaptıkları işten memnundur		,726	
Bu işte görev alanlar, sıklıkla işi bırakmayı düşünüyor (R)		,819	
<b>Firma Performansı</b>			
Rakiplerle karşılaştığımızda işletmem;			
Daha başarılıdır			,874
Daha yüksek Pazar payına sahiptir			,880
Daha hızlı büyümektedir			,851
Daha karlıdır			,867
Daha yenilikçidir			,809

Tablo 4.3. Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktör	Ort.	Std. sapma	1	2	3	4	5	6
<b>1. Transformasyonel liderlik davranışı</b>	3,7966	,73269	(,8639)					
<b>2. Ödül ile endekslenen liderlik davranışı</b>	3,6621	,86345	,712(**)	(,8883)				
<b>3. Lider-üye değişim kalitesi</b>	4,0655	,68301	,610(**)	,720**	(,8485)			
<b>4. Örgütsel Bağlılık</b>	3,6517	,78990	,626(**)	,650(**)	,511(**)	(,8645)		
<b>5. İş Tatmini</b>	3,7112	,70369	,500(**)	,342(**)	,434(**)	,607(**)	(,7131)	
<b>6. Firma Performansı</b>	3,8345	,79924	,435(**)	,518(**)	,600(**)	,582(**)	,511(**)	(,9072)

\*\* :p&lt; 0, 01, \* : p&lt; 0,05



Tablo 4.3.`de tüm altı değişken arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Cronbach`ın alfası kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerlerinin alt sınır olan 0,70`in üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerimizin güvenilirliği ispatlanmıştır. Bununla birlikte korelasyon analizi sonuçları tüm bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4.3.4. Hipotez Testleri

Modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup; bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

##### **İlk regresyon analizi için:**

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız değişkenler: transformasyonel liderlik davranışı, ödül ile endekslenen liderlik davranışı, lider-üye değişim kalitesi

##### **İkinci regresyon analizi için:**

Bağımlı değişken: İş Tatmini

Bağımsız değişkenler: transformasyonel liderlik davranışı, ödül ile endekslenen liderlik davranışı, lider-üye değişim kalitesi

##### **Üçüncü regresyon analizi için:**

Bağımlı değişken: Firma Performansı

Bağımsız değişkenler: Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

Tablo 4.4. Transformasyonel liderlik davranışı, ödül ile endekslenen liderlik davranışı, ve lider-üye değişim kalitesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Transformasyonel liderlik davranışı	,327**	,027
Ödül ile endekslenen liderlik davranışı	,399**	,018
Lider-üye değişim kalitesi	,024	,867
<b>Bağımlı Değişken:</b> Örgütsel Bağlılık, $R^2= 0.447$ , $F= 16,372$		

\*\*\*:  $q < 0,01$ , \*\*:  $q < 0,05$ , \*:  $q < 0,10$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 4.4.) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 16,372$ ,  $sig < 0,01$ ): bağımlı değişken üzerindeki değişimin %45'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1`de belirtildiği gibi transformasyonel liderlik davranışının ve H2`de önerildiği üzere ödül ile endekslenen liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak bulgular önerilenin aksine lider-üye değişim kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H1 ve H2`yi destekler nitelikte iken; H3`ün doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

Tablo 4.5. Transformasyonel liderlik davranışı, ödül ile endekslenen liderlik davranışı, ve lider-üye değişim kalitesinin iş tatmini üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Transformasyonel liderlik davranışı	,462***	,008
Ödül ile endekslenen liderlik davranışı	-,201	,295
Lider-üye değişim kalitesi	,297*	,083
<b>Bağımlı Değişken:</b> İş Tatmini, $R^2= 0.252$ , $F= 7.395$		

\*\*\*:  $q < 0,01$ , \*\*:  $q < 0,05$ , \*:  $q < 0,10$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 4.5.) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 7.395$ ,  $\text{sig} < 0,01$ ): bağımlı değişken üzerindeki değişimin %25`ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H4`de belirtildiği gibi transformasyonel liderlik davranışının ve H6`de önerildiği üzere lider-üye değişim kalitesinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak bulgular önerilenin aksine ödül ile endekslenen liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H4 ve H6`yı destekler nitelikte iken; H5`in doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

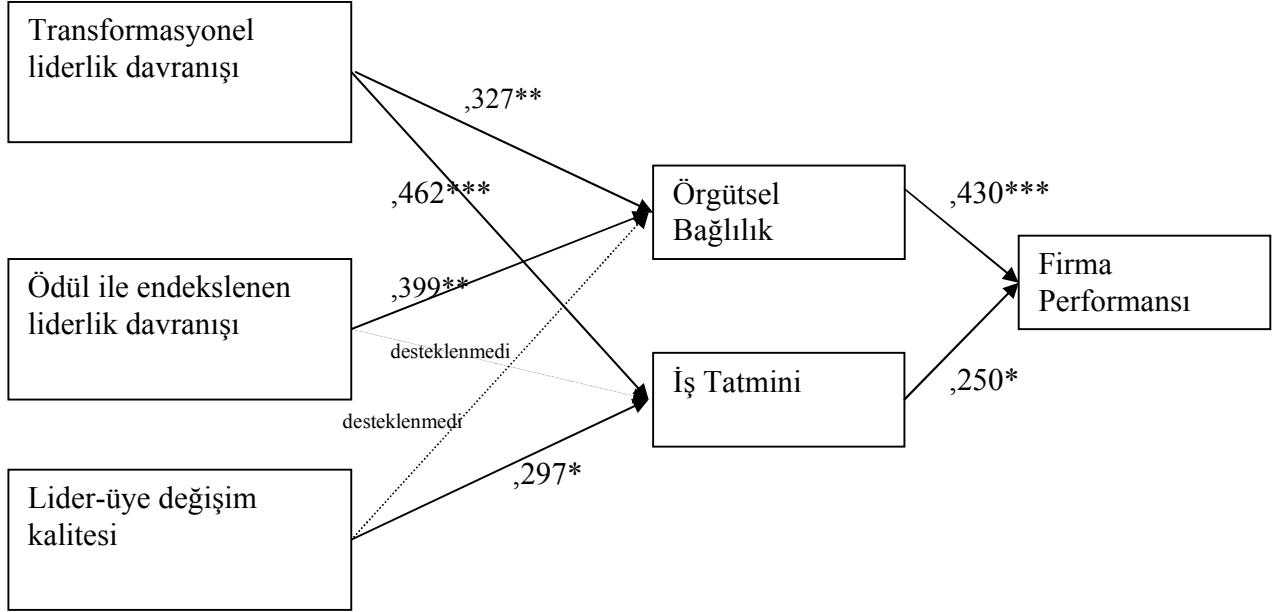
Tablo 4.6. Örgütsel bağlılık ile iş tatmininin firma performansı üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Örgütsel Bağlılık	,430***	,002
İş Tatmini	,250*	,067
<b>Bağımlı Değişken:</b> Firma Performansı, $R^2= 0.355$ , $F= 16.711$		

\*\*\*:  $q < 0, 01$ , \*\*:  $q < 0,05$ , \*:  $q < 0,10$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 4.6.) bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 16.711$ ,  $\text{sig} < 0,01$ ): bağımlı değişken üzerindeki değişimin %36`sını açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H7`de belirtildiği gibi örgütsel bağlılığın ve H8`de önerildiği üzere iş tatmininin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H7 ve H8`i desteklemektedir.

Hipotez testleri sonucu ortaya çıkan nihai model aşağıda verilmektedir:



Şekil 4.2. Sonuç Model

## 5. SONUÇ

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesini içeren liderlik kavramı, insanlık tarihinin başlangıcından bugüne, önemini hiç yitirmeden günümüze kadar gelmiş ve üzerinde çok sayıda çalışma ve araştırma yapılmıştır. Ancak liderlik; her türlü toplum ve ekonomi açısından büyük bir öneme sahip olsa da, bu önem; Türkiye gibi küresel pazarda kendine bir yer edinmek isteyen geliştirmekte olan bir ekonomide yer alan ve sert rekabet koşulları altında yeniden yapılanan bir ulusun işletmeleri açısından daha da belirgin hale gelmektedir. Dolayısıyla bu tez çalışmasında; liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve firma performansı arasındaki ilişkilerin Türkiye gibi küresel ekonomiye entegre olmaya çalışan bir geçiş ekonomisi dâhilinde ortaya konarak ilgili literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Analiz bulguları, öncelikle gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işletme performansı ölçeklerinin Türkiye gibi geliştirmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Analiz bulguları transformasyonel liderlik ve ödül ile endekslenen liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler. Böylece üyelere ilham kaynağı olan, onlara bir vizyon sağlayarak bir model rolü üstlenen liderlik davranışları ile doğru ödüllerle iş görenleri motive edebilmeyi ifade eden liderlik türünün çalışanların örgüte yönelik hissettikleri bağlılık duygusunu arttırdığı gerçeği bir kere daha ispatlanmış olmuştur.

Bununla birlikte sonuçlar, transformasyonel liderlik ile lider üye değişim kalitesinin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini destekler nitelikte kanıt sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme dahilinde çalışanlar açısından bir idol haline gelerek onları değişim ve ilerle yönünde arkalarından sürükleyen liderlerin ve çalışanlara inisiyatif kullanma imkanı vererek onları güçlendiren liderlik yaklaşımlarının iş görenlerin hissettikleri tatmin seviyesi üzerindeki etkileri tekrar gözler önüne serilmiştir.

Yine sonuçlar, beklendiği üzere örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığını onaylayarak sonuçlanmış, böylece iş görenlerin hissedecekleri tatmin ve bağlılık seviyelerinin işletmelerin başarı ve devamlılığı açısından taşıdığı önemi göstermiştir.

Beklenenin aksine sonuçlar; lider üye değişimi ile örgütsel bağlılık ve ödül ile endekslenen liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki direkt ilişkiyi destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Ancak bu sonuçlarının, liderlik boyutlarının kendi aralarındaki karşılıklı etkileşimden de kaynaklanıyor olabilmektedir. Nitekim korelasyon analizi sonuçları, liderlik boyutları arasında karşılıklı ve güçlü bir korelasyonun varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla bu boyutlar örgütsel bağlılık ve iş tatminini diğer boyutlar üzerinden etkiliyor olabilmektedir. Bu nedenle gelecekte bu konu üzerinde çalışacak araştırmacılara liderlik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri de araştırmaları tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmadan yöneticiler için iki anlam çıkartmak gerekmektedir:

- Öncelikle yöneticilerin liderlik konusu üzerinde hassasiyetle durup; liderlik özellik ve davranışlarını geliştirmeleri yönünde bir ihtiyaç karşımıza çıkmaktadır
- Bununla birlikte Yöneticilerin iş görenleri, üretimin mekanik bir unsuru olarak görmek yerine firma başarısının ve devamlılığın temel bir kaynağı olduğunu kabul etmeleri ve uygun liderlik davranışları ile çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağlılık ve tatmin duygusunu arttırmaları büyük bir önem taşımaktadır.

## 5.1.Sınırlandırmalar

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, belirli bölgelerde konumlanmış işletmelerde (İstanbul, Kocaeli ve Bursa ) gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak analiz süresince sektörel bir ayrıma gidilmemiştir; oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir. Bunun yanı sıra işletmelerin büyüklükleri dikkate alınarak da bir ayrımda bulunulmamıştır; KOBİ ve büyük işletmeler şeklinde bir ayırım teknoloji transferi sürecinin büyük işletmeler ve KOBİ'ler için nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesinde rol oynayabilir. Son olarak da burada gerçekleştirilen analizler 58 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

## 5.2. Öneriler

Liderlik üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- i. Öncelikle örneklem kitlesini belirli bölgeler ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları
- ii. İşletmelerin büyüklüğü ve faaliyette buldukları sektörleri de dikkate alarak daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları; ve farklı sektörler ile KOBİ ve büyük işletmelere dair elde edilen sonuçları karşılaştırarak daha net sonuçlara ulaşmaları
- iii. Liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ilişkilerini araştırırken örgüt kültürü, örgüt iklimi veya örgütsel yapı gibi yeni değişkenler de katarak teoriyi genişletmeleri
- iv. Ve örneklem sayısını arttırarak sonuçların genellenebilirlik seviyesini yükseltmeleri önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

Akroyd D. Et all (2008) “The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapist’ organizational commitment” The Society and College of Radiogroupers Sayfa 1-8

Asunakutlu, T.( 2002 ). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(2), Retrieved on June 22, 2009 from. Sayfa 5-6

A Dereli, Beliz (Aralık, 2003),“İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma(Outsourcing)”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Sayı 4. Sayfa 9- 22

Bass, B.M. (1985). Leadership And Performance Beyond Expectations. NY: Free Pres.

Bass, B. M ve B. J. Avolio. (1993). Transformational Leadership: A Response To Critiques. Leadership Theory and Research. Ed: Martin M Chemers. NY:Academic Press

Bass, Bernard. M. ve B. J. Avolio. (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire, CA: Mind Garden, Palo

Bass, B.M. (1998), Transformational Leadership; Industrial, Military and Educational Impact, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ,

Baş, T. (2002) “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi” D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi Cilt 17 Sayı:2 Sayfa 19-37

Bettencourt, L.A. (2004) “Change-oriented Organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation” Journal of Retailing, Volume 80, Issue 3, Pages 165-180



Blanchard,K.H./ Hersey, P. (1996):Great ideas revisited.Training and Development, sayfa 42-47

Burke C.S., Stagl K., Klein C., Goodwin G.F., Salas E.&Halpin S.M.(2006) What type of leadership behaviours are functional in teams? The Leadership Quarterly 17, sayfa 288–307

Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In: S. Clegg (eds) Handbook of Organisation Studies. London: Sage

Baysal, A.C ve Paksoy M.(1999) “Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli.İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 28 No:1,7-15

Canan, K. Ve Karcıoğlu F. (2008) “Yöneticilerin İletişim Tarzi ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 3 Sayı 2

Can, H., Akgün,A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi. Sayfa 320

Carlyle, T. (1976), Kahramanlar, Çev: Behzat Tanç, Kutluğ Yayınları, İstanbul. Sayfa 33-285-286

Cengiz, A.A. (2001) Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Ceylan A., Endüstri Örgütlerinde Davranış Değişirme(Doktora Tezi), Gebze, GYTE Yayın: 3, 1998 sayfa 316

C. A. Garcia<sup>1, 2</sup>, J. Robinson<sup>1</sup>, L. A. Guethlein<sup>3</sup>, P. Parham<sup>3</sup>, J. A. Madrigal<sup>1, 2</sup> and S. G. E. Marsh<sup>1, 2</sup> Volume 55, Number 4 / July, 2003 Yayın adı:Immunogenetics sayfa 8

Çelik, V., (1999). Eğitimsel Liderlik , Pegem, Ankara sayfa 31

Dereli, B. (Aralık, 2003),“İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Sayı 4. Sayfa 15

DiTomasco, N. and Hooijberg, R. (1996). Diversity and the Demands of Leadership. The Leadership Quaterly, 7(2), sayfa 163-187.

(Donahue, 2006:2) ‘Collaborative governance’ and McGuire (2006:33 ) ‘collaborative public management’

D. J. Chessum, 2002 An Essay on admiral viscount jellicoe of scapa a study in command and leadership

Erçetin, Ş. (2000) Lider Sarmalında Vizyon.Nobel Yayıncılık, Ankara

Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (1989) “Yönetim Psikolojisi”. İstanbul: İşletme Fakültesi. Sayfa 364-451

Eren, E.(2000 ) Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, sayfa 364-451

Eren, E. (2000) İşletmelerde Stratejik Yönetim ve işletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, istanbul,

Eren, Erol. (2001), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar),Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergeneli, A. (2006); Örgüt ve İnsan Hacettepe Üniversite, Ankara

Gül, H.,(2003) Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?, II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, 768-782

Harvey, M. G., Novicevic, M. M., and Speier C.,(1999) “Inpatriate Managers : How to Increase the Probability of Success,” Human Resource Management Review, Vol: 9, No:1, Sayfa 68

Hemphill, J. K. (1950). Leader behavior description. Columbus: Ohio State University, sayfa 11

Jacobsen, C. and House, R.J. (1999) “The rise and decline of charismatic leadership”

Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. And Roberts, J. (2007) “The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance” Journal of Business Research 60 Sayfa 663-671

Kalleberg L.A. (1977) “Work Values and Job Rewards:A Theory of Job Satisfaction” American Sociological Rewiew,Vol.42 No:1 Sayfa 124-143

Karacabey C. ve Karcıoğlu F. (2008) “Yönetici İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı,İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi Ekim Ayı Sayfa 25-41

Karaduman, A. (2002), Ekip Çalışmasında, Liderin .İs Tatmini Üzerindeki Etkisi, Atatürk Üniversitesi Sos. Bil. Enst Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Keçecioglu, T., (2003) Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No:19, 1.Baskı, İstanbul, Sayfa 34-37

Koçel, Tamer (1993), İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.sayfa 338-339-344

Koçel T. ( 1993), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul. sayfa 32

Koçel, T. (1998) İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Yayıncılık, İstanbul

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Rich, G.A. (2001). "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 :115-134.

Redhouse Sözlüğü.(1997) Redhouse Yayınevi, İstanbul

Rosete, D. and Ciarrochi, J. (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness." *Leadership & Organization Development Journal* 26(5/6): 391

Rost, J.C. (November, 1993). "Leadership Development in the New Millennium." *The Journal of Leadership Studies*: 91-110.

Sabuncuoğlu, Z., Melek Tüz.(1998) Örgütsel Psikoloji. Bursa

Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (1998). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa/Aktuel Kitapevleri. Sayfa 178

Sashkin, M. ve Rosenbach E. W. , "A New Leadership Paradigm" Taylor R.L. ve Rosenbach W. E., (1993) *Contemporary Issues In Leadership*, Westview Press Colarado 88.

Scott-Ladd, B.D and Chan, C.C.A. (2004) "Emotional intelligence, organizational learning and participation in decision-making: Facilitators off organizational change." *International Journal of Strategic Change*. 13: 95-105 Sayfa 27

Sergiovanni, Thomas J. (2007). *Rethinking Leadership: A Collection of Articles*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Sayfa 20

Sosik, J.J. , Megerian, L.E. (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. Group & Organization Management.

Srivastava, J.N. (1996).”A critique of some aspects of experimental design”. In Handbook of Statistics, 13

Suchy, S. (1999) Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership. Museum Management and Curatorship. 18(1):61

Steyrer, J, Schiffinger, M and Lang R, (2008) “Organizational Commitment-A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance” Vienna University of Economics and Business Administration Elsevier Ltd.

Stoner , J. ( 1982 ) Management Prentice Hall İnternational Sayfa 486-487

Şahin, H. (1999). Liderlik-Yöneticilik Ayrımı. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Şisman, M. (1997) “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul

Şisman, M. (2002) Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar. Pegem A Yayıncılık, Ankara

Şişman, M. (2002) Öğretim Liderliği Pegem Yayıncılık Ankara,2002 sayfa 3

Tabak,A.(2005) Lider ve Takipçileri Asil Yayın Dağıtım sayfa 1

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, sayfa 162-164

Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Şencan ve A.Can Baysal. (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi

Testa, M.R., (1999). "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, 1 Vol:20/3, pp.154-161.

Testa, M.R., (1999). "National Culture, leadership and citizenship: implacations for cross-cultural management" *International Journal of Hospitality Management* 28 (2009) 78–85.

Today's Manager. Ed: Robert L.Taylor And William E. Rosenbach. New York:Nichols Publishing, sayfa 112-129.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wallace, J. E., (1995) "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol:40, No:1-4, 228-255, Sayfa 236

Yang, J., & Xu, H. (2008), "Is empowering leadership always welcomed by employees? That depends on what they think and how they feel.", presented at the XXIX International Congress of Psychology 2008 (ICP 2008), (Berlin, Germany)

Yukl, A. G., (1991)"Leadership in Organizations", Prentice Hall, New Jersey

Yukl, G., *Leadership In Organizations*, (1994) Third Edition, Prentice Hall International.

Yukl, G. (2008) "How leaders influence organizational effectiveness" *The Leadership Quarterly* 19 Sayfa 708-722

## ÖZGEÇMİŞ

11.01.1974 yılında Bursa'da doğdum. İlk, orta ve lise eğitimimi Bursa da tamamladıktan sonra, 1992 yılında Uludağ Üniversitesi Balıkesir Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümünü kazandım.1997 yılının Şubat ayında Makine Mühendisi olarak mezun oldum. Çeşitli firmalarda proje mühendisi, ve yönetici olarak görev yaptım. Yabancı dil eğitimi için bir yıl kadar yurtdışında kaldım. Yabancı dil eğitimimi tamamladıktan sonra, 5 yıl kadar Dış Ticaret Firmasında İthalat Sorumlusu olarak görev aldım. 2009 yılının Ocak ayından itibaren Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Genel Müdürlüğü' nde İş Sağlığı ve Güvenliği Uzman Yardımcısı olarak görev yapmaktayım.



### Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**Liderlik Davranışları, İş Tatmini ve Firma Performansı İlişkileri**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla  
Prof.Dr. Oya Erdil & Burhanettin Kurt  
Tel: 0533 7219024

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Çalıştığı Departman	:
Unvanı / Statüsü	:
Yaşı	: <input type="checkbox"/> 18-27 yaş <input type="checkbox"/> 28-40 yaş <input type="checkbox"/> 41 ve üzeri yaş
Cinsiyeti	: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

Email: burhanettinkurt61@hotmail.com

Bu Ölçekte: (1) Hiçbir zaman , (2) Arasına , (3) Bazen , (4) Sıklıkla ve (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.	Hiçbir zaman	Arasına	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
<b>Yöneticim</b>	1	2	3	4	5
Firma dahilinde ortak bir vizyon ve misyonun paylaşılabilmesi için bireylere umut ve şevk aşlamaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanın geleceğine dair kapsamlı vizyon sunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bizim için bir örnek teşkil etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bizlerden beklediği değişim davranışlarını öncelikle kendisi uygulayarak bireyler için bir model oluşturmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanın iyiliği için astları ile birlikte çalışmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Yöneticim</b>	1	2	3	4	5
Performansımın yüksek olduğunda bana bunun farkında olduğunu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



hissettirmektedir					
Üstlendiğim bir görevi başarı ile gerçekleştirdiğimde bundan duyduğum memnuniyeti ifade etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir konuda başarılı olduğumda beni kişisel olarak tebrik etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortalamanın üstünde bir başarı gösterdiğimde beni övmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanın çıkarları için astları ile birlikte çalışmaktadır. (Faktör analizinde değerlendirmeye alınmamıştır.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Yöneticim</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İşimde insiyatif kullanmam konusunda esnek davranmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendi işimle ilgili olarak karşılaştığım sorunları çözmemde bana her türlü desteği sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İhtiyacım olduğunda bana yardımcı olacağı yönünde yöneticime tam olarak güvenmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benim işimle ilgili konularda benim önerilerimi dinlemeye açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimle olan ilişkim ortalamanın üzerindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Firma değerleri ile benim kişisel değerlerimi birbirine çok yakın bulmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu firma, benim işimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu firma, benim çalışabileceğim en iyi firmadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu firmanın geleceği benim için büyük bir önem taşımaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu örgütte çalışmayı tercih ettiğim için çok memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İşten ayrılmayı sıklıkla düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işte üstlendiğim görevlerden genel olarak memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işte görev alanların oldukça büyük bir kısmı yaptıkları işten memnundur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu işte görev alanlar, sıklıkla işi bırakmayı düşünüyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Rakiplerle karşılaştığında işletmeniz</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Daha başarılıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daha yüksek Pazar payına sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daha hızlı büyümektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daha karlıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daha yenilikçidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>