

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ALGILANAN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**BURAK TAŞDEMİR**

**TEZ DANIŞMANI**  
**YRD. DOÇ. DR. MEHMET ÇAKAR**

**ANKARA – 2017**



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 10/ 10/ 2017

Öğrencinin Adı, Soyadı : Burak TAŞDEMİR

Öğrencinin Numarası : 21420128

Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı

Programı : İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

Tez Başlığı : Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 101 sayfalık kısmına ilişkin, 25/ 08/ 2017 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %11'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

*B. Taşdemir*

Onay

10/ 10/ 2017

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

*Mehmet Çakar*

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

## Kabul ve Onay Sayfası

Burak TAŞDEMİR tarafından hazırlanan “Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (Sınav) Tarihi: 07/09/2017

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):İmzası

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN

Başkent Üniversitesi ..... 

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi..... 

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

Başkent Üniversitesi..... 

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

\_\_ / \_\_ / 2017

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

## ÖZET

İşletmelerde stratejik yönetim anlayışının yerleşmeye başlamasıyla birlikte gündeme gelen stratejik liderlik kavramı, işletme yöneticilerinin hızla değişen çevresel koşullara ve teknolojik yeniliklere kolay bir şekilde adapte olmasını ve bu sayede işletmenin sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlayan liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Bu nedenle stratejik liderlik davranışları tüm sektörlerdeki işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın amacı; çalışanların stratejik liderlik davranışlarına yönelik algılarının yöneticilerin kendilerini değerlediği stratejik liderlik davranışlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bunun yanı sıra çalışmada; çalışanların stratejik liderlik algılarının iş tatminlerine olan etkisi ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın rolü de değerlendirilmiştir. Çalışmanın ilk iki bölümünde stratejik liderlik ve iş tatminine yönelik kuramsal ve kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; Ankara İl'inde havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 50 personel ve 50 yönetici olmak üzere toplam 100 katılımcı ile bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; çalışanın algıladığı stratejik liderlik davranışları ile yöneticinin kendisini değerlediği stratejik liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak; çalışanın algıladığı stratejik liderlik davranışının iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, örgütsel bağlılığın ise bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Liderlik, Stratejik Liderlik, Stratejik Yönetim, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık*

## ABSTRACT

The concept of strategic leadership that comes to agenda together with the establishment of strategic management concept in companies includes leadership behaviors enabling business managers to easily adopt to rapidly changing environmental conditions and technological innovations and to enable companies to achieve a sustainable competitive advantage. For this reason, strategic leadership behaviors are crucial for companies in all sectors. The aim of the study is to determine whether the perceptions of employees about strategic leadership behaviors differ according to the strategic leadership behaviors that managers evaluated themselves. In addition, the impact of employees' perceptions about strategic leadership behaviors of their managers on job satisfaction and the role of organizational commitment in this relation were also assessed in the study. The first two parts of the study included theoretical and conceptual frameworks for strategic leadership and job satisfaction. In the third part of the study; a field survey was conducted with a total of 100 participants, 50 staff members and 50 managers working at aeronautical companies in Ankara. In the light of the findings obtained from the research, it was seen that there was a statistically significant difference between employees' perceptions about strategic leadership behaviors of their managers and the strategic leadership behaviors that managers evaluated themselves. In addition, it has been found that the strategic leadership behaviors perceived by the employees has affected the job satisfaction positively and significantly and the organizational commitment has assumed the role of partial mediation in this relation.

*Keywords: Leadership, Strategic Leadership, Strategic Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment*

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I. STRATEJİK LİDERLİK</b>	<b>3</b>
1.1. <i>Strateji Kavramı</i>	3
1.2. <i>Stratejik Yönetim Anlayışı ve Gelişim Evreleri</i>	4
1.3. <i>Stratejik Yönetim Süreci</i>	8
1.4. <i>Liderlik Kavramı</i>	13
1.4.1. <i>Yönetici Kavramı</i>	16
1.4.2. <i>Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar</i>	17
1.5. <i>Liderlik Yaklaşımları</i>	20
1.5.1. <i>Özellikler Yaklaşımı</i>	20
1.5.2. <i>Davranışsal Yaklaşımlar</i>	21
1.5.3. <i>Durumsal Yaklaşımlar</i>	24
1.5.4. <i>Liderliği Açıklamaya Yönelik Güncel Yaklaşımlar</i>	26
1.6. <i>Stratejik Liderlik Kavramı</i>	29
1.6.1. <i>Stratejik Liderde Bulunması Gereken Özellikler</i>	30
1.6.2. <i>Stratejik Liderliğin Fonksiyonları</i>	32
1.7. <i>Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar</i>	33
1.8. <i>Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli</i>	35
1.9. <i>Demografik ve Sosyo-Ekonomik Değişkenler ile Algılanan Liderlik Davranışı İlişkisiyle ilgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar</i>	36
<b>BÖLÜM II. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	<b>44</b>
2.1. <i>İş Tatmini Kavramı</i>	44
2.2. <i>İş Tatmininin Alt Boyutları</i>	45
2.3. <i>İş Tatminini Etkileyen Faktörler</i>	46
2.3.1. <i>Bireysel Faktörler</i>	46
2.3.2. <i>Örgütsel Faktörler</i>	48
2.4. <i>Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri</i>	50
2.4.1. <i>Liderlik Davranışları ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Türkiye'de Yapılan Bazı Çalışmalar</i>	50
2.4.2. <i>Liderlik Davranışları ile İş Tatmini İlişkisine yönelik Uluslararası Alanda Yapılmış Bazı Çalışmalar</i>	61
2.5. <i>Örgütsel Bağlılık</i>	64
2.6. <i>Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları</i>	66
2.7. <i>Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi</i>	67
2.7.1. <i>Dönüşümcü Liderlik Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi</i>	67

2.7.2. Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	70
2.7.3. Destekleyici, Geliştirici, Paylaşımıcı ve Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	72
2.7.4. Otantik, Hizmetkar, Vizyoner, Paternalist Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	75
2.7.5. Liderlik Davranışlarının Karşılaştırmalı Olarak Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi	76
<b>BÖLÜM III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b>	<b>80</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	80
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Araştırma Modeli	80
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	82
3.4. Veri Toplama Araçları ve Araştırma Yöntemleri	82
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	87
<b>BÖLÜM IV. ARAŞTIRMA BULGULARI</b>	<b>88</b>
4.1. Örneklemeye İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	89
4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular	93
4.2.1. H <sub>1</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular	93
4.2.2. H <sub>2</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular	94
4.2.3. H <sub>3</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular	97
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>102</b>
<b>EKLER</b>	<b>135</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Liderlik Kavramına İlişkin Yabancı Literatürde Yer Alan Tanımlamalar.....	13
<b>Tablo 2.</b> Liderlik Kavramına İlişkin Ülkemiz Literatüründe Yer Alan Tanımlamalar .....	14
<b>Tablo 3.</b> Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar.....	18
<b>Tablo 4.</b> Günümüz Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	34
<b>Tablo 5.</b> Yaş ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki .....	37
<b>Tablo 6.</b> İş Yeri Tecrübesi ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki .....	38
<b>Tablo 7.</b> Sektör Tecrübesi ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki .....	39
<b>Tablo 8.</b> Maaş ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki .....	39
<b>Tablo 9.</b> Medeni Durum ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki.....	40
<b>Tablo 10.</b> Yükselme Olanığı ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki .....	40
<b>Tablo 11.</b> Öğrenim Durumu ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki.....	41
<b>Tablo 12.</b> Pozisyon ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki .....	42
<b>Tablo 13.</b> Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	65
<b>Tablo 14.</b> Stratejik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve İlgili Maddeler.....	85
<b>Tablo 15.</b> Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutları ve İlgili Maddeler.....	85
<b>Tablo 16.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları ve İlgili Maddeler .....	86
<b>Tablo 17.</b> Normallik Testi Tablosu.....	88
<b>Tablo 18.</b> Normallik Testi Tanımlayıcı İstatistikler (Skewness-Kurtosis).....	89
<b>Tablo 19.</b> Varyansların Homojenliği Testi .....	89
<b>Tablo 20.</b> Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	90
<b>Tablo 21.</b> Çalışan ve Yöneticilere Göre Stratejik Liderlik Davranışı .....	93
<b>Tablo 22.</b> Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı ile Yöneticinin Kendisini Değerlediği Stratejik Liderlik Davranışı Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-Testi Sonuçları ..	94
<b>Tablo 23.</b> Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Bulguları .....	96



**Tablo 24.** Çalışan Tarafından Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı Ve Çalışanın İş Tatmini İlişkisinde Çalışanın Örgütsel Bağlılığının Aracılık Etkisine İlişkin Üç Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları..... 97



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Black ve Mouton Yönetim Şebekesi Matrisi .....	24
Şekil 2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	26
Şekil 3.Araştırma Modeli .....	82



## GİRİŞ

Örgüt çalışmalarında modern kuramların ortaya çıkması ve işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlama arayışı, stratejik yönetim sürecinin gündeme gelmesine neden olmuş ve işletmelerin stratejik yönetim süreçlerine verdikleri önemin artmasını sağlamıştır. Sistem yaklaşımı ile birlikte başlayan modern yönetim kuramları sonrası işletmeler, içerisinde pek çok alt sistemi barındıran bir sistem olarak ele alınmış ve bu kapsamda her bir alt sistemin birbirleriyle ve hepsini çerçeveleyen sistem olan işletmenin bütünüyle ilişkisi incelenmeye başlanmıştır (Bertalanffy, 1968). Bu aşamada işletmelerin stratejilerinin işletmelerin bütününe ve örgütsel çıktılara olan etkisi değerlendirilmiş ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için işletmeler pek çok rekabet stratejisi geliştirmeye başlamışlardır. Bu çerçevede gerek içsel unsurlar gerekse işletmeyi etkileyen dışsal unsurlar tek tek analiz edilerek işletme stratejileri oluşturulmaya başlanmıştır (Porter, 1980).

Yaşanan küreselleşme süreci, istek ve ihtiyaçların değişmesi ve çevresel koşulların değişkenlik arz etmesi; işletmenin stratejilerinin ve stratejilerinin planlama evresinden denetim ve kontrol evresine kadar olan tüm stratejik yönetim sürecinin detaylı bir şekilde ele alınmasını gündeme getirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004; Eren, 2005). Gerek literatürde pek çok akademisyen gerekse uygulamada birçok işletme stratejik yönetim alanında fikirler üretmeye başlamıştır. Bu araştırma alanlarından birinde stratejilerin oluşturulması sürecinde kilit rol oynayan üst yönetimin ve yöneticilerin liderlik özellikleri incelenmiştir. Bu süreçte pek çok liderlik davranışından söz edilmiş ve sonucunda tüm davranışları içine alan bir “stratejik lider” tanımı ortaya konmuştur. Stratejik liderlik; “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve çalışanları güçlendirme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Hitt ve diğerleri, 1999: 376).

Stratejik liderlik, örgütler ve çalışanlar için olumlu sonuçlar oluşturur. Bunlardan bazıları iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve benzeri değişkenlerle ilişkilendirilmektedir. Öyle ki, stratejik liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler ve liderler çalışanların işinden memnun olmasını ve yaptığı işi yüksek motivasyon ile ortaya koymasını sağlayarak, hem bireylerin performansını hem de örgüt performansını maksimize edebilmektedirler (Chiok Foong Loke, 2001; Dilek, 2005; Yavuz, 2009; Kurt, 2010; Küçükbayrak, 2010; Akca, 2012; Çalkın, 2014; Karakoyunlu, 2014; Taksim, 2014; Yanlık, 2014; Ayça, 2016).

Stratejik liderlik ile ilgili literatürde yapılan detaylı incelemeler neticesinde çalışmanın konusu şekillendirilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın konusu; havayolu işletmelerinde çalışanların stratejik liderlik davranışlarına yönelik algıları ile yöneticilerin kendilerini değerlediği stratejik liderlik davranışları arasında farklılık olup olmadığını, çalışanın algıladığı stratejik liderlik davranışı ile çalışanın iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini incelemektir. Havayolu işletmeleri, diğer işletmelere nazaran stratejik liderlik davranışlarının daha fazla ortaya çıktığı işletmelerdir. Bunun nedeni, havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdiği alan itibariyle diğer sektörlere nazaran daha stratejik ve küresel kararlar almayı gerektirmesi olabilir. Bu gereksinim doğrultusunda havayolu işletmelerinde stratejik liderlik özellikleri taşıyan bireylerin istihdam etmesinin ve üst düzey pozisyonlarda görevlendirmesinin daha ön planda tutulduğu söylenebilir.

Çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetim anlayışı ve stratejik liderlik ile ilgili bilgilere verilmiş olup, çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çerçeve ve literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde ise, Ankara İli'nde havacılık sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmede çalışan 50 yönetici ve 50 personel olmak üzere toplam 100 çalışan üzerinde bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara ise araştırma bulguları bölümünde yer verilmiştir.

## BÖLÜM I. STRATEJİK LİDERLİK

### 1.1. Strateji Kavramı

Stratejik yönetim ve stratejik liderlik içerisinde geçen ve işletme yönetimi literatüründe özellikle 1970lerin sonu itibariyle sıkça yer verilen (Maviş, 1998: 136) strateji kavramı ile ilgili literatürde pek çok tanım yapılmaktadır. Kelime kökeni itibariyle Yunanca “stratos” (ordu, geniş bir insan topluluğu) ile “egy” (gütmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesinden oluşan strateji sözcüğü (Adair, 2005: 15; Aksu, 2002: 5), bir başka kaynağa göre “yol, çizgi ve nehir yatağı” anlamına gelen ve Latince “stratum” kelimesinden türeyen bir kavram olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2008: 5). Türk Dil Kurumu (2017) tarafından ise strateji; “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” olarak tanımlanmaktadır.

Askeri alandaki yeri ile ön plana çıkan strateji kavramı (Eren, 1998: 2) savunma terminolojisinde, eldeki kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile zafere erişilmesi olarak tanımlanmaktadır. Nitekim strateji kelimesi Yunanlı General Strategos’a atıfta bulunularak Strategos’un savunma alanındaki bilgi ve deneyimlerini betimlemekte kullanılmaktadır (Adair, 2005: 42-43). Nasıl ki askeriyede düşmanlara yönelik araştırmalar yapılarak çeşitli yol ve yöntemler (askeri stratejiler) geliştiriliyor ise, işletmeler de aynı şekilde dışsal ve içsel çevre analizlerinde güçlü-zayıf yönleri ile işletmeye ve rakiplere yönelik fırsat-tehditleri araştırarak çeşitli yol ve yöntemler (işletme stratejileri) geliştirilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Strateji, askeri alanda ihtiva ettiği anlamın yanı sıra yönetim literatüründe de; işletme içerisinde sahip olunan kaynak ve yetenekler ile işletmeye yönelik fırsat ve tehditler arasında uyumlaştırılacak faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Özel, 1998: 12). Bu doğrultuda strateji, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için izleyecekleri yöntemler, planlar ve metotlar olarak ifade edilebilir (Layton ve diğerleri, 1998: 78; Aktan, 2008: 6). Çetin (2008)’e göre ise strateji, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri iyi bir şekilde analiz ederek örgütün yönünün ve hedeflerinin belirlenmesi, bu hedefleri gerçekleştirebilecek faaliyetlerin tespit edilmesi ve işletmenin bu doğrultuda yeniden düzenlenerek ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Aydın, 2012: 9).

Stratejiler işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri için izlemeleri gereken yoldur (Güçlü, 2003: 66-68). Stratejiler uzun vadeli hedefler içermekte olup uzun vadeli ile anlatılmak istenen vadenin süresi işletmeden işletmeye farklılık arz edebilmektedir. Zira bu durum işletmenin ileriye yönelik öngörülerde bulunabilme vadesine göre değişebilmektedir (Özalp, 1988: 35).

## 1.2. Stratejik Yönetim Anlayışı ve Gelişim Evreleri

Çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde stratejik yönetim, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynak, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde vb.) etkili ve verimli olarak kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26). Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, bir örgütün amaç ve hedeflerini belirleyerek bu amaçlara erişebilmek için gerekli olan kaynaklarını söz konusu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsis etmesi olarak tanımlanabilir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 11).

Akademik anlamda stratejik yönetim ile ilgili ilk çalışmaların 1920’li yıllarda Harvard Business School’da yapılan örnek olay çalışmaları, ders olarak okutulması ve diğer üniversiteler tarafından Harvard modeli olarak benimsenmesi ile birlikte ortaya çıktığı (Kadioğlu, 2009: 15) dile getirilse de, bugünkü anlamıyla stratejik yönetim ile ilgili bilimsel bir alanın meydana gelmesi 1960’lı yıllara dayanmaktadır. Söz konusu yıllarda stratejik yönetim kendini resmi bir “bilimsel” disiplin olarak kabul ettirme gayreti içerisinde olup bu yıllarda stratejik yönetimin bir bilim dalı olarak meşru hale gelmesini sağlayan üç temel çalışmadan söz edilmektedir. Bu çalışmalar sırasıyla; Chadler’in “Strategy and Structure” (1962), Andrews’un “Business Policy” (1965) ve Ansoff’un “Corporate Strategy” (1965) adlı çalışmalarıdır.

Stratejik yönetim sürecinin tarihsel gelişimi Wheelen ve Hunger (1995: 4) tarafından dört aşama halinde ifade edilmiştir. Bu aşamalar ve açıklamaları aşağıdaki gibidir:

- *1. Aşama – Temel Finansal Planlama:* Bu aşamada örgütler faaliyetlerin kontrolü için bütçeleri karşılaştırır ve bu şekilde daha iyi sonuçlar elde edebileceklerini düşünürler.
- *2. Aşama – Tahmin Temelli (Uzun Dönemli) Planlama:* Bu aşamada işletmeler büyüme için kısa vadeliden ziyade uzun vadeli öngörülerde bulunarak daha etkili planlar ortaya koyabilme amacı gütmektedir.

- 3. Aşama – *Stratejik Planlama (Dışa Dönük Planlama)*: Bu aşamada işletmeler, stratejik açıdan düşünmeye gayret ederek piyasa koşullarına ve rekabet ortamına ilişkin artan yükümlülüklerini yerine getirmeye çabalamaktadırlar.
- 4. Aşama – *Stratejik Yönetim*: Bu aşamada artık işletmeler uzun vadede sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamak ve başarılı bir gelecek inşa edebilmek için tüm kaynakların tahsis edilmesi ve bu doğrultuda yönetilmesi gerektiğini düşünerek hareket etmeye başlamışlardır.

Pamuk ve diğerleri (1997: 15-16) ise stratejik yönetim düşüncesinin geçirdiği bilimsel evreleri şu şekilde özetlemiştir:

- 1880 öncesi dönem – Bilimsel olmayan yönetim dönemi
- 1880-1950 arası dönem – Bilimsel yönetim döneminin başlangıcı
- 1950-1960 arası dönem – Planlama
- 1960-1965 arası dönem – Uzun vadeli planlama
- 1965-1970 arası dönem – Toplu planlama
- 1970-1980 arası dönem- Stratejik planlama
- 1980-1985 arası dönem- Stratejik yönetim
- 1985-1990 arası dönem – Stratejik senaryolar
- 1990 sonrası dönem- Stratejik görüş

Literatürdeki tarihsel gelişim sürecine bakıldığında 1970’lerde stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak normatif perspektiften sistematik gözlemler ve tümdengelim bakış açısıyla analize doğru kaymaya başlamış ve stratejik yönetim düşüncesi bir bilim dalı olmaya başlamıştır (Pamuk ve diğerleri, 1997: 15-16). Bu dönemde yapılan çalışmalardan en önemlisi Sid Schoeffler (1972) tarafından ortaya konan PIMS projesi olarak ifade edilmektedir. Nitekim yazar bu çalışmasında piyasa koşulları, stratejiler ve performans arasındaki ilişkileri tespit etmeye ilişkin bir çalışma yapmıştır. Yazar çalışmasında; karlılığı etkileyen faktörleri, bu faktörlerin strateji ve piyasa koşullarındaki değişimler karşısında nasıl değiştiğini ortaya koymaya çalışmıştır. PIMS projesi kuramsal bir perspektiften ziyade daha çok uzun dönemde performansı etkileyen etkenleri belirlemeye yönelik bir proje olup kendisinden beklenen yararı sağlayamamış, ancak stratejik yönetim düşüncesinin gelişmesinde araştırmacılara yol gösterici olmuştur (Bowman ve diğerleri, 2002’den Aktaran: Barca, 2005: 10-11).

1970’li yıllarda yaşanan bir diğer önemli gelişme ise Purdue Üniversitesi’nde yapılan çalışmalar olmuştur. Bu çalışmalarda zaman içinde strateji ile işletme performansı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmış ve elde edilen bulgular neticesinde işletme tarafından izlenen stratejilerin en az çevre kadar işletme performansı üzerinde etkili olduğu ve rakiplere kıyasla üstünlük sağladığı tespit edilmiştir. Hatten ve diğerleri 1970lerin sonuna gelindiğinde Harvard’ta yapılan çalışmalara karşı bir ekol oluşturma çabası içerisine girmişler ve yeni bir stratejik yönetim alanı ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda çeşitli dergi ve topluluklar kurulmuş olup stratejik yönetim felsefesinin akademiden ziyade ayrı bir yönetim disiplini olarak incelenmesi gereğini savunmuşlardır (Hatten ve diğerleri, 1978’den Aktaran: Barca, 2005: 11-12). Daha sonra ise, başta Mintzberg (1978), Quinn (1980) ve Petigreq (1987) olmak üzere pek çok araştırmacı stratejinin bir süreç olduğu ve bu strateji geliştirmenin nasıl olması gerektiği üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Özetle stratejik yönetim düşüncesi 1970lerde bilimselleştirilme çabasından süreç yaklaşımına geçişle birlikte bir sanat olarak görülmeye ve sanatın bilimi olarak anılmaya başlamıştır.

Uygulamada da 1960 ve 70’li yıllarda sektörel açıdan koşulların giderek farklılaşması, işletmelerin uzun vadeli planlarının yerini stratejik planlamalarının alması üzerinde etkili olmuştur (Pamuk ve diğerleri, 1997: 15-16). Zira uzun vadeli planlama, bir örgütün gelecekte de aynı mal ve hizmetleri aynı biçimde üretip satabileceğini öngörmekteyken stratejik planlama, gerek sosyal ve ekonomik gerekse politik teknolojik ve rekabetçi çevreyi göz önünde bulundurarak bir örgütün gelecekte de aynı mal ve hizmetleri üretmeye devam edeceği, fakat bunun yanı sıra farklı mal ve hizmetler de üretebileceği veya tamamen farklı yöntemler izleyerek pazarlama faaliyetlerinde bulunabileceği varsayımlarına sahiptir (Swayne ve diğerleri, 2006: 7-9).

1980’li yıllara doğru gelindiğinde ise stratejik planlama kavramı, yerini stratejik yönetim bakış açısına bırakmış ve örgüt dışında neler olup bittiği araştırılmaya başlanmıştır. Bu dönemde stratejik yönetim ayrı bir disiplin olarak gelişmeye başlamış ve kâr amacı gütmeyen işletmeler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır (Kadıoğlu, 2009: 13-16). Bu aşama stratejik planlamanın devamı niteliğinde olup işletmelere daha kapsamlı bir perspektif sunmaktadır (Çevik, 2007: 387).

M. Porter (1980) tarafından yayınlanan “Rekabet Stratejisi” isimli eserle strateji ve stratejinin ihtiva ettiği anlamlara ilişkin fikirler bir dönüm noktasına gelmiştir. Öyle ki Porter (1980, 1985) eserlerinde stratejinin “ne olduğu” ile değil “ne olması gerektiği” ile ilgilenmiş ve



strateji literatürüne, işletmelere rekabetçi üstünlük ve avantaj sağlayacak “jenerik stratejiler” kavramını kazandırmıştır. Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Kısa zamanda Porter’ın bu stratejileri literatürde kabul görerek hâkim bir paradigma haline kavuşmuştur. Nitekim Porter eserlerinde işletmelere yönelik soyut olmayan net ve açık önerilerde bulunarak, her işletmenin çevresini teşkil eden, rekabet stratejilerini ve karlılıklarını belirleyen beş temel güç olduğunu ve bunların nasıl ele alınması gerektiğine yönelik yöntemler sunmaktadır (Eren, 2005; Söyler, 2007). Porter’ın beş temel güç olarak ifade ettiği bu faktörler ise; alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü, pazara giriş engelleri, rakipler arası rekabetin şiddeti ve ikame ürünlerin tehdidi olarak ifade edilmektedir. Porter’ın stratejik yönetim literatürüne yaptığı bu katkılar neticesinde stratejik yönetim perspektifi, stratejik planlama bakış açısından rekabet stratejileri odaklı bakış açısına geçiş yapmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004; Dinçer, 2007). Bu nedenle Porter’ın çalışmaları strateji literatüründe bir dönüm noktası olarak ifade edilmektedir. Porter’ın ardından, 1980’li yılların sonuna doğru stratejik yönetim ile ilgili literatürdeki çalışmalar artış göstermiş ve strateji farklı yönleriyle ele alınmaya başlamıştır. Nitekim bu dönemde örgüt kültürü, liderlik, stratejistlerin bilişsel yapıları ve düşünme tarzları ile ilgili pek çok çalışma ortaya konmuştur (Ülgen ve Mirze, 2004; Eren, 2005).

1990’lı yıllarda artan çevresel belirsizlik ve rekabetin etkisiyle işletmeler geleceği öngörebilme konusunda zorlanmaya başlamışlardır. Bu nedenle 1990’lardan günümüze doğru strateji literatürünün odak noktası ekonomik perspektife bir geri dönüş yaşamıştır. Bu dönemde ortaya çıkan kaynak temelli yaklaşım, hâkim paradigma haline gelerek endüstri temelli yaklaşımın tek başına yeterli olmadığını, bunun yanı sıra işletmelerin kaynak ve yeteneklerinin de (içsel unsurlarının) ortaya konması ve değerlendirmeye tabi tutulması gerektiğini ifade etmiştir. Bu döneme Hamel ve Prahalad (1993)’ın çalışması damga vurmuştur. Yazarlara göre kaynak temelli yaklaşım, endüstri temelli yaklaşıma bir alternatiftir. Bu yaklaşıma göre işletmeler temel yeteneklerinden hareketle faaliyette buldukları endüstri kolunda ve pazarda stratejilerini geliştirmelidirler (Barca, 2005: 15). Özellikle 1995-2000 yılları arasında stratejik yönetim alanında stratejik ortaklıklar, değişim mühendisliği vb. uygulamalar ortaya konmaya başlamış ve işletmeler bu tür yöntemlere sıkça başvurmaya başlamışlardır (Akgemci ve Güleş, 2009: 9).

Stratejik yönetimin gelişimine ve işletmelere rekabetçi üstünlük olanağı tanımalarına fayda sağlayan pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Porter’ın “jenerik stratejileri” ve “5 güç analizi”, McKinsey’nin M-form organizasyonu ve stratejinin 7S’i olarak

ifade edilen “yapı, strateji, sistem, çalışan, yetenekler, stil ve paylaşılan değerler”, Boston Danışma Grubu’nun ortaya koyduğu “deneyim eğrisi” ile “büyüme/pazar payı matrisi” ve sektördeki büyük işletmelerin (Xerox, IBM, P&G, Honda, Toyota, Shell vb.) stratejik düşüncenin gelişimine yönelik yaptıkları katkılar olarak söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

### 1.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci; bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik planlama yapması ve bu planları uygulamaya koyabilmesi için gerekli politika ve taktikleri oluşturarak stratejileri uygulaması, uygulamaların sonuçların amaç ve hedefler ile uyumlu olup olmadığının denetlenmesi ve kontrolü aşamalarını içeren bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Söyler, 2007: 105). Stratejik yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim sürecine ek olarak stratejik yönetimin sahip olduğu nitelikler ve stratejik yönetimi diğer yönetim süreçlerinden ayıran özelliklerinden de bahsetmek bu aşamada yararlı olacaktır. Stratejik yönetim düşüncesini ve stratejik yönetim sürecini diğer yöntemlerden ayıran nitelikler şu şekilde sıralanabilir (Üzün, 2000: 3):

- Stratejik yönetim, işletmede en üstte yer alan yönetimin bir fonksiyonu olarak incelenmelidir. Zira stratejik yönetim tamamıyla bir işletmenin gelecekteki durumuna ilişkindir.
- Stratejik yönetim bir işletmenin vizyonuna yönelik bir süreçtir. Bu süreç geleceğe ilişkin uzun dönemli amaç ve hedefleri geliştirerek nihai sonuca varma yolunda nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak ele alır. Bütünü meydana getiren tüm parçalar da ilgi alanı içerisinde yer alır. Üst yönetim tarafından alınan stratejik kararların işletme üzerindeki olası etkilerine ilişkin bütün-parça ilişkisi ön planda tutulur.
- Stratejik yönetime göre bir işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle işletme çevresi yakından takip edilen bir unsurdur.
- Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresine karşılık toplumsal çıkarları ön planda tutan ve sosyal sorumluluk bilinci ihtiva eden bir yönetim anlayışıdır.
- Stratejik yönetim, bir işletmenin temel amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin kaynak tahsisini en etkili ve verimli bir şekilde ortaya koyar.

- Stratejik yönetimin tespit ettiği amaç ve hedefler doğrultusunda alınan kararlar, bir işletmede en üstten en alt düzeydeki birime kadar tüm birimlerde çalışanların hareket noktasını belirler.

İşletmelerin strateji oluşturmasının ve stratejik yönetim sürecinin işletmelere sunduğu yararlar ise şu şekilde ifade edilebilir (Dinçer, 2007: 22-25):

- İşletmenin çevreyle uyumunu tesis ederek işletmenin uzun vadede hayatta kalabilmesini sağlar. Zira işletme ve toplum karşılıklı etkileşim içerisindedir ve bu ilişki işletme ile işletmenin çevresi arasında bir bağımlılık tesis eder.
- Strateji, her şeyden önce çevreyi analiz ederek geleceği öngörebilme olanağı sunar. Gelecekte işletmenin konumunu önceden öngörebilmesi, işletmeye olası durumlar karşısında ne şekilde yanıt vereceği ne tür önlemler alacağı ile ilgili hazırlık yapabilme olanağı tanır. Bu öngörüler işletmenin yönetim faaliyetlerine ilişkin rehber niteliği taşır.
- Strateji, bir işletmeye kendi kendini değerlendirme olanağı sunar. Zira strateji bir işletmeye o işletmenin ne tür bir işletme olduğuna ve mevcut koşullarda hangi konumda olduğuna ilişkin bilgi sunar. Bu soruların cevaplarını verebilmek, bir bütün halinde işletmenin, işletmenin birimlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim biçimlerini, üst yönetimin değerlerini, istek ve eğilimlerini, ön yargılarını vb. öğrenebilme olanağı verir.
- Strateji, işletmenin tüm çalışanlarının ve birimlerinin bir bütün olarak ortak nihai bir amaca doğru yönelmesini sağlar. Bu doğrultuda işletme içerisinde bir tutarlılık tesis eder. Bu sayede strateji, bir işletmenin tüm kademelerinde birbiriyle tutarlı şekilde faaliyetler ortaya koyabilmeyi kolaylaştırır. Sistem yaklaşımı bakış açısıyla ele alındığında bir işletmenin kendine has bir çevresi olduğu gibi, aynı şekilde işletmenin alt sistemlerinin her birinin de kendilerine özel bir çevresi bulunmaktadır. Sistemler arasındaki çevre farklılıkları nedeniyle sistem ve alt sistemler zaman içinden birbirinden farklı hareket etmeye ve farklı amaçlara yönelmeye başlarlar. Strateji sistem ve alt sistemler arasındaki bu iç tutarlılığı sağlayarak işletmenin bir bütün olarak tek bir amaca doğru yönelmesine olanak sunar.
- Strateji ve politikalar, işletme faaliyetlerini belli bir yöne doğru yönlendirerek işletmenin stratejik planları için bir kapsam oluşturur. İşletmenin yönetsel faaliyetlerinde etkili ve verimli olabilmesi için işletmenin genel amaç ve hedeflerinden aşağı doğru inildikçe daha detaylı planlar ortaya koyması

gerekmektedir. Stratejiler tüm bu planlar için genel bir kapsam ve kriter teşkil eder. Bu doğrultuda, işletmeler uzun vadede hayatta kalabilmek için mücadele ederken temel stratejilerini doğru bir şekilde ortaya koyarsa, olası taktiksel hatalar karşısında bile başarılı olabilme imkânı bulacaktır.

- Strateji, işletmenin aldığı kararların ve bu doğrultuda oluşturduğu projelerin kalitesini azamileştirir. Zira strateji bir işletmeyi hem iç hem de dış çevresini değerlendirmeye yönelttiği için olası fırsat ve tehditlerin önceden öngörülmesine olanak sunar. Zira önceden öngörülen olası olumsuzlukların detaylı bir şekilde tespit edilmesi, zaman baskısı altında kalmadan işletmenin alternatif yöntemler bulmasına ve bu alternatifler arasından işletmesi için en uygun olanı seçmesine ve bu kararı uygulamaya koymasına imkân tanır.

Stratejik yönetim süreci literatürde pek çok farklı sınıflandırma altında incelenmiştir. Örneğin Thompson ve Strickland (2003) stratejik yönetim sürecini beş temel başlık altında incelerken, Wheelen ve Hunger (1995) bu süreci dört ana başlık altında toplamıştır. Literatürden en çok tercih edilen sınıflandırmalardan biri olan Ülgen ve Mirze (2004: 56-58)'e göre stratejik yönetim süreci altı ana başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar; stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanması, stratejilerin denetimi ve kontrolü aşamalarıdır.

İşletme stratejik yönetim sürecini yürütebilmek için öncelikle stratejik bir bilince sahip olmalı, daha sonra ise stratejistlerini seçmeli ve görevlendirmelidir. İşletme, stratejistlerini belirledikten sonra stratejik analiz aşamasına geçmelidir. Bu aşamada çevresel imkân ve kısıtlamalar belirlenmeli, işletmenin iç ve dış çevresi detaylı bir şekilde analiz edilmeli ve durum tespit matrisleri hazırlanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004; Eren, 2005).

İşletme stratejik analiz aşamasında iç çevre analizi ile ilgili olarak işletmenin tüm fonksiyonel birimlerinin üstünlüklerini ve zayıflıklarını (güçlü ve zayıf yönlerini) ortaya koymaya gayret eder. İç çevre analizinde bir işletmenin kritik başarı faktörleri, varlık ve yetenekleri, üstünlük ve zayıflıkları ile finansal ve temel faaliyetler rakiplerle kıyaslanarak belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2004: 117). Dış çevre analizinde ise işletme genel/uzak çevre ve sektörel/yakın çevre olmak üzere ikili bir ayrıma giderek analizi gerçekleştirir. Zira işletmenin genel/uzak çevresinde; politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası çevre faktörleri (PESTLE) analiz edilirken sektörel/yakın çevre analizinde ise; faaliyette bulunan pazarın tanımı, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikame ürünlerin analizi

yapılır. İşletmenin dış çevre analizini yapmasındaki nihai amaç ise işletmeye yönelik fırsat ve tehditlerin ortaya konmasını, bu sayede işletmenin tehditlere karşı minimum maliyetle başa çıkmasını ve fırsatlara karşı maksimum yararı elde etmesini sağlayacak stratejileri ortaya koymasını sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 64; Akgemci, 2008: 126).

Stratejik analiz aşamasından sonra ise işletmenin misyon, vizyon ve amaçları, kısaca işletmenin ne yönde ilerleyeceği açık ve net bir şekilde ortaya konmalıdır. Zira bir işletmenin misyon ve vizyonu o işletmenin alacağı stratejik kararlara ilişkin bir yol haritası/kılavuz niteliğindedir (Ketelhohn, 2006: 305). Stratejilerin oluşturulmasına kadar olan süreç bir işletmelerin stratejik yönetim sürecine ön hazırlık evresi olarak nitelendirilebilir. Bu aşamaları başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletme, stratejilerin oluşturulması aşamasına geçmektedir (Sucu, 2010: 100).

Çalışmada stratejilerin oluşturulması aşamasına kadar olan süreç işletmenin stratejik yönetim sürecine “hazırlık aşaması” olarak değerlendirilmiş ve bu sürece stratejilerin oluşturulması başlığı altında yer verilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada stratejik yönetim süreci üç temel başlık altında incelenmiştir. Bunlar; stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin denetim ve kontrolü evreleridir (Ülgen ve Mirze, 2004).

İşletme stratejilerin oluşturulması aşamasında, işletmenin temel (genel) stratejilerini ve bu stratejilere bağlı olarak alt stratejilerini kurumsal, sektörel ve fonksiyonel açıdan belirleyerek bu stratejilerin uygulanması için tercih edilecek yöntemleri tespit etmektedir. Stratejilerin belirlenmesi aşamasında; karar verici, alternatif stratejileri değerlendirerek işletme için en uygun olan stratejiyi tespit etmektedir (Eren, 2005: 382). Bu aşama işletme için kritik bir aşamadır zira hatalı bir strateji seçimi işletmenin varlığını idame ettirmesini tehlikeye atabilir veya büyük zararlara neden olabilir. Bu nedenle alternatif stratejiler değerlendirilirken örgütün mevcut yapısı, kaynaklarının etkinliği ve çevresel unsurların olası tepkileri de göz önüne alınarak bir tercih ortaya konmalıdır. Buna ek olarak alternatif stratejilerin değerlendirilmesinde örgüt kültürünün uygun olması, rekabetçi niteliğe sahip olup olmadığı ve yönetsel açıdan esnek olup olmadığı gibi kriterler de göz önünde bulundurulmalıdır (Özçam, 2007: 102).

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması, işletme yönetimi tarafından belirlenen söz konusu stratejilerin uygulanması aşamasıdır. Bu aşama da, alternatif stratejilerin değerlendirilmesi aşaması gibi, işletmeler için oldukça kritik ve önemli bir aşamadır zira bu aşamada artık işletme için belirlenen stratejiler uygulamaya konulacaktır. Stratejilerin

uygulanması evresinde; uygulama için gerekli olan örgüt yapısının oluşturulması, yıllık uygulama plan ve programların yapılması, bu plan ve programlara uygun kaynak tahsis edilmesi ve sistemlerin harekete geçirilmesi, bütçe hazırlanması, prosedürlerin ortaya konması, stratejilerle uyumlu çalışabilecek insan kaynağının, liderlerin ve yöneticilerin atanması ve stratejilerle uyumlu bir örgüt ikliminin tesis edilmesi konularına önem verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 72; Eren, 2005: 385).

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması ise, işletme yönetimi tarafından belirlenen ve uygulamaya konulan söz konusu stratejilerin denetlenmesi ve kontrol edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada işletme, belirlediği stratejiler doğrultusunda elde etmeyi beklediği sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol etmekte veya bu sonuçlara henüz erişilmemiş ise stratejilerin işletmeyi doğru hedeflere yönelterek doğru sonuçlara ulaştırıp ulaştıramayacağını belirlemeye çalışmaktadır (Eren, 2005: 461; Dinçer, 2007: 50).

Stratejik yönetim sürecinin her aşamasında etkin bir denetim ve kontrol mekanizması bulunmalıdır. İşletmeler kontrol faaliyetlerini; ileriye veya geriye yönelik yürütebilmekte ya da eş zamanlı olarak kontrol edebilmektedirler. Bu üç perspektif ile işletmeler, standartlarını oluşturmakta, buldukları mevcut koşullarını değerlendirmekte, standartlar ile mevcut koşulları kıyaslamakta ve eğer varsa standartlardan sapan noktaları tespit etmektedir. Bu tespitler neticesinde işletme gerekli düzeltmeleri yaparak denetim ve kontrol sürecini sonlandırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 400).

Stratejilerin kontrolü hem işletmelerin stratejik uygulamalarının başarı olup olmadığını, amaç ve hedeflerin istenen şekilde sonuçlanıp sonuçlanmadığını göstermekte hem de işletme bünyesinde çalışan çalışanların motivasyonu için çeşitli araçlar sunmaktadır (Dinçer, 2007: 52). Çağdaş yönetim anlayışı içerisinde stratejik kontrol ise; işletmenin stratejileri doğrultusundaki uygulamalarının incelenerek, standartlardan sapma noktalarının düzeltilmesi için çıktılara ilişkin geri beslemenin kontrol edilmesini, bir diğer ifadeyle amaçlar ve başarı standartlarıyla nihai çıktılar arasındaki uyumun değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu doğrultuda işletmeler elde ettikleri sonuçlar neticesinde gerekli düzeltmeleri yaparak geri besleme mekanizması sayesinde işletmelerini sürekli iyileştirme imkânı bulmaktadırlar (Alpkan, 2000: 22).

#### 1.4. Liderlik Kavramı

Liderlik, kelime anlamı itibariyle önderlik eden, şef anlamında kullanılan bir kavram (TDK, 2017) olmakla birlikte işletme literatüründe sıkça araştırmalara konu olan ve uygulamada işletmeler tarafından göz önünde bulundurulmuş en önemli faktörlerden birisidir. Bu nedenle literatürde liderlik kavramına ilişkin pek çok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar Tablo.1 ve Tablo.2'deki gibidir:

**Tablo 1.** Liderlik Kavramına İlişkin Yabancı Literatürde Yer Alan Tanımlamalar

<b>Yazar(lar), Yıl</b>	<b>Liderlik Tanımı</b>
<b>Hemphill ve Coons, 1957</b>	Bir bireyin, bir grubun eylemlerini ortak olarak paylaşılan bir amaca doğru yönlendiren davranışları
<b>Burns 1978</b>	Bireyler tarafından izleyenlerin güdülerini harekete geçirmek, çalıştırmak ve tatmin etmek için kurumsal, politik ve diğer kaynakları seferber ettiklerinde uygulanan davranışlar
<b>Katz ve Kahn, 1978</b>	Örgütün rutin direktiflerine mekanik olarak itaatın ötesinde etkili bir iletme
<b>Rauch ve Behling, 1984</b>	Örgütü, bir grubun faaliyetlerini bir amaca ulaşma yönünde etkileme süreci
<b>Richard ve Engle, 1986</b>	Vizyonun açıkça belirtilmesi, değerlerin şekillendirilmesi ve içinde başarılabilecek şeylerin yer aldığı bir çevre yaratmakla ilgili bir kavram
<b>Jacobs ve Jaques, 1990</b>	Müşterek bir çabaya amaç (anlamli bir yön) verme ve amaçlara ulaşmak için istemli bir çaba harcanmasına neden olma süreci
<b>Schein, 1992</b>	Evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkma becerisi
<b>Drath ve Palus, 1994</b>	İnsanları neyin bir araya getireceğini anlama süreci
<b>House ve diğerleri, 1999</b>	Örgütün etkililik ve başarısına katkıda bulunmak için, bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme ve onlara imkân sağlama becerisi
<b>Yukl, 2002</b>	Örgütün bir üyesinin öteki üyeleri güdüleyebilmesi veya onların yeterliliklerini değiştirebilmesi

<b>Adair, 2005</b>	Ortak amacın gerçekleştirilmesinde, bir kişinin bir grubu etkileyebilmesi
--------------------	---------------------------------------------------------------------------

**Tablo 2.** Liderlik Kavramına İlişkin Ülkemiz Literatüründe Yer Alan Tanımlamalar

<b>Yazar(lar), Yıl</b>	<b>Liderlik Tanımı</b>
<b>Güney, 2000</b>	Amacın saptanması ve bu amaca ulaşmak için gerekli etkinlikler üzerinde yaptığı etki nedeniyle, örgütteki diğer üyeleri etkileme süreci
<b>Çelik, 2003</b>	İzleyenlerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma
<b>Başaran 2004</b>	Ortak amaçları için birleşen insanları, amaçlarını gerçekleştirmede etkileme süreci
<b>Kongar, 2005</b>	Farklı duygu ve düşüncedeki insanları ya da grupları, aynı amaç etrafında toplayabilme, aynı hedefe yöneltebilme

Liderlik ile ilgili yukarıda yer alan tanımlamalar değerlendirildiğinde; liderliğin hem bir süreç olarak “liderlik” (bir grubun amaç ve hedeflerine erişmesine ilişkin faaliyetleri yönlendirmek ve koordinasyonunu sağlamak için zorlayıcı olmayan bir gücün kullanılması) hem de sahip olunan bir nitelik olarak “lider”in (bir grubu/ekibi veya bir topluluğu belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yönelten kişi) ele alındığı görülmektedir. Yukarıda yer alan tanımlar doğrultusunda liderlik kavramı için tek bir tanım ortaya koymanın mümkün olmadığı, zira liderliğin farklı bakış açıları ile ele alınabileceği görülmektedir. Bu doğrultuda genel bir tanım yapmak gerekirse liderlik; bireylerin belirli bir rotaya doğru yönelebilmeleri ve bu rotayı takip edebilmeleri için bireyleri etkileyen insan kaynağı olduğu söylenebilir. Buna ek olarak liderlerin çalışma ortamında çalışanları yönlendirebilmek için kullandığı zorlayıcı olmayan fakat kitleleri güdüleyebilen bir güce sahip olması bakımından yöneticiden temel olarak ayrıştığı söylenebilir (Hemphill ve Coons, 1957; Burns, 1978; Katz ve Kahn, 1978; Rauch ve Behling, 1984; Richard ve Engle, 1986; Jacobs ve Jaques, 1990; Schein, 1992; Drath ve Palus, 1994; House ve diğerleri, 1999; Güney, 2000; Çelik, 2003; Başaran, 2004; Adair, 2005: 63-87; Kongar, 2005).



Drucker (2007) tarafından günümüz yönetim alanında bir liderin sahip olması gereken nitelikler ise aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Aktaran: Kaynak, 2011: 5):

- Değişikliklere adapte olmak,
- İnisiyatif kullanabilmek,
- Güven verici olmak,
- Yeteneklerini kullanabilmek,
- Enerji vermek, isteklendirme üretebilmek,
- İletişim kurabilmek,
- Zamanı iyi kullanabilmek,
- Sorunların çözümünde ekibin de sürece katılmasını sağlayabilmek,
- Ekip çalışmasını teşvik edebilmek.

Drucker (2007) tarafından tanımlanan liderlik özellikleri ışığında liderlerin sahip olması gereken fonksiyonlar altı başlık altında toplanabilir. Bunlar sırasıyla; *planlama* (tüm mevcut bilgileri toplayarak ekip/grubun görevlerini, amaç ve hedeflerini belirlemek), *başlatma* (ekibe/gruba belirlenen amaçlar/hedefler ve plan ile ilgili bilgi vermek, bunların neden gerekli olduğunu izah etmek, ekip/grup üyelerine görevleri iletmek, ekibin/grubun standartlarını tespit etmek), *denetleme* (ekip/grup standartlarının devamlılığını tesis etmek, mevcut tempoya etki etmek, tüm faaliyetlerin amaç ve hedefler doğrultusunda uygulanmasını sağlamak, ekip/grup içerisindeki tartışmaların faaliyetlerle ilgili olmasını sağlamak, ekibi/grubu kararlara ve harekete teşvik etmek, güdülemek), *destekleme* (çalışanları ve yaptıkları katkıları göz önünde bulundurma, onları güdülemek, hizaya sokmak, ekip/grup içerisindeki gerginliği mizahi bir tavırla minimize etmek, olası ihtilafları bertaraf etmek), *bilgilendirme* (görevleri ortaya koymak, çalışanları resmin içinde kalmasını sağlayarak gruba yeni bilgiler vermek, ekipten bilgi almak, önerileri ve düşünceleri uyumlu bir biçimde bir araya getirmek) ve *değerlendirme* (bir düşüncenin faaliyetlerle uyumluluğunu belirlemek, önerilen çözüm yönteminin sonuçlarını analiz etmek, ekip performansını belirlemek, ekibe ve çalışanlarına, kendi performansını ön görülen standartlar doğrultusunda değerlemeleri ile ilgili yardımcı olmak)dir (Adair, 2004'ten Aktaran: Ülker, 2009: 20-21).

Sonuç olarak liderler; insan sevgisine sahip ve insan odaklı olan, bireyler arası ilişkileri yönetebilme kabiliyetine sahip olan, kendine olan inancını ve güvenini kaybetmeyen, işe tutkun, vizyoner olarak yön belirleyen, demokratik kültürün ve katılımcı bir yönetimin geliştirilmesine odaklanan, değişimin bir aktörü olan, çalışanların başarılarından ötürü

memnuniyet duyan, bir mesaj sahibi olan, işletmede heyecan ve adanmışlık hissini yaratan, yalnızca bireyleri değil aynı şekilde bilgiyi de yönetmeyi becerebilen bireyler olarak tanımlanabilir (İnce ve diğerleri, 2004: 438; Kaynak, 2011: 4).

#### 1.4.1. Yönetici Kavramı

Yönetici kavramına ilişkin yapılan tanımlamalarda net bir görüş birliği olmamakla birlikte literatürde pek çok tanımlama yer almaktadır. Bunun nedeni yöneticilerin kendi aralarında belli düzeylere, becerilere göre sınıflandırmaları olabilir. Nitekim yöneticiler; üst (tepe) yönetim (yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcısı, genel koordinatör vb.), orta yönetim (bölüm/birim müdürleri, fabrika müdürü, daire başkanı, şube yöneticileri, idari amirler vb.) ve alt düzey yönetim (şef, amir, nezaretçi, formen, ustabaşı, usta, baş kalfa vb.) olmak üzere üç başlık altında derecelendirilmekte (Daft, 1991: 12; Mucuk, 2003: 133) ve her yönetsel düzey için sahip olmaları gereken özellikler farklılaşmaktadır. Bu beceriler; teknik yetenek, beşerî (insan ilişkileri) yetenek ve kavramsal yetenek olmak üzere üç başlık altında ifade edilmekte olup alt yönetimden üst yönetim kademelerine gidildikçe yöneticilerin daha çok kavramsal yeteneğe sahip olması, üst yönetimden alt yönetime doğru ise daha çok teknik kabiliyete sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Katz, 1975: 21-22).

Yönetici; kar ve risk farklı bireylere (girişimcilere) ait olmak kaydıyla üretim faktörlerini (kaynakları) ele geçirerek ürünlerin üretilmesi için bunları verimli bir şekilde yönlüten ve bunun karşılığında da bir ücret elde eden birey olarak tanımlanabilir (Ataman, 2002: 13). Yönetici için genel bir tanım yapmak gerekirse; bir işin yapılmasından mesul olduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir biçimde amaç ve hedeflerine ulaştırmakla görevli birey olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 24). Mintzberg (1990: 169-172) tarafından yöneticinin rolleri üç ana başlık ile aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- *Kişiler arası Roller:* Yöneticilerin resmi otoriterlerden kaynaklı üstlendikleri başkanlık rolü, liderlik rolü ve ilişki rolüdür.
- *Haberleşmeyle ilgili (Enformasyon) Roller:* Yönetim işinin haberleşme ile ilgili olan rollerini ihtiva etmektedir. Bunlar; mesaj gönderen kişi rolü, haber yayma rolü ve sözcü rolü olarak isimlendirilmektedir.
- *Kararlarla ilgili (Karar Verme) Roller:* Karar verici vasfıyla bir yöneticinin düzenleyici, değişimin istekli başlatıcısı, paylaştırıcı ve görüşmeci olmak üzere dört rolünü ihtiva etmektedir.

#### 1.4.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Liderlik kavramı literatürde sıkça yönetici kavramı ile karşılaştırılan ancak yönetici kavramından belli noktalarda ayrılan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici ve liderin ortak noktası, her ikisinin de belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere diğer bireyleri etkilemeleridir. Buna karşın söz konusu iki kavram arasında pek çok farklılık bulunmaktadır (Doğan, 2007: 44). Örneğin Kotter (1990) liderlik ve yöneticilik arasındaki temel farklılıkları şu şekilde ifade etmektedir: Geleneksel yönetim anlayışı, gelecek için amaç ve hedefler tespit etmede planlama ve bütçeleme, planları başarıya ulaştırmak için organize etme ve çalışmaları ayarlama, gözlemlenen sonuçları kontrol etme ve sonuçlar meydana geldikçe çözüme yoluna gitme eğilimindedir. Buna karşın liderlik yaklaşımı ise; uzun vadeli hedeflere erişmede geleceği öngörebilen stratejilerle rotayı belirleme, bireylere misyonu ileterek onları hizaya sokma ve bireylerin misyona olan bağlılıklarını tesis etme ile bireylere hoş gelen değerler, gereksinimler ve duygularla onları motive etme, harekete geçirme, bu sayede bireylerin misyon ile uyum içerisinde hareket etmelerini tesis etme odaklıdır (Sevinç, 2009: 25). Bu doğrultuda lider ve yönetici arasındaki temel farklılık yönetici bu etki esnasında kendisine tanınan yasal yetkiyi kullanırken, liderin kendi bireysel niteliklerinden kaynaklanan gücü kullanmasıdır (Efil, 2002: 8).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki temel farklılıklar; gündem meydana getirme, gündemi başarmak için insan ağları geliştirme, uygulama ve sonuçlar başlıkları altında detaylandırılabilir (Doğan, 2007: 44). Lider ve yönetici arasındaki bu farklılıklara ilişkin açıklamalara Tablo.3'te yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

	<b>YÖNETİCİLİK</b>	<b>LİDERLİK</b>
<b>Gündem meydana getirme</b>	<i>Planlama ve Bütçeleme:</i> İhtiyaç duyulan sonuçları başarmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları oluşturma ve sonra bunu sağlamak için gerekli olan kaynakları tahsis etme.	<i>Gidilecek yönü belirleme:</i> Gelecek için, genellikle de uzak bir gelecek, bir vizyonu başarmada ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak için stratejiler geliştirme.
<b>Gündemi başarmak için insan şebekeleri (ağları) geliştirme</b>	<i>Organize etme ve personel:</i> Planın gerekenlerinin üstesinden gelebilmek için bazı yapılar oluşturma; bu yapıları bireylerle kadrolaştırma, planın yerine getirilmesinde yetki ve sorumlulukları devretme, insanlara kılavuzluk etmeye yardımcı olacak politika ve prosedürler sağlama ve uygulamayı izlemede metot ve sistemler yaratma.	<i>İnsanları hizaya sokma, onlara çeki düzen verme:</i> Gidilecek yönü, vizyonu, kelimeler ve hareketlerle vizyonu anlayan ve onun geçerliliğini kabul eden, bun için koalisyon yapan insanlara ileterek, onları hizaya sokma.
<b>Uygulama</b>	<i>Kontrol etme ve problem çözme:</i> Sonuçları, planların bazı detaylarını gözleme, saplamaları belirleme ve sonra bu problemleri çözmeye planlama ve örgütlenme yapma.	<i>Motive etme ve ilham verme:</i> İnsanları, temel politik, bürokratik ve kaynak sınırlamalarını yenmede harekete geçirerek, bu sınırlamaları temel fakat yerine getirilmemiş insan ihtiyaçlarına dönüştürmelerini sağlamak.
<b>Sonuçlar</b>	Olacak olan olayları ve emirlerin derecesini belirleme ve işletme ile ilgili çeşitli çıkar grupları tarafından beklenen ana sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	Genellikle etkin derecede değişim ortaya koyabilme ve çok yüksek derecede gerekli olan değişiklikleri meydana getirebilme potansiyeline sahip olma. Örneğin; müşterilerin istediği yeni bir ürün işletmenin rekabet edebilirliğini artırmada çalışan ilişkilerine yeni yaklaşımlar deneme gibi...

**Kaynak:** Doğan, 2007: 44.

Yöneticiler kendi içerisinde klasik ve lider tipi yöneticiler olmak üzere ayrıştırılabilir. Klasik tip yöneticiler; idareci ve patrandurlar, statükoyu korurlar, taklit ederler, süreç ve yapıya odaklıdır, kontrole dayalı bir sistemleri vardır, daima nasıl ve ne zaman diye sorarlar, işleri doğru yapma gayreti içerisindeyler, astlarına emir verir ve çoğu zaman onları dinlemezler. Bu nedenle astlar bu tip yöneticilerle genelde çalışmak istemez ve bu durumu bir eziyet olarak tanımlarlar. Buna karşın lider tipi yöneticiler ise; yenilik getiren, antrenör ve koç gibi davranan, geliştirici ve orijinal olan, insan odaklı olan, güven ortamı tesis eden, ne ve neden sorularını soran, doğru işleri yapan, etkin bir şekilde karşısındakini dinleyen, az ve öz konuşan, hatasını kabullenen ve hata yapmayı rahatlatan, hatalardan ders alınmasını sağlayan yöneticilerdir. Bu tip yöneticilerle çalışmak astlar için bir zevk olarak nitelendirilir (Doğan, 2007: 44; Kaynak, 2011: 8). Zaleznik (1999: 67, 81)'in bir çalışmasında yöneticiler ve liderler arasındaki temel farklılıklar ise; amaçlara yönelik tutumlar, çalışmaya ilişkin görüşler, diğer bireylerle olan ilişkiler ve benlik duyguları olmak üzere dört konu başında incelenmiş ve farklılıklar belirtilmiştir. Buna göre;

- *Amaçlara Yönelik Tutumlar:* Yöneticiler amaçlarla ilgili bireysel olmayan, hatta edilgen bir tutum içerisindeyken liderler, tepkisel olmak yerine atılcı bir tavırla fikirleri şekillendirmekte ve amaçlar doğrultusunda bireysel ve etkin bir tavır takınmaktadırlar.
- *Çalışmaya İlişkin Görüşler:* Yöneticiler, çalışmayı stratejileri oluşturmak ve karar almak için karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan birey ve düşüncelerin bir şekilde bir araya gelmesini gerektiren, basite indirgeyici bir süreç olarak görme eğilimindeyken liderler, yöneticilerin alternatifleri kısıtlamak için harekete geçtiği noktada uzun dönemli sorunlara yeni yaklaşımlar sunarak problemleri yeni alternatiflere açık hale getirmektedirler. Benzer şekilde yöneticiler güç dengelerini, çatışan değerler arasındaki uzlaşmalar şeklinde kabul edebilecek olan çözüm yollarına doğru yönelmeyi hedeflerken liderler, risk halinde çalışır ve genellikle doğuştan gelen bir risk alma ve tehlike içerisinde olma eğilimleri bulunmaktadır. Buna ek olarak yöneticilerde hayatta kalma içgüdüğü, risk gereksinimi üzerinde baskın gelerek daha çok günlük ve kolay işlere odaklanma eğilimi olurken, liderlerde bazen günlük işleri bile dert edinme eğilimi söz konusudur.
- *Diğer Bireylerle İlişkiler:* Yöneticiler bireylerle çalışmayı seçerken, tek başlarına yapılan aktivitelerde tedirginlik yaşar ve uzak kalmayı tercih ederler. Buna karşın liderler ise, düşüncelerle ilgilenir ve daha içgüdüsel, empatik yöntemlerle ilişki kurmayı seçerler. Benzer şekilde yöneticiler bireylerle bir olay dizisinde veya bir

karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurmayı tercih ederken liderler, genellikle duygusal açıdan zengin (sevgi ve nefret gibi) sıfatlarla anılırlar.

- *Benlik Duyguları:* yöneticiler kendilerini bireysel olarak özdeşleştirdikleri ve ödül kazandıkları mevcut iş düzeninin koruyucusu ve düzenleyici olarak tanımlarken liderler, kendilerini çevrelerinden ayrı hisseden ve işletmeye ait olmayan bireyler olarak ifade ederler.

Bir işletme içerisinde elbette bu iki kavramdan birini tercih etmek doğru olmayacaktır. Öyle ki, yöneticiler de liderler de bir işletmenin gereksinim duyduğu insan kaynağı profilleridir. Zira liderlik özelliklerine sahip olan ancak yönetim yeteneklerine sahip olmayan bir yönetici bir vizyona sahip olamayacağı gibi bu vizyonunu işletmeye de yansıtamayacak ve işletme için olumsuz çıktılara neden olabilecektir (Kotter, 1990'dan Aktaran: Sevinç, 2009: 25).

## **1.5. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yaklaşımları geleneksel ve modern yaklaşımlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilmektedir. Liderlik kavramını açıklamaya yönelik geleneksel bakış açısı özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar olmak üzere literatürde üç başlık altında incelenmektedir. Günümüz işletme yönetiminde ise liderliği açıklamaya yönelik güncel yaklaşımlar ortaya konmakta ve her geçen gün yeni bir liderlik tarzı literatüre dahil olmaktadır. Çalışmamızın konusu itibarıyla stratejik liderlik türü de söz konusu modern yaklaşımlar çerçevesinde ortaya konan bir liderlik türü olup kavrama ilişkin detaylı bilgilere izleyen başlıklarda yer verilmiştir.

### **1.5.1. Özellikler Yaklaşımı**

1900'lü yıllarda ortaya çıkan ve 1950'li yıllara kadar hâkim yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğunu ve bireyde bulunan özelliklere bağlı olarak şekillendiğini öne süren bir bakış açısı sunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 4). Bu dönemde tarihte önemli lider figürleri olan ve “büyük adam” olarak betimlenen liderler üzerine odaklanılmıştır (Şimşek, 2006: 10). Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde liderlerin genel olarak asil ve soylu ailelerden çıkmış olması bu durumu destekliyor olsa da zaman içerisinde eşitlikçi yaklaşımın hâkim olması nedeniyle toplumun her kesiminden liderler ortaya çıkmış ve liderliğin doğuştan geldiği düşüncesi azalmaya başlamıştır (Gordon, 1996: 16-17). Özetle bu bakış açısı “lider olunmaz, lider doğulur” sloganı ile özdeşleştirilmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 51). Özellikler yaklaşımına göre lider olabilmek için doğuştan sahip olunması gereken

birtakım psikolojik ve fiziksel özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları; yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, güzel konuşmak, zekâ, bilgi, başkalarına güven verme, bireyler arası iletişim kabiliyeti, kararlılık, ileriye öngörebilme, inisiyatif sahibi olabilme, doğruluk, samimiyet, dürüstlük, açık sözlülük, iş başarma kabiliyeti ve duygusal olgunluk olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2006: 10).

### **1.5.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellikler yaklaşımının aksine davranışsal yaklaşımlarda liderlerin sahip oldukları özellikler yerine liderlerin davranışlarına odaklanılmıştır. Bu bakış açısı, liderlik araştırmalarında liderliğin belli bir ölçüde öğrenilebileceğini ortaya koymuş ve iyi liderlik yapmayı arzulayan bireylerin hangi davranışları ortaya koymaları gerektiği incelenmiştir. Bu bakış açısından liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde her koşula uygun ideal lider profilini ortaya koymak için genel geçer bir tanımın olmadığı vurgulanmıştır (Erzen, 2008: 70). Zira bu yaklaşımda bireylerin sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmek ve onları güdülemek temel faktör olarak gözlemlenmiştir. Bireyler ekonomik çıkarları ile ilgili olarak akilane davranmak yerine çoğu kez birbirleriyle bireycil ve sosyal ilişkiler içerisinde olmayı tercih etmektedirler. Yönetim tarzı da bu tür sosyal ihtiyaçlara cevap verebilecek ve bireyler arası ilişkileri ön planda tutabilecek bir yönetim biçimi olmalıdır. Davranışsal liderlik perspektifinde liderler çalışma ortamındaki verimliliği tesis etmek için gözetim yaparken çalışanların davranışlarını, değerlerini ve gereksinimlerini ise ikinci planda tutmuşlardır (Serinkan, 2005: 88).

Davranışsal yaklaşımın temel düşüncesi, liderlerin etkin ve başarılı olabilmelerinin kişilik özelliklerinden ziyade onların liderlik yaparken sergiledikleri davranışlardan ola geldiğini ortaya koymaktır (Çağlar, 2004: 100). Davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde Michigan Üniversitesi araştırmaları (işe yönelik-çalışana yönelik lider tarzları), Ohio State Üniversitesi araştırmaları (1945), McGregor (1960) (X-Y Kuramı), R. Likert (1961) (Dört Sistem modeli), Tannenbaum ve Schmidt (1980) (Liderlik Tarzları Doğrusu ve Blake ve Mauton (1964, 1978) (yönetim kafesleri analizi) olmak üzere pek çok araştırma yapılmıştır (Barutçugil, 2014: 33).

Ohio State liderlik araştırmaları, liderlik için gerekli olan davranış biçimlerini belirlemek amacıyla yapılmış çalışmalardır. 1945’li yıllarda başlayan bu araştırmalar neticesinde 150 farklı liderlik davranış biçimi ortaya konmuştur (Sevinç, 2009: 35). Bu araştırmalarda izleyici pozisyonundaki bireylere, liderlerin davranış stilleriyle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiş ve elde edilen bulgular neticesinde lider davranışları iki alt boyut altında

toplantır. Bunlar “yapıyı harekete geçirme” ve “insan odaklı olma (bireyleri önemseme)” olarak isimlendirilmiştir. Bu alt boyutlardan ilki olan yapıyı harekete geçirme, liderlerin kendi görevi veya grubun görevleriyle alakalı işi ve amaçları belirlemeye, biçimlendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş olan faaliyetleri ihtiva etmektedir. Bu boyutta gözlenen yüksek puanlar grup aktivitelerini yönetme, grupları planlama, iletişim, programlama, yeni düşünceleri uygulamaya geçirme vb. faaliyetler bakımından ileri seviyede bir algılama kabiliyetini oluşturmaktadır. Bu tarz bir liderin sergilediği davranış veya eğilim, özellikle yapılan işi başarıya ulaştırma gayesinden kaynaklanmakta ve grubu başarıya götürmektedir. Buna karşın ikinci alt boyut olan insan odaklı olma bireyleri önemseme boyutu ise, bireyler arası ilişkilerde karşılıklı güveni, ikili iletişimi, astların düşüncelerine sayđı duymayı ve onların hisleriyle yakından ilgilenmeyi vb. ihtiva etmektedir. Bu alt boyut, bir işletmedeki bireyler arasındaki iletişimi ve güveni sağlayıcı, çalışanların problemleriyle ilgilenmeyi ve onların önerilerini dikkate almayı, haklarını savunmayı vb. davranışları kapsamaktadır (Zel, 2006: 126-128).

Michigan State araştırmaları ise Ohio State araştırmaları ile aynı dönemlerde R. Likert (1961) liderliğinde yürütülen çalışmaları kapsamaktadır. Bu araştırmalar neticesinde liderlik davranış biçimleri işe yönelik liderler ve çalışana yönelik liderler olmak üzere iki alt boyut altında toplanmıştır. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden ortaya konan ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden ve bu doğrultuda cezalandırma ve makama dayalı resmi otoritesini kullanan bir davranış ortaya koymaktadır. Buna karşın bireylere yönelik (insan odaklı) lider ise, yetki devrini ön plana alan ve grup üyelerinin memnuniyetini yükseltebilecek bir çalışma ortamının ve çalışma koşullarının geliştirilmesine odaklanan, bunun yanı sıra grup üyelerinin bireysel gelişimine önem veren ve ilerlemelerini yakından takip eden bir davranış ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2014: 34). R. Likert (1961) Michigan niversitesi’nde bireylerin davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalara dayanarak Sistem1-4 Modeli adını verdiği bir çalışma ortaya koymuştur. Bu modele göre Sistem-1 İstismarcı otokratik, Sistem-2 Yardımsever otokratik, Sistem-3 Katılımcı ve Sistem-4 Demokratik liderliği temsil etmektedir. Söz konusu modele göre sistem 1’den 4’e gidildikçe çalışanların düşüncelerine itimat eden onlara güvenen ve çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebildikleri bir liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Sevinç, 2009: 38-43).

Davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde, McGregor (1960) tarafından ortaya konan X-Y Kuramı, liderlerin davranışlarının onu izleyenlerin düşüncelerine bağlı olarak değiştiğini kabul etmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu kurama göre X tipinde bir lider “otoriter lider” olarak tanımlanmakta ve bu lider; bireylerin sorumluluk üstlenmeyen, çalışanların yaptığı ve yapacağı



işlerden hoşnut olmayan, kabiliyetsiz, gereken bilgileri alabilmek için talimat alıp gerektiği zaman yaptırım bekleyen bir varlık olduğunu kabullenen, işin ve görevin tamamlanabilmesi için kontrolcü ve cezalandırıcı olan bir lidere işaret etmektedir (Zel, 2006: 130). Buna karşın Y tipinde bir lider ise “demokratik lider” olarak tanımlanmakta ve bu lider; bireyin doğuştan tembel olarak dünyaya geldiği fikrini reddederek bir başarı kaynağının mevcut olabileceğini öne sürer. Bu tip liderler baskı ve şiddetle başarıya ulaşılamayacağını, kendilerinin yönetilmesine ve denetlenmesine müsaade edildiği ölçüde başarılı olacağını kabul ederler. Y tipinde liderler sorumluluk bilincine, kabiliyet ve elde edilebilecek olan başarılarla değer verir, gelişime açık ve destekleyici tavırlarıyla, bireylerin sosyal ve psikolojik niteliklerine önem verirler (Barutçugil, 2014: 32).

Davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınan bir diğer model ise Blake ve Mouton (1964)’un “Yönetim Kafesleri Analizi (Yönetişel Şebekesi)”dir. Bu model 9\*9 bir matris ile ifade edilerek koordinatlar üzerinde liderlik tipleri açıklanmıştır (Şekil.1). Black ve Mouton (1964)’un modelinde 5 tip liderlik tarzı olduğu öne sürülmüş ve bu liderlik tipleri; etkili olmayan lider (1\*1), kulüp lideri (1\*9), görev lideri (9\*1), örgüt lideri (5\*5) ve ekip lideri (9\*9) olarak isimlendirilmiştir. Bu modele göre ifade edilen 5 liderlik türü aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Zel, 2006: 133):

- *Etkili olmayan lider*; işletmede kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde minimum düzeyde çaba sarf eden liderlik türüne işaret etmektedir.
- *Kulüp lideri*; düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere önem gösteren ve görev bilgisi minimum düzeyde olan liderlik tarzını ifade etmektedir.
- *Görev lideri*, verimliliği tesis ederken otoritesini kullanan ve bireysel ilişkiler açısından minimum düzeyde ilişki kuran bir liderlik türünü simgelemektedir.
- *Örgüt lideri*, yapılacak olan işin miktarı ve çalışanlarını moralini dengeleyecek bir yaklaşımla uzlaştırmacı bir liderlik türüne işaret etmektedir.
- *Ekip lideri*, kendini işe adayan bireylerle birlikte yüksek verim odaklı çalışan bir liderlik türü olup, karşılıklı güven ve saygının maksimum düzeyde olduğu ve herkesin birbirine bağımlı olduğunun bilincinde olan bir liderlik türünü nitelendirmektedir.

	1,9								9,9
B									
İ									
					5,5				
R									
E									
Y	1,1								9,1
	<b>YAPIYI HAREKETE GEÇİRME</b>								

**Şekil 1.** Black ve Mouton Yönetim Şebekesi Matrisi

**Kaynak:** Zel, 2006: 133.

### 1.5.3. Durumsal Yaklaşımlar

Liderlik yaklaşımlarıyla ilgili literatürde yer verilen bir diğer bakış açısı ise durumsal yaklaşımlardır. Nitekim bireylerin davranışları çeşitli koşullara bağlı olarak değişebilir. bu doğrultuda durumsal yaklaşımlar liderlik davranışları için tek ve en iyi olarak ifade edilebilecek davranış biçimleri yerine, belirli koşullara bağlı olarak liderlik biçimlerinin değişiklik gösterebileceği üzerine odaklanmışlardır (Greenberg, 2002: 288-299). Durumsal yaklaşımlar çerçevesinde yapılan çalışmalar; Fiedler (1961)'in Etkin Liderlik Kuramı, House ve Evans (1970)'ın Yol ve Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard (1984)'ın Durumsallık Kuramı ile Vroom ve Yetton (1973)'un Karar Verme Kuramı olarak sıralanabilir (Bozkır, 2015: 18).

Fiedler (1961)'in Etkin Liderlik Kuramı'na göre liderlik davranış biçimlerini şekillendiren üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; lider ve izleyici arasındaki ilişki, yapılan işin niteliği ve liderin güç durumudur. Bu üç unsur neticesinde liderlik biçimleri için 1-8 aralığında değişen bir etki ve kontrol düzeyi olduğu ifade edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde, işe yönelik ve çalışanlar üzerinde kontrol gücü olan liderlerin 1,2,3 gibi basit durumlar ve en zor koşullar olan 8'de etkin birer lider olabilecekleri; buna ek olarak daha anlayışlı ve hoşgörülü davranarak iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine daha odaklı birer lider olabilecekleri ifade edilmiştir (Flippo, 1984: 399-400; Eren, 2005: 453-454).

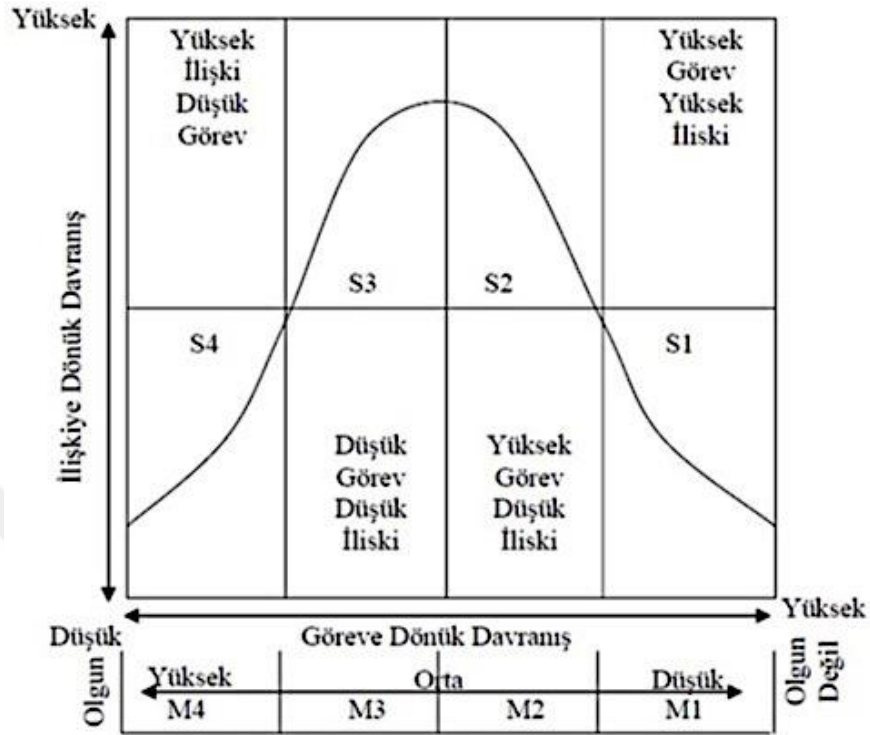
Durumsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınan bir başka kuram ise House ve Evans tarafından 1970’li yılların başında ortaya konan “Yol ve Amaç Kuramı”dır. Bu kuram; bireylerin davranışlarını, bireyin bir davranış aracılığı ile ulaşmayı arzu ettiği sonuç ile bu sonuçlara yönelik bireyin verdiği değerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Kurama göre bir bireyin davranış biçimini sergilemesi, bireyin gereksinimlerine ve o davranışın gereksinimleri tatmin edebilme niteliğine dayalı olarak açıklanmaktadır House ve Evans’ın ortaya koyduğu bu modelde 4 tip liderlik tarzı tanımlanmıştır. Bunlar; otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik biçimleridir (Sevinç, 2009: 43-45; Sökmen ve Boylu, 2009: 2384-2385):

- *Otoriter liderlik;* yapılacak işleri belirleyen, astlarına dağıtan, ilkeler ve standartları belirleyerek astlarından kural ve düzenlemelere itaat etmelerini bekleyen liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir.
- *Destekleyici liderlik;* astlarına dostluk ve ilgi gösteren, bunun yanında astlarının refahı ve mutluluğu için çaba sarf eden liderlik tarzını ifade etmektedir.
- *Katılımcı liderlik;* grup ile birlikte karar alan, karar vermeden önce astlarının düşüncelerini alarak karar verme sürecine onları da dahil eden bir liderlik biçimini ifade etmektedir.
- *Başarıya yönelik liderlik;* önemli ve yüksek hedefler belirleyen ve astlarının bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına ilişkin tam güven duyan bir liderlik biçimini ifade etmektedir.

Hersey ve Blanchard (1984)’ın Durumsallık Kuramı de davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde incelenen bir başka kuram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kurama göre; ilişkiye ve göreve yönelik davranış olmak üzere liderlik davranışları iki alt boyutta incelenmiş, buna ek olarak astların olgunluk düzeyi de düşükten yükseğe doğru derecelendirilmiştir. Hersey ve Blanchard’ın modeli Şekil.2’deki gibi ifade edilmektedir. Kurama göre astların olgunluk seviyesi birbirinden farklılık göstermekte olup, yetenek ve eğitim düzeylerine, güvensizlik vb. sebeplere bağlı olarak değişebilmektedir. Bu doğrultuda görev olgunluğu düşük olan çalışanlar, olgun, yetenekli, işe yönelik arzulu ve kendine güvenen bireylere göre farklı bir liderlik tarzına gereksinim duymaktadırlar (Güney, 2000: 369; Eren, 2005: 453-454).

Durumsallık yaklaşımları arasında yer alan Vroom ve Yetton (1973)’ın Karar Verme Kuramı ise, liderlerin bir karara varabilmeleri için gerekli olan katılım seviyelerini belirlemeye

odaklanmış bir kuramdır. Yazarlar liderlik davranışlarının belirlenmesi için bir karar ağacı geliştirmişlerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 137-139).



Şekil 2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Eren, 2003: 542.

#### 1.5.4. Liderliği Açıklamaya Yönelik Güncel Yaklaşımlar

1980ler itibariyle birey ve insan ilişkileri odaklı yaklaşımların literatürde yaygınlaşmaya başlaması, çalışanların işletmede neredeyse her pozisyonda karar alma sürecine dahil edilmesine ve bu doğrultuda yönetim biçimlerine yönelik değişimlerin meydana gelmesine vesile olmuştur. Bu doğrultuda ilk olarak ortaya çıkan klasik ve geleneksel tarz liderlik yaklaşımları önemini yitirerek, işletmelerin günümüz koşullarında ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Dawston, 1973; Burns, 1978; Anderson, 2001; Koçel, 2003; Williams ve Jung, 2003). Bu liderlik tarzları pek çok isim altında ifade edilmekle birlikte (karizmatik liderlik, dönüşümcü/dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik vb.) çalışmamızın konusu itibariyle stratejik liderlik odaklı bir çerçeve çizilecektir.

Literatüre ilk olarak Dawston'ın (1973) "Rebel Leadership (İsyan Liderliği)" adlı eseri ile giren "dönüşümcü liderlik" yaklaşımı, daha sonra Burns (1978) tarafından "etkileşimsel liderlik" kavramı ile birleştirilmiş ve 1980 yılından itibaren literatürde yer vermeye

başlanmıştır (Bilgin, 2014: 24). Burns (1978)'e göre dönüşümcü lider, bir grup içerisinde yer alan bireylerde üst düzeyde bir motivasyon oluşturan ve işe yönelik arzu aşıl原因an birey olarak tanımlanmaktadır. Nitekim günümüzün modern işletmelerinde yeni iş alanlarının oluşturulması kabiliyetine sahip olan liderlik biçimi bunu gerektirmektedir. Zira bu tip liderler yeniliğe, değişime ve gelişime öncülük etmektedirler (Çelik, 2000: 145).

Koçel (2003)'e göre dönüşümcü liderler; dönüşümü ve inovasyonu sağlayan bireyler olarak tanımlanmıştır. Nitekim bu bireyler onu takip edenlerin gereksinimlerini, inanç ve değerlerini farklılaştırabilen bireylerdir. Tengilimoğlu (2005: 6)'na göre ise dönüşümcü lider, modern dünyanın belirsiz ve karmaşık koşullarına, gelişmelere, gereksinimlere ayak uydurabilen (değişimi okuyabilme, cesaretli olma, zorluklarla karşılaştığında mücadeleci olma vb.); reformist, dönüşümü arzulayan ve girişimci ruha sahip bir lider olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderliğin odak noktasının insan ve değişim olduğu söylenebilir (Elma, 2010: 143).

Williams ve Jung (2003)'a göre dönüşümcü liderler; izleyicilerin etkileyici bir vizyon ile güdülenmelerini, sorunlarla mücadele ederek baş edebilmeleri için cesaretlendirilmelerini, ekip/grup hedeflerinin kabullenilmesi için teşvik edilmelerini ve kişisel gelişim olanaklarına dahil olabilmeyi ihtiva etmektedir (Ceylan ve diğerleri, 2005: 34). Bu doğrultuda dönüşümcü liderler, grup/ekip adına gelecekte güzel sonuçlanacağına inandıkları bir durumun izleyicileri tarafından benimsenmesini sağlayarak, ileriye yönelik farklı bakış açıları geliştirmektedirler (Ergeneli, 2006: 235). Öyle ki dönüşümcü liderler, izleyicilerinin yeniliğe daha açık olmalarını ve girişimci bir ruha sahip olmalarını sağlayarak dönüşüme öncülük etmektedirler (Kaygın, 2011: 5). Öte yandan izleyiciler de liderlerine güven, hayranlık, bağlılık ve saygı duymaktadırlar. Dönüşümcü liderler bu sayede güçlü bir örgüt kültürünün yaratılmasına da katkı sağlamaktadırlar (Ekici, 2006: 135). Bu tarz liderler için çalışanların beklenenin üstünde bir performans sergilemeleri ve bireysel kapasitelerini aşmaları oldukça önemlidir. Bunun sebebi ise çalışanların bu doğrultuda güdülenmesi olarak ifade edilebilir (House ve diğerleri, 1988'den Aktaran: Anderson, 2001: 176).

Geleneksel liderlik yaklaşımları ile kıyaslandığında dönüşümcü liderliğin farkı, izleyicilere ve örgütte dönüşüme odaklı olmasıdır. Bu tip liderler hem izleyicileri hem de tepe yöneticiler ile çift yönlü bir etkileşim içerisinde. (Canbolat, 2016: 56). Buna ek olarak işletmelerini değişen koşullara adapte edebilmek ve rekabetçi üstünlük kazandırabilmek adına köklü dönüşümlere öncülük eden bir tavır sergilemektedirler (Serinkan, 2005: 97).

Modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeri ise etkileşimci (işlemci) liderlik yaklaşımıdır. Bu tür liderler, geçmişe yönelik pozitif ve başarılı faaliyetleri tespit ederek bireyleri ödüllendirmekte ve sürece daha aktif katılımlarını sağlayabilmek için onların teşvik etme eğilimindedirler. Buna karşın başarılı olmayan çalışanlara ise ceza verme eğilimindedirler. (Tengilimoğlu, 2005: 6). Zira etkileşimci liderlikte izleyiciler, liderin ödüle yönelik vaatleri ve pekiştireçleri aracılığıyla motive edilir veya olumsuz negatif davranışlar, azarlama vb. araçlar vasıtası ile düzeltilir (Brestrich, 1999: 114). Etkileşimci liderliğin; şartlı ödül, istisnalar ile yönetim ve Laissez-Faire (serbest bırakıcı) liderlik olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır (Aydın, 2012: 15).

Etkileşimci liderler, işletmede izleyicilerin görev ve sorumluluklarını net bir şekilde ortaya koyarak belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda izleyicileri güdüleyen ve onlara yol gösteren bireyler olarak tanımlanmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004: 109). Bu tarz liderler genellikle resesyon döneminde olan, durgun büyüme veya tasarruf stratejilerini benimseyen işletmelerde daha etkili sonuçlar oluşturmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 6; Eren, 2003: 312-314). Zira etkileşimci liderler düzenli olarak program geliştirme, dikey ve yatay iletişimi tesis etme, güçlü bir eşgüdüm meydana getirme, spesifik hedefler ortaya koyma ve problem çözme hususlarında ciddi bir gayret ortaya koyarlar (Starrat, 1995'ten Aktaran: Çelik, 2004: 147).

Modern liderlik yaklaşımları arasında yer verilen diğeri bir liderlik türü ise hizmetkar liderlik türüdür. Hizmetkar liderlik ilk olarak Greenleaf (1977) tarafından ortaya konmuş olup; çalışana güven verme, şeffaflık ve adaleti tesis etme, bireysel amaçları gerçekleştirebilmek için diğerlerini aldatmama, özgür bir şekilde hatalarını kabullenme ve birlikteliği kar ve maddi kazançlara yeğleme eğiliminde olan bireyleri ifade etmekte kullanılmıştır (İnce ve Güripek, 2016: 170). Hizmetkar liderlik; grup üyelerine hizmet etme gayesi içerisinde olan ve bunu bir hayat tarzı haline getiren, bireylere yol haritası çizen, adil davranan ve rol model olan bir liderlik türünü ifade etmektedir (Bakan ve Doğan, 2012: 3; Ürü ve diğerleri, 2011: 291; Kahveci ve Aypay, 2012: 20; Russell ve Stone, 2002: 146). Hizmetkar liderlik hem liderlerin hem de izleyicilerin rollerini sergileyebilmeleri ve gereksinimlerinin karşılanabilmesi için izleyicilerin fikirleri ve önerileriyle karar sürecine dahil olmalarını sağlamaya ilişkin liderlerin desteğini de ihtiva eden bir liderlik türüdür (Savage ve diğerleri, 2011: 49; Liden ve diğerleri, 2008: 162; Vargas ve Hanlon, 2007: 47; Demirci, 2014: 179).

Günümüz çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan ve literatürde yer bulan diğeri liderlik türleri ise etik liderlik, kendi kendine (öz) liderlik, paternalist (babacan) liderlik, otantik liderlik,

örtük liderlik ve çalışmamızın konusunu ihtiva eden stratejik liderlik olarak belirtilebilir. *Etik liderlik*; dürüstlük, güvenilirlik, adalet vb. normatif açıdan doğru olarak kabul gören davranışları göstermek ve bu tarz davranışları gösteren çalışanları özendirmek olarak tanımlanabilir (Katrını ve diğerleri, 2013: 694). *Kendi kendine (öz) liderlik* ise bireylerin kişisel ve örgütsel başarıya ulaşabilmeleri için çeşitli bilişsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak, kendisini motive etmesi, davranışlarını regüle etmesi, kendisini etki altına alarak yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda öz liderlik, kendini düzenleme Kuramının içinde yer alan ve kendini etkileme ve kendi kendini yönetme hususlarını da ihtiva etmesiyle daha geniş bir çerçeveye sunan bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Manz, 1986'dan Aktaran: Coşar, 2011: 16). *Paternalist liderlik* ise “güçlü bir disiplin ile birleşen, baba gibi otoriter, yardımsever ve ahlaki bütünlük” kavramlarını ihtiva eden bir liderlik biçimi olarak ifade edilmektedir (Far ve Cheng, 2000: 84). *Örtük liderlik* türü ise; bireylerin lidere yönelik fikirlerine ve bilişsel modellerine odaklanan, izleyicileri olmadan bir lider olunamayacağını ifade eden bir liderlik türüdür. Örtük liderlik, liderliği daha çok izleyici gözünden ele almış bir liderlik türü olup bilişsel bir bakış açısı sunmaktadır (Kızıloğlu, 2011'den Aktaran: Coşar, 2011: 18-19). *Otantik liderlik* ise öz farkındalığa sahip olan, değerleriyle fikirleriyle, hisleriyle ve inançlarıyla uyumlu olarak hareket eden ve hareketlerinin ahlaki neticelerini anlayan liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Harvey ve diğerleri, 2006: 1).

## 1.6. Stratejik Liderlik Kavramı

Stratejik yönetim düşüncesiyle birlikte modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde ortaya çıkan bir liderlik türü olan stratejik liderlik; bazı araştırmacılar tarafından ayrı bir liderlik türü olarak yer verilmeyen, liderlik türleri arasında incelenen ve her liderin sahip olması gereken bir nitelik olarak görülen bir liderlik türüdür (Altinkurt, 2007: 10). Bu sebeple stratejik liderliğe ilişkin literatürde pek çok tanımlama yer almaktadır.

Stratejik liderlik, birçok liderlik rolüne birden sahip olma, doğru zamanda ve koşullarda bu rollerden uygun olanları sergileyen liderlik türüdür (Thompson ve Strickland, 2001: 430-431). Stratejik liderlik; amaç, kültür strateji ve kritik süreçler vb. işletmeyi esas var eden akılcı ve iyi düşünülmüş uygulamaları yönetmek ve denetlemektir (Sullivan ve Harper, 1997: 68). Stratejik liderlik, bir işletmenin hayatta kalmasını ve rekabetçi üstünlüğünü idame ettirmesini gerektirir. Bu nedenle geleceğe yönelik, yol gösterici yetenekler ve nitelikler sahip olunması büyük önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 375). Diğer bir ifadeyle stratejik liderlik,

“gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve çalışanları güçlendirme yeteneği”dir (Hitt ve diğerleri, 1999: 376).

Stratejik liderlik; değişimi içselleştirmek ve işletmenin bu değişimle uyumlu hareket etmesini sağlayabilecek stratejileri uygulamaya koymak için örgüt içinde çalışanlar arasında örgüt dışında ise diğer paydaşlar ile kurduğu ilişkiler kadar etkili ilişkiler tesis etmektir (Pearce ve Robinson, 1982; Aktaran: Besler, 2004: 18). Bir başka deyişle stratejik liderlik, “geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek, bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmek”tir (Altınbaş, 2006’dan Aktaran: Altınkurt, 2007: 11).

Stratejik lider, “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi”dir (Adair, 2005: 41). Stratejik liderler, strateji oluştururken faaliyetleri düzenleme, kararlar alma, geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturma, kilit yetenekleri ve yetkinlikleri geliştirme, organizasyonel yapıları ve süreç kontrollerini geliştirme görevlerine sahip olan tepe yöneticilerdir. Stratejik liderlik ise bir grup bileşimidir. (Boal ve Hooijberg, 2001’dan Aktaran: Bilgin, 2014: 46-47). Stratejik liderler, yelken yarışlarındaki tekne kaptanlarına benzer. Zira yelken yarışlarında kaptanlar daima çevresel koşulları, rüzgârın şiddetini ve yönünü, akıntı hızını, rakiplerinin hareketlerini kontrol eder, ekiplerinin ve teknelerinin niteliklerini bilirler. Benzer biçimde stratejik liderler de başına geçtiği işletmelerin yeteneklerini bilir, çevresel değişimi en iyi şekilde analiz eder ve koşullara uygun şekilde stratejileri tespit ederek uygulamaya geçirirler (Kaplan ve Norton, 1999: 21-22).

Stratejik liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalar değerlendirildiğinde, genel olarak üst kademe yöneticilerin sorumluluğunun ön planda olduğu; buna ek olarak bu tarz liderlerin geleceği ön görerek, esneklik yaratarak ve çalışanları güçlendirici şekilde davranarak stratejik değişimi gerçekleştirdikleri söylenebilir (Sullivan ve Harper, 1997; Hitt ve diğerleri 1999; Thompson ve Strickland, 2001).

### **1.6.1. Stratejik Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

Literatürde stratejik lider tanımına ilişkin net bir görüş birliği olmaması nedeniyle stratejik liderlerde bulunması gereken özellikler konusunda da bir ortak düşünce bulunmamaktadır. Wheelen ve Hunger (1995)’e göre stratejik liderler olarak görülen bireyler, rehber ve direktör görevi üstlenerek örgüt ikliminin belirleyicisi olmalıdırlar. Bu doğrultuda



stratejik liderlerin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Çoban, 2016: 30):

Stratejik liderler,

- İşletme için üstün bir amaç belirlerler. Belirlenen bu amaç/vizyon, işletme içindeki faaliyetleri ve olası çatışmaları yeni bir bakış açısına yöneltir. Tüm çalışanlara işi ile ilgili faaliyetlerin yenilendiği izlenimini verirken, işin ayrıntılarına takılıp kalmaktan ziyade işin tüm işletme üzerindeki etkilerinin görülebilmesini sağlarlar.
- İzleyenleri için yol gösterici bir rol modeldirler. Liderin davranışları ve giyim tarzı ile izleyenlerine örnek olması gerekmektedir. Liderin işletmenin amaç ve faaliyetleriyle ilgili davranış ve sahip olduğu değerleri oldukça net ve açıktır.
- Yüksek performans standartları belirlerler fakat eş zamanlı olarak bu standartları karşılayabilmek için izleyicilerinin yeteneklerine güven duyarlar. Bu bağlamda stratejik liderler koçluk/mentorluk rolü üstlenmektedirler.

Stratejik liderlik tanımını 1980'lerde ilk ortaya atan kişi olan Adair (2005: 100)'e göre stratejik liderlik için bulunması gereken üç temel unsur vardır. Bunlar; ekip çalışması ile hedeflere ulaşmak, ortak bir amacı başarmak ile bireyleri motive etmek ve geliştirmektir. Abell (2004)'e göre ise stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Bilgin, 2014: 48):

- Misyon, vizyon ve amaçlar doğrultusunda stratejileri belirlemek,
- İç ve dış çevre koşullarında mevcut stratejileri sürekli gözden geçirmek,
- Katılımcı anlayış doğrultusunda hareket etmek,
- Farklı sanayi kollarında faaliyet göstermek ve rakipleri gözlemlemek,
- İşletme için kısa ve uzun dönemde performansı artıracak stratejileri geliştirmek,
- Kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde fırsatları değerlendirmek.

Ülgen ve Mirze (2004: 373)'ye göre stratejik liderlik; "işletmelerin ne yapmak istediğini, işlerin nasıl gittiğini ve gelecekte yapmak istediklerini nasıl yapacağını bilen yönetimlerin sergiledikleri çeşitli ve değişik davranış biçimleridir". Ülgen ve Mirze (2004: 643)'ye göre ise stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilmek,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çalışanları güçlendirebilmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamak ve olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmek,
- Paydaşlar ile iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

### 1.6.2. Stratejik Liderliğin Fonksiyonları

Stratejik liderliğin sahip olması gereken çeşitli kilit fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu kilit fonksiyonlar Ireland ve Hitt (1999) tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Sütçü, 2008: 69-71; Pajunen, 2006: 344-345):

- *Stratejik Kurgu:* Stratejik kurgu fonksiyonunda öncelikle örgütün var olma sebebi, amaç ve hedefleri tespit edilir. Bu fonksiyon 5-10 yıl arası bir süreci ifade ettiğinde, örgütün bu süre zarfında nasıl bir noktada olduğu ve nasıl bir yöntem izlemesi gerektiğine ilişkin fikir birliğine varılır. Bu aşamada ulaşılmak istenen noktayla ilgili bir felsefe ortaya konarak stratejik bir kurgu yaratılır. Bu kurgu, temel ideoloji ve hayal edilen gelecek olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Temel ideoloji boyutu, çalışanlara anlamlı bir gayret içerisinde olduklarını hissettirerek bu süreçte motive olmalarını sağlar. Hayal edilen gelecek boyutu ise çalışanların geleceğe ilişkin beklentilerini aşabilmelerini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu aşama, hayal edilen gelecek için örgütün strateji uygulama sürecinde çalışanların motivasyonu ve güçlendirilmesinin yanı sıra liderlik vb. pek çok uygulama için de kilit bir rol üstlenmektedir.
- *Stratejik Konum:* Stratejik konumun belirlenmesi aşamasında liderler; işletmenin hedef müşteri kitlesini, bu müşterilere yönelik hangi mal ve hizmetlerin üretilmesi gerektiğini ve bu sürecin örgüt için nasıl etkili ve verimli kılınabileceğini belirlemektedirler.
- *Stratejik Kontrol:* İşletmenin dengeli ve uyarıcı bir stratejik kontrol sisteminin tesis edilmesi ve bu sistemin geliştirilmesi ile ilgili kilit fonksiyondur. Zira bir işletme

gelecekte beklenen performans seviyesine erişebilmek, stratejilerin etkinliğini, güvenilirliğini test etmek ve süreci izleyebilmek için stratejik kontrol fonksiyonunu kullanmaktadır.

- *Stratejik Kadro*: Stratejik yönetim için gerekli olan insan kaynağının seçilip geliştirilmesi ve bu insan kaynağının strateji ile bütünleştirilmesi fonksiyonudur. Bu süreçte bir işletmenin tüm yönetsel ve operasyonel kadrolarında çalışan çalışanların performansı, işletmelerin strateji kurgulama ve bu stratejileri uygulama ile ilgili elde edecekleri başarıları belirleyici bir faktördür.
- *Stratejik Kültür*: Stratejik kültür, deontolojiye dayalı olan etkin bir örgüt kültürü tesis edilmesi ve bu kültürün tüm örgüt içerisinde yaygın hale getirilmesi fonksiyonudur. Güçlü bir örgüt kültürü; tüm örgüt tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar, semboller ve düşüncelerden meydana gelmektedir. Etkin bir stratejik lider; ortaya koyacağı yeni stratejilerin en iyi şekilde uygulanması için yapılması gereken değişikliklere yönelik çalışanlar tarafından sergilenebilecek olası negatif tutumları minimize etmekle ve bu değişikliklerin çalışanlar tarafından daha çabuk ve kolay kabul görmesini sağlamakla görevlidir.

### **1.7. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar**

Hinterhuber ve Friedrich (2002: 191)'in de dile getirdiği gibi, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri ve bu doğrultuda işletmelerinin değerini maksimize edebilmeleri, 21. Yüzyılın karmaşık, zorlu ve bilgiye dayalı olan küresel süreci içerisinde ne derece mücadele edebildiklerine bağlıdır. Zira örgütlerin bu süreçte hayatta kalabilmeleri için; dinamik ve sürekli değişen çevre koşullarındaki fırsat ve tehditleri iyi analiz edebilmesi, yenilikçi ve esnek bir örgüt yapısının kurulması ile stratejik liderlik uygulamalarının ortaya konması gerekmektedir. Nitekim bir işletmenin çevresel koşulların fırsat ve tehditlerini analiz ederek inovatif ve esnek bir örgüt yapısını tesis etmesi de stratejik liderlik uygulamalarına ne ölçüde entegre olduğuna bağlıdır. Bu bağlamda stratejik lider; bir işletmede var olan tüm süreçleri etkili ve verimli kılarak, esnek bir örgüt sistemi yaratmak ve eş zamanlı olarak yenilikçi fırsatları ortaya çıkararak işletmeye değer sağlamaktadır.

Stratejik liderliğin ve bu kapsamda işletmelerde ortaya konan stratejik liderlik uygulamalarının işletmelere sağladığı katkıları kavrayabilmek için günümüz 21. yy stratejik

liderlik uygulamaları, geçtiğimiz yüzyıl uygulamaları ile kıyaslanabilir. Bu doğrultuda karşımıza Tablo.4'teki gibi bir kıyaslama tablosu çıkmaktadır.

**Tablo 4.** Günümüz Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. yy Uygulamaları	21. yy Uygulamaları
Sonuç odaklıydı.	Sonuç ve süreç odaklıdır.
Bilgiyi elde etmek için araştırma yapılırdı.	Bilgiyi elde etmek ve kaldıraç yapmak için araştırma yapılır.
Bireylerin yaratıcılığına rehberlik edilirdi.	Bireylerin yaratıcılığını ortaya koymasına özgürlük tanınır ve bu fikirler beslenir.
Önceden belirlenen bir hiyerarşiye göre işler yürütülürdü.	İlişkiler vasıtasıyla işler yürütülür.
Belirsizliğe yönelik hoşgörü vardı.	Farklılığı aramak esastır.
Çevresel değişimlere karşı tepki verilirdi.	Çevresel değişimleri öngörebilmek için çalışılır.
Büyük lider gibi hizmet edilirdi.	Lider, büyük bir ekibin/grubun bir üyesi gibi görülür.
Çalışanlar bir üretim faktörü gibi kaynak olarak görülürdü.	İşletmenin tüm üyeleri kritik birer kaynak olarak görülürler.
İlk olarak yerel düşünülerek hareket edilirdi.	İlk olarak küresel düşünülerek hareket edilir.
Çalışanların gelişimine yatırım yapılırdı.	İşletme üyelerinin sürekli olarak gelişimine ciddi oranda yatırım yapılır.

**Kaynak:** Besler, 2004: 17.

Stratejik liderliğin işletmelere sağladığı katkılar üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; stratejik yönetim sürecinde etkinliği sağlamak, işletmelere stratejik esneklik sağlamak ve rekabetçi üstünlük avantajı sunmaktır. Söz konusu üç boyut şu şekilde özetlenebilir (Paksoy, 2008: 31):

1. *Stratejik yönetim sürecinde etkinliği sağlamak:* Stratejik liderlik vasıtasıyla işletmeler stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmektedir. Stratejik liderler olan üst düzey yöneticiler, işletmenin misyon ve vizyonunun oluşturulması aşamalarında rehber niteliğindedirler. Nitekim liderler işletmelerine uygun stratejik faaliyetlerini ortaya konmasını ve gelişimini kolaylaştırma gayesi içerisine girerler

ve bu doğrultuda ortaya konan stratejilerin ne şekilde uygulanacağı hususunda karar olarak işletmenin sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük ile ortalamanın üzerinde kazanç sağlaması için birincil rol üstlenirler (Besler, 2004: 27). Bu bağlamda bir işletmede sadece analitik analizlerle başarı elde etmek etkinliği sağlamada yeterli olmaz. Zira büyük çaplı stratejiler genel olarak farklı ve yaratıcı beyinlerin mahsulüdür. Bu sebeple stratejik yönetim sürecinde stratejik bir lider büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 372).

2. *Stratejik esneklik Sağlama:* İşletmelerin değişen rekabet koşullarını öngörerek bu koşullara hızlı yanıt verebilmesini ve buna dayalı olarak da rekabetçi üstünlük sağlamasını ve bu üstünlüğü idame ettirmesini sağlayan bir fonksiyondur. Bu bağlamda stratejik liderlik bir işletmeye arzulanan esnekliği sağlayabilecek en önemli unsurlardan birisidir. Stratejik liderlik vasıtasıyla bir işletme kendi faaliyetlerini değişime uyumlaştırma ve değişken büyüme avantajlarından yararlanabilme kabiliyetine sahip olmaktadır (Besler, 2004: 27-29).
3. *Rekabetçi üstünlük Sağlama:* Porter (1980)'ın 5 Güç Analizinde dile getirdiği gibi; rekabetin şiddeti, alıcıların ve satıcıların pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi ve piyasaya giriş tehditleri bir işletmenin rekabetçi üstünlük sağlamasında etkili olan ve endüstri temelli rekabetin temelini oluşturan faktörlerdir. Bir işletme eğer uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük avantajı elde etmek istiyor ise bu beş unsur ön planda tutarak rekabet stratejilerini (Porter'in jenerik stratejileri adını verdiği maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerini) belirlemelidir. Bu stratejilerin uygulanma aşamasında stratejik liderlerin sahip olduğu farklı düşünce, değer ve nitelikler devreye girmektedir. Bu açıdan stratejik liderler işletmenin rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında kilit rol üstlenmektedirler (Paksoy, 2008: 34-35).

## 1.8. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Stratejik liderlik ile ilgili literatürde yer alan ampirik çalışmaların pek çoğunda kullanılan Pisapia (2005) tarafından geliştirilen "Stratejik Liderlik Ölçeği" beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar sırasıyla; pazarlık yapma, yönetme, bağ kurma, ilişkiler geliştirme, dönüştürme olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmaları neticesinde (Altınkurt, 2007; Elma, 2010; Aydın, 2012; Kılınçkaya, 2013; Uğurlu, 2009; Ülker, 2009) bu alt boyutlara farklı isimler verilmiştir. Bunlar; *yönetmel liderlik*, *etik liderlik*, *politik liderlik*, *dönüşümcü liderlik*, *ilişkisel liderlik* olarak adlandırılmıştır.

Dönüşümcü liderlik; içerisinde karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon (ilham verme, telkinle güdüleme), entelektüel uyarım, bireysel destek unsurlarını ihtiva eden (Karip, 1998; Cemaloğlu, 2013) bir liderlik türüdür. Geleneksel liderlik yaklaşımları ile kıyaslandığında dönüşümcü liderliğin farkı, izleyicilere ve örgütte dönüşüme odaklı olmasıdır. Bu tip liderler hem izleyicileri hem de tepe yöneticiler ile çift yönlü bir etkileşim içerisinde. (Canbolat, 2016: 56). Buna ek olarak işletmelerini değişen koşullara adapte edebilmek ve rekabetçi üstünlük kazandırabilmek adına köklü dönüşümlere öncülük eden bir tavır sergilemektedirler (Serinkan, 2005: 97). Yönetimsel liderlik; istikrar ve düzeni ihtiva eden, mevcut düzenin korunmasını ön planda tutan bir liderlik boyutudur. Bu tür liderler gündelik faaliyetlerin ve kısa vadeli amaçların yönetiminde oldukça etkindirler. Kimi işletmeler çalışanlarını birer yönetimsel lider olmaya zorlamaktadır. Değişik alanlara yönelmiş işletmeler, özellikle kamu kurumları, diğer iş kollarına göre çalışanlarını daha çok yönetimsel lider olarak görmek isterler. Bunun temel sebebi ise bu tür işletmelerde güçlü iktisadi sistemlerin gerekliliğidir (Mullins, 1996'dan Aktaran: Çoban, 2016: 34). Etik liderlik, dürüstlük, güvenilirlik, adalet vb. normatif açıdan doğru olarak kabul gören davranışları göstermek ve bu tarz davranışları gösteren çalışanları özendirmek şeklinde tanımlanabilir (Katrını ve diğerleri, 2013: 694). Politik liderlik, adından da anlaşılacağı üzere siyasi tutumları gerektiren, sosyal göstergeleri kolaylıkla algılayabilen, izleyenlerinin davranışsal güdülerini okuyabilen, bireyler ve koşullar üzerinde etkili olabilen ve kontrol becerisine sahip olan, işletme içerisindeki iletişim süreçlerini etkin bir biçimde yönetebilen bir liderlik boyutu olduğu söylenebilir (Burnes, 2004; Drucker, 1996; Adair, 2005). İlişkisel liderlik ise stratejik liderliğin bir diğer alt boyutu olarak nitelendirilmektedir. Bu tür liderler ilişkileri kurma ve geliştirme odaklı olan liderlerdir. Bu liderlik boyutunda temel amaç; karşılıklı etkileşim sürecinde bir şeyler alıp vererek (kazan-kazan politikası ile) güçlü ittifaklar oluşturmaktır. Bu ilişkiler gerek çalışanlarla tesis edilen ilişkiler gerekse işletme dışı paydaşlar ile işletme arasında tesis edilen ilişkileri ihtiva etmektedir (Hoy ve Miskel, 1991; Pisapia, 2009).

### **1.9. Demografik ve Sosyo-Ekonomik Değişkenler ile Algılanan Liderlik Davranışı İlişkisiyle ilgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

Literatürde yaş değişkeni ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar Tablo.5'teki gibidir.

**Tablo 5.** Yaş ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki

<b>Yaş Değişkeni ile İlgili Çalışmalar</b>	<b>Bulgular</b>
Doğan (2007), Morçin ve Bilgin (2014), Tetik (2014)	Çalışanların yaşları ile dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Köse (2009)	Çalışanların yaşları ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Sevinç (2009)	Çalışanların yaşları ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yavuz (2009)	Çalışanların yaşları ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yardımcı (2010)	Çalışanların yaşları ile paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Ergen (2011), Kaynak (2011)	Çalışanların yaşları ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Brown ve diğerleri (2005), Uğurlu (2009), Kalshoven ve diğerleri (2011)	Çalışanların yaşları ile etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Kılınçkaya (2013), Çoban (2016)	Çalışanların yaşları ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Tuna ve Yeşiltaş (2013), Çalkın (2014)	Çalışanların yaşları ile etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Canbolat (2016)	Çalışanların yaşları ile demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Sezici (2016)	Çalışanların yaşları ile yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde iş yeri tecrübesi değişkeni ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar Tablo.6'daki gibidir.

**Tablo 6.** İş Yeri Tecrübesi ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki

<b>İş Yeri Tecrübesi Değişkeni ile İlgili Çalışmalar</b>	<b>Bulgular</b>
Yardımcı (2010)	Çalışanların paternalist liderliğe yönelik algıları ile işyerindeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Kaynak (2011)	Çalışanların stratejik liderliğe yönelik algıları ile işyerindeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Çalkın (2014)	Çalışanların iş yeri tecrübeleri ile etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Morçin ve Bilgin (2014), Bozkır (2015)	Çalışanların dönüşümcü liderliğe yönelik algıları ile işyerindeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Canbolat (2016)	Çalışanların demokratik ve serbestiyetçi liderlik davranışlarına yönelik algılarının iş yerindeki tecrübeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı, buna karşın otokratik liderlik davranışına yönelik algılarının ise işyerindeki tecrübeye göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.
Çoban (2016)	Çalışanların stratejik liderlik algılamalarının iş yeri tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde sektör tecrübesi değişkeni ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar Tablo.7'deki gibidir.



**Tablo 7.** Sektör Tecrübesi ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki

<b>Sektör Tecrübesi Değişkeni ile İlgili Çalışmalar</b>	<b>Bulgular</b>
Dilek (2005), Kılınçkaya (2013), Morçin ve Bilgin (2014), Tetik (2014)	Çalışanların sektör tecrübesi ile dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Altinkurt (2007), Sevinç (2009)	Çalışanların sektör tecrübesi ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Köse (2009)	Çalışanların sektör tecrübesi ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Sevinç (2009)	Çalışanların sektör tecrübesi ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yardımcı (2010)	Çalışanların sektör tecrübesi ile paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Çalkın (2014)	Çalışanların sektör tecrübesi ile etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ayalp ve Keretli (2016)	Çalışanların sektör tecrübesi ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Sezici (2016)	Çalışanların sektör tecrübesi ile yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde maaş değişkeni ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar Tablo.8'deki gibidir.

**Tablo 8.** Maaş ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki

<b>Maaş Değişkeni ile İlgili Çalışmalar</b>	<b>Bulgular</b>
Çalkın (2014)	Çalışanların maaşı ile etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Karakoyunlu (2014)	Çalışanların sektör tecrübesi ile destekleyici liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Morçin ve Bilgin (2014)	Çalışanların sektör tecrübesi ile dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmamıştır.

Literatürde iş yeri tecrübesi değişkeni ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar Tablo.9'daki gibidir.

**Tablo 9.** Medeni Durum ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki

<b>Medeni Durum Değişkeni ile İlgili Çalışmalar</b>	<b>Bulgular</b>
Köse (2009)	Çalışanların medeni durumu ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yardımcı (2010)	Çalışanların medeni durumu ile paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ergen (2011)	Çalışanların medeni durumu ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Tetik (2014), Bozkır (2015)	Çalışanların medeni durumu ile dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Canbolat (2016)	Çalışanların medeni durumu ile demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde yükselme olanağı değişkeni ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar Tablo.10'daki gibidir.

**Tablo 10.** Yükselme Olanağı ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki

<b>Yükselme Olanağı Değişkeni ile İlgili Çalışmalar</b>	<b>Bulgular</b>
Batmaz (2012)	Çalışanların yükselme olanağı (statü artışı) ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Karakoyunlu (2014)	Çalışanların yükselme olanağı (kariyer ve terfi imkanları) ile teşvik edici liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Çoban (2016)	Çalışanların yükselme olanağı (kadrolu ve kadrosuz çalışma durumu) ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde öğrenim durumu değişkeni ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar Tablo.11'deki gibidir.

**Tablo 11.** Öğrenim Durumu ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki ilişki

<b>Öğrenim Durumu Değişkeni ile İlgili Çalışmalar</b>	<b>Bulgular</b>
Brown ve diğerleri (2005), Uğurlu (2009), Kalshoven ve diğerleri (2011)	Çalışanların etik liderliğe yönelik algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Dilek (2005), Doğan (2007)	Çalışanların öğrenim durumu ile dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Kaplan (2005)	Çalışanların öğrenim durumu ile etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Köse (2009)	Çalışanların liderlik davranışlarına yönelik algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Sevinç (2009)	Çalışanların eğitim durumu ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yardımcı (2010)	Çalışanların eğitim durumu ile paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ergen (2011), Çoban (2016)	Çalışanların stratejik liderliğe yönelik algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Batmaz (2012)	Çalışanların eğitim durumu ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Tuna ve Yeşiltaş (2013), Çalkın (2014)	Çalışanların eğitim durumu ile etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yılmaz, Çelik ve Ulukapı (2013)	Çalışanların eğitim durumu ile otantik ve dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Morçin ve Bilgin (2014), Tetik (2014), Bozkır (2015)	Çalışanların dönüşümcü liderliğe yönelik algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Canbolat (2016)	Çalışanların demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderliğe yönelik algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Sezici (2016)	Çalışanların eğitim durumu ile yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde pozisyon değişkeni ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar Tablo.12'deki gibidir.

**Tablo 12.** Pozisyon ile Algılanan Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki

<b>Pozisyon Değişkeni ile İlgili Çalışmalar</b>	<b>Bulgular</b>
Arabacı (2002)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Dilek (2005), Bozkır (2015)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Altınkurt (2007), Ergen (2011), Çoban (2016)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Köse (2009)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Yavuz (2009), Ayalp ve Keretli (2016)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yardımcı (2010)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Çalkın (2014)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile etik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Derin (2016)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile demokratik liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Canbolat (2016)	Çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderliğe yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda ise katılımcılara yöneltilen tüm demografik ve sosyo-ekonomik değişkenlere ilişkin soruların tümü ile algılanan liderlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmalardan; Ülker (2009) tarafından Kocaeli ilinde ortaöğretim kurumlarında öğretmenlik yapan 591 birey üzerinde stratejik liderlik algısının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algısının demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, okuldaki tecrübesi, eğitimlik tecrübesi, okul müdürüyle birlikte çalışma süreleri) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Tetik ve Köse (2015) tarafından çalışanların paternalist liderlik algısı ile öğrenilmiş güçlük düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla 395 iş gören üzerinde gerçekleştirdiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; paternalist

liderliğe y6nelik çalışan algısının demografik değişkenlere g6re (yaş, cinsiyet, medeni durum, 6ęrenim durumu, hizmet s6resi) anlamlı bir şekilde farklılık g6stermediği sonucuna ulaşılmıştır.



## BÖLÜM II. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1. İş Tatmini Kavramı

Literatür incelendiğinde görüleceği üzere pek çok iş tatmini tanımlaması bulunmaktadır. Motivasyon kuramcılarında olan Vroom (1964) tarafından iş tatmini, iş ile ilgili değerler ve ödüllerin bir fonksiyonu olarak tanımlanmıştır. Locke (1976)'a göre ise iş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine veya iş ile ilgili davranışlarına dayalı olarak meydana gelen olumlu duygular olarak ifade edilmiştir. Literatürde iş tatmini ve motivasyon ile ilgili araştırmalarda çokça kullanılan "iş tatmini ölçeği"ni oluşturan Weiss (2002)'e göre ise iş tatmini; çalışanın işiyle ilgili kavramsal, duygusal ve davranışsal tecrübelerinin seviyesi olarak tanımlanmıştır (Akca, 2012: 122). Literatürde yer alan tanımların odak noktası incelendiğinde, iş tatmini kavramının çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade etmek üzere kullanılan bir unsur olduğu söylenebilir (Vroom, 1964; Locke, 1976; Luthans, 1989; Weiss, 2002).

İş tatmini kavramını açıklarken iki önemli husus karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki iş tatmininin bir süreç olduğu hususu, diğeri ise iş tatmininin bir sonuç olduğu hususudur. Öyle ki iş tatminine bir süreç olduğu perspektifinden bakıldığında, iş tatmininin kendisinden çok kökeninde yatan faktörler ve psikolojik unsurların kavrama dahil olduğu görülmektedir. Yani bu süreç aslında bir değerlendirme sürecine işaret etmektedir. Söz konusu süreçte bireysel ve kültürel pek çok ek unsur devreye girmektedir. Öte yandan iş tatminine sonuç olduğu perspektifinden bakıldığında ise; direkt olarak beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu durumda bireyin işe ilişkin elde ettiği nihai memnuniyet seviyesi temel alınmaktadır (Yardımcı, 2010: 44-45). Bu doğrultuda iş tatmininin içsel ve dışsal olmak üzere iki temel faktör grubundan etkilendiği görülmektedir. Luthans (1989: 170)'a göre ise iş tatmininin üç temel anlamı bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir:

1. İş tatmini, bir iş durumuna yönelik verilen duygusal yanıttır.
2. İş tatmini, genel olarak elde edilen kazançların çalışan nezdinde ne ölçüde karşılandığını veya çalışanın beklentilerinin ne kadar üzerine çıkıldığını belirler.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişki halinde olan pek çok tutum ve davranış simgeleri. Bu tutum ve davranışlar; işin kendisinden, çalışanın işinden elde ettiği maddi kazançtan (ücret), terfi olanaklarından, işletmenin yönetim biçiminden ve çalışanın çalışma arkadaşlarından dolayı sergilediği tutum ve davranışları içermektedir.

## 2.2. İş Tatmininin Alt Boyutları

İş tatmini ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanıldığı görülmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006; Özsoy ve diğerleri, 2014). Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ne göre iş tatmininin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak isimlendirilmiştir (Weiss, 1967; Baycan, 1985).

İş tatmininin içsel boyutu; iş bağımsızlığı, iş devamlılığı, iş çeşitliliği, topluma hizmet etme, uygulama fırsatı, sosyal statü ve sorumluluk duygusu gibi işin kendisine duyulan tatminini ifade etmektedir (Chen ve Chiu, 2005: 527-528). Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin 20 sorudan oluşan kısa formunda içsel tatminle ilgili olan maddeler; “1: Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı, 2: Tek başına çalışma imkânı, 3: Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı, 4: Toplumda yer edinme imkânı, 7: Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı, 8: Sürekli bir işe sahip olma imkânı, 9: Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı, 10: Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı, 11: Yeteneklerimi kullanabilme imkânı, 15: Kendi kararımı verme özgürlüğü, 19: Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü, 20: İşimden elde ettiğim başarı duygusu” maddeleridir.

İş tatmininin dışsal boyutu; işin kendisi ile doğrudan ilgisi olmayan, çalışma şartları, iş politikaları, övgü, takdir edilme gibi konulardan dolayı hissedilen iş tatminini ifade etmektedir (Chen ve Chiu, 2005: 527-528). Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin 20 sorudan oluşan kısa formunda dışsal tatmin ile ilgili olan maddeler; “5: Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı, 6: Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği, 12: Firma politikasını uygulama imkânı, 13: Aldığım ücret, 14: Bu işte ilerleme imkânım, 16: İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı, 17: Çalışma koşulları, 18: Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması” maddeleridir (Weiss, 1967; Baycan, 1985). Genel iş tatmini puanı yukarıda sayılan 20 maddeden elde edilen puanlar toplamının 20'ye, içsel tatmin puanı içsel faktörleri içeren 12 maddeden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal tatmin puanı ise dışsal faktörleri içeren 8 maddeden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Serinkan ve Haybat, 2008).

## 2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yapılan birçok araştırmaya karşın iş tatmini üzerinde etkili olan faktörler konusunda net bir ortak nokta bulunmamaktadır. Bu durumun, iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin yalnızca işin kendisinden mi, çalışanların kişisel görüşünden mi yoksa çalışan ile çalışma ortamı arasındaki etkileşimden mi doğduğu konusundan dolayı olduğu söylenebilir (Kantarcı, 1997; Kazanç, 1998; Aksel, 2003; Yelboğa, 2007; Kantar, 2008; Kılıç, 2008; Öztekin, 2008; Yardımcı, 2010; Aydoğan ve diğerleri, 2011; Okumuş, 2011). Bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### 2.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi (kıdem), kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, statü vb. faktörler olarak sıralanabilmektedir. Bu faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilir (Kantarcı, 1997; Kazanç, 1998; Aksel, 2003; Yelboğa, 2007; Kantar, 2008; Kılıç, 2008; Öztekin, 2008; Yardımcı, 2010; Aydoğan ve diğerleri, 2011; Okumuş, 2011):

- *Yaş:* Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda, söz konusu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, bazı araştırmalarda ise “U” şeklinde (önce azalıp sonra artan) bir ilişki söz konusu olduğu bulgulanmıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 65). Konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalarda bireylerin yaşı ilerledikçe iş bulamama endişesine kapılmasının da iş tatmin seviyelerinin yükselmesine neden olabileceği bulgulanmıştır (Okumuş, 2011: 53-54).
- *Cinsiyet:* Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde elde edilen bulgular arasında tutarsızlıklar olduğu görülmektedir. Öyle ki, kimi araştırmalarda kadın ve erkeklerin birbirinden farklı iş tatmin seviyelerine sahip oldukları tespit edilirken, kimi çalışmalarda bu nedenin cinsiyet ayrımından kaynaklandığı, bu nedenle iş tatmin seviyelerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. (Yelboğa, 2007: 3; Kantarcı, 1997: 33-34; Aydoğan ve diğerleri, 2011: 122).
- *Medeni Durum:* Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde, evli çalışanların bekar çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu, bunun temelinde çalışma şartları, aile ve ekonomik etkenler olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde evli çalışanların bekarlara nazaran



işe devamsızlık oranlarının daha düşük olduğu, işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Öztekin, 2008: 38).

- *Hizmet Süresi (Kıdem)*: İş deneyimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde, işten edinilen deneyim, bireysel yetkinlikler ve beceriler arttıkça, bireylerin işine yönelik başarılarının da artış gösterdiği ve bu doğrultuda iş tatmininin de pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Konuya kıdem sahibi olma açısından bakılacak olursa; işe yeni giren bir çalışan ile uzun süredir o işletmede görev yapan çalışan arasındaki iş tatminleri kıyaslandığında, yeni işe giren çalışanın daha heyecanlı ve istekli olması nedeniyle iş tatmini sağlamaya daha meyilli olduğu, buna karşın eğer beklentileri gerçekleşmez ise iş tatmininin olumsuz yönde etkilenebileceği söylenebilir. Buna ek olarak Türkiye’de konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise; hizmet süresinin dışsal iş tatmini ile olumsuz yönde bir ilişki içerisinde olduğu bulgulanmıştır (Kantar, 2008: 60-62; Yelboğa2007: 5).
- *Kişilik Özellikleri*: Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde, bireylerin genetik faktörlerinin iş tatmini üzerinde önemli ölçüde (yaklaşık %30 oranda) etkili olduğu görülmüştür. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular neticesinde bireylerin kişilik özelliklerinin, değer yargıları ve inançlarının iş tatmini üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir (George ve Jones, 2008: 85; Yıldırım, 2004: 11). Bu doğrultuda işe alım süreçlerinde kişilik özelliklerinin işletmeyle ve işle uyumlu olması için kişilik envanteri aşaması büyük önem taşımaktadır (Kılıç, 2008: 20-21).
- *Eğitim Düzeyi* Eğitim düzeyi ile iş tatmini ilişkisini ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde; eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara nazaran daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşadığı bulgulanmıştır. Buna karşın bu neticede göz ardı edilmemesi gereken bir nokta da çalışanların eğitim seviyesine uygun bir iş bulabilme durumu olmalıdır (Aydoğan ve diğerleri, 2011: 122). Konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalara bakıldığında ise, eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu bilgiler ışığında söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin birbiriyle çelişkili sonuçlar ortaya koyduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Kazanç, 1998: 20-21).
- *Örgütsel Konum (Statü)*: Statü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalar incelendiğinde; işletmede çalışanlara verilen statülerin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Nitekim işletmede yüksek

mevkilerde görev yapan çalışanların daha düşük mevkilerde görev yapan çalışanlara göre daha çok iş tatmini duyduğu bulgulanmıştır (Aksel, 2003: 124-125).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; ücret ve ödül, ilerleme olanakları (terfi fırsatları), işin niteliği ve çalışma koşulları, örgütün büyüklüğü ve organizasyonel yapı, örgütün politika ve prosedürleri, örgüt kültürü, örgütsel gereksinimler, kararlara katılma ve yetki devri gibi faktörler olarak sıralanabilmektedir. Bu faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilir (İncir, 1990; Gordon, 1996; Işıkhani, 1996; Budak, 1999; Bozkurt, 2001; Çakır, 2001; Eren, 2001; Aksel, 2003; Özdevecioğlu, 2003; İmamoğlu ve diğerleri, 2004; Söyük, 2007; Karakoyunlu, 2014):

- *Ücret ve Ödül:* Literatürde ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde özellikle yaşam standardı belli bir seviyede olan az gelişmiş ülkelerde çalışanların düşük ücret almalarının işe devamlılıkları ve iş tatminleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu; bunun sebebinin ise bireylerin fizyolojik gereksinimlerini karşılayamamaları durumundan mütevellit geldiği görülmektedir (Eren, 2001: 272). Ödül ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalar incelendiğinde ise; performans değerlendirmesi neticesinde verilen ödülün çalışanların nasıl davranacaklarının belirleyicisi olduğu ifade edilmekte ve bu nedenle ödüllendirme sisteminin çalışanın iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyici olduğuna işaret edilmektedir (Bozkurt, 2001: 63).
- *İlerleme (Terfi) Olanakları:* İlerleme olanakları, kariyer imkânı, terfi vb. yükselme olanakları ile iş tatmini arasındaki ilişki irdelendiğinde; bir işte ilerleme olanağının sıklığının ve bu olanakların çalışanlar arasında adil ve zamanında dağıtılmasının çalışan tatmini üzerinde pozitif yönde bir etki yaptığı gözlemlenmiştir (Gordon, 1996: 94; Eren, 2001: 248). Bu doğrultuda yükselme olanaklarının çalışanlar üzerinde önemli bir motive unsuru olduğu söylenebilir. Özellikle yöneticiler için iş tatminini önemli ölçüde olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Zira yöneticiler diğer çalışanlara (astlarına) göre daha yüksek ücret artışlarına sahip olabilmektedirler (İmamoğlu ve diğerleri, 2004 :170-171).
- *İşin Niteliği ve Çalışma Koşulları:* Çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; işyerinin fiziki niteliklerinin, çalışma saatlerinin, işletmenin sahip olduğu imajın ve itibarın, çalışana sağlanan sosyal haklar gibi pek çok faktörün

çalışanın iş tatmini üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir (Söyük, 2007: 91-92; Çakır, 2001: 148-149). Buna ek olarak, yapılan işin zihinsel açıdan zorluk derecesi de iş tatmini üzerinde doğru yönde etkili olan bir diğer faktördür. Zira çalışanların başarılı olma isteği, başarılarını görme ve sergileme arzuları bulunmaktadır. Eğer çalışan zor bir işin üstesinden gelmeyi başarıyor ise bu durumda yaptığı işten daha çok haz ve tatmin duyacaktır. Buna karşın fiziki açıdan zor bir iş ise çalışanın daha ağır yük altına girmesine, daha çok gayret sarf etmesine ve işinden duyduğu memnuniyetsizliğin artmasına sebep olabilmektedir. Bu doğrultuda fiziki açıdan işin zor olmasının iş tatmini üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56-57).

- *Örgütün Büyüklüğü ve Örgüt Yapısı:* Örgütlerin küçük orta veya büyük ölçekli olma durumu, çalışan sayısı, bürokrasi/hiyerarşi, ast-üst ilişkisi vb. pek çok faktör nedeniyle iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Öyle ki büyük ölçekli işletmelerde çalışan sayısının fazla olması nedeniyle ast-üst ilişkilerinde dikey yönlü farklılaşma ilişkilerin zedelenmesine neden olabilmekte, bu durum da hem lider davranışlarına yansımakta hem de sorumlu olduğu grubun işten duyduğu huzursuzluk, kızgınlık, belirsizlik ve işten duydukları tatminsizlik düzeyini artırabilmektedir (Eren, 2001: 201). Buna ek olarak işletmeler büyüdükçe, işletme içerisinde iletişimin zorlaşmasının yanı sıra, hatalı bilgilendirme ve işlerin yanlış yapılma olasılığı da artmakta ve bireylerin fiziki açıdan birbirinden uzaklaşmaları sebebiyle iletişimleri daha zor ve maliyetli hale gelebilmektedir (Budak, 1999: 25).
- *Kararlara Katılma ve Yetki Devri:* Örgütün yönetim tarzı ve uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanların kararlara katılma ve fikirlerini özgürce dile getirebilme olanakları arttıkça çalışanların işlerinden duyduğu tatmin seviyelerinin de artış gösterdiği söylenebilir (Karakoyunlu, 2014: 81). Buna ek olarak, yetki devrine olanak veren, bireysel ve örgütsel gelişmeyi teşvik eden iş ortamlarının da çalışanların tatmin düzeyleri üzerinde olumlu yönde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Söyük, 2007: 92).
- *Örgüt Kültürü:* Örgüt kültürü de iş tatmini üzerinde oldukça önemli bir yordayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki; örgüt ile çalışan arasında paylaşılan değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilemekte, bu sayede çalışanların davranışlarında tutarlılık artmakta, bu durum da çalışanların işletmeyi sahiplenmelerine ve huzurlu bir iş ortamı algılamalarına vesile olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 69). Bu doğrultuda, çalışanları yalnızca ücretli bir

çalışan olarak görmeyip onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını, değerlerini ve normlarını da göz önünde bulunduran bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyinin diğer örgüt kültürü tiplerine sahip işletmelerde çalışan çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır (Işıkhan, 1996: 119).

- *Örgütsel Gereksinimler, Örgütün Politika ve Prosedürleri*: Çalışanların sosyal hayatında sahip olduğu ihtiyaçların yanı sıra iş yerine yönelik de pek çok gereksinimi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; yetki ve sorumlulukların adil ve eşit bir şekilde dağıtılması, eğitim ihtiyacı, kararlara katılma ihtiyacı, bilginin zamanında ve açık bir şekilde iletilmesi vb. olarak söylenebilir. Bu doğrultuda, çalışanların örgütsel gereksinimlerinin karşılanması halinde işten duydukları iş tatminlerinin artış göstereceği ve bu sayede çalışanların örgütsel bağlılıklarının da artacağı görülmektedir (İncir, 1990: 34-35). Buna ek olarak; bir işletmenin personel istihdamı, eğitimi, geliştirilmesi, kariyer yönetimi, çalışanın sağlık ve güvenliğinin tesis edilmesi, performans ve başarı değerlemesi, ücretleme, çalışma disiplini, iş bölümü, yetki ve sorumluluk ile ilgili politika ve prosedürleri de çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde oldukça etkili faktörlerdir (Aksel, 2003: 120).

## **2.4. Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri**

Liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri üzerine literatürde yer alan çalışmalar sektörel bazda incelenmiştir. Bu çalışmalara Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar ve uluslararası alanda yapılmış olan çalışmalar olmak üzere iki ayrı başlık altında yer verilmiştir.

### **2.4.1. Liderlik Davranışları ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar**

Türkiye’de sağlık sektörü ile ilgili daha önce yapılmış olan liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; Elgün (2007) tarafından Adana’da faaliyet göstermekte olan bir ilaç işletmesinin yöneticilerin koçluk uygulamalarının ilaç mümessili olarak görev yapan 101 satış personelinin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; koçluk davranışları ile çalışanların iş doyumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu, ancak bu ilişkinin doğrusallığı ve demografik faktörlerle ilişkisi açısından yeterli seviyede güçlü bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir. Yavuz (2009) tarafından Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi

çalışanlarının liderlik algılarının ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminleri üzerine etkisinin irdelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; liderliğin alt boyutu olan duygusal bağlılığın genel iş tatminini pozitif yönlü etkilediği, liderlik uygulamalarının iş tatminini doğrudan ve örgütsel bağlılık yoluyla dolaylı yoldan etkilediği tespit edilmiştir. Fındıklı (2012) tarafından iş değerleri çerçevesinde yönetici-çalışan uyumu ve iş tatmini ile lider-üye etkileşimini incelemek üzere sağlık sektöründe yapılan araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda; yönetici-çalışan iş değerleri uyumunun, lider-üye etkileşimini ve iş tatminini yükselttiği, lider-üye etkileşiminin yönetici-çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini arasında dolaylı yoldan bir aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Karakoyunlu (2014) tarafından Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'ndeki yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi ile ilgili ebe ve hemşireler üzerine gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; destekleyici liderlik davranışlarının yöneticiler ile pozitif, maaş ve iş tatmini faktörü ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu; teşvik edici liderlik davranışlarının işin içeriği faktörü ve terfi/kariyer olanakları faktörü ile negatif; destekleyici liderlik, karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik algısı ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öveç (2014) tarafından yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin sağlık sektöründe bir uygulama ile araştırıldığı çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde; çalışanların katılımını ve düşüncelerini önemsemeyen, çalışanları özelliklerine göre yönlendirebilen, yenilikçi, demokratik ve otorite sahibi liderlik tarzının işletme kazanımlarını artırmada olumlu yönde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Koçak ve Özüdoğru (2015) tarafından yöneticilerin liderlik özelliklerinin, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerinin kamu ve özel hastanelerde bir alan araştırması ile incelendiği çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonunu ve performansını etkilediği gözlemlenmiştir. Buna ek olarak, yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerinin arttıkça çalışanların motivasyonunun da arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin liderliği ile çalışanların performansı arasında doğru yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu, çalışanların motivasyonundaki yükselme ile yüksek performans göstermeleri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak; hastanelerin kamu ya da özel hastane olması halinde liderliğin, çalışan motivasyonu ve performansında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde Türkiye'de liderlik ve iş tatmini ile ilgili askeri alanda yapılan çalışmalar da olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan; Gürbüz (2007) tarafından Türk Silahlı

Kuvvetleri'nde görev yapan subay, ast subay ve uzman erbaşların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adaletle ilişkisinin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; genel olarak yöneticilerin iş tatminlerinin ve algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu; buna karşın, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu ile iş tatmini arasında ve yöneticilerin algıladıkları örgütsel adalet ile diğergamlık, nezaket ve vicdanlılık alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Dümen (2008) tarafından dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisinin askeri bir birlik üzerinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Batmaz (2012) tarafından Ankara ilinde savunma sanayi alanında faaliyette bulunan kurumların çeşitli kademelerinde çalışan yöneticilerinin yönetim tarzlarının çalışanların iş tatminine etkisini ölçümlemek amacıyla yapılan bir çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda; demokratik katılımcı yönetim tarzlarının iş tatminini artırdığı; otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim stillerinin ise çalışanların iş tatminini azalttığı görülmüştür. Buna ek olarak söz konusu işletmelerde çalışanların iş tatmini üzerinde en büyük etkiye sahip yönetim tarzının demokratik katılımcı yönetim tarzı olduğu gözlemlenmiştir.

Türkiye'de hizmet sektörleri arasında yer alan turizm ve otelcilik sektörü de liderlik ile ilgili çalışmalara konu olan bir diğer sektör grubudur. Bu doğrultuda turizm ve otelcilik sektöründe yapılmış olan liderlik ve iş tatmini ile ilgili araştırmalardan; Öz (2006) tarafından otel işletmelerinde yöneticilerin iş tatmininin değerlendirilmesi amacıyla 5 yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilen bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; yöneticilerin iş tatmin düzeyinde en etkili faktörün işin yapısı olduğu; buna ek olarak yöneticilerin çalışma arkadaşlarının performansından önemli ölçüde etkilendikleri ve işe yönelik tatminlerinde bu durumun etkili olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, 30-49 yaş arası yöneticilerin yaşça daha küçük yöneticilere göre; meslek yüksek okulu mezunlarının ise lisansüstü ve doktora eğitimine sahip olan yöneticilere göre; erkek yöneticilerin bayan yöneticilere göre daha yüksek iş tatmin düzeylerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum ile iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Elde edilen bulgular ışığında; satın alma müdürünün iş tatmin düzeyinin, ön büro, yiyecek içecek, muhasebe ve güvenlik müdürüne göre daha düşük olduğu; muhasebe şefinin iş tatmin düzeyinin ise ön büro, muhasebe ve güvenlik müdürüne göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kurt (2010) tarafından liderlik

davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin irdelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; liderlik davranışı alt boyutlarından dönüşümsel liderlik ile ödül ile endeksli liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak dönüşümsel liderlik ve lider üye değişim kalitesinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalkın (2014) tarafından otel çalışanlarının etik lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle ilişkisinin Antalya ve İstanbul illerindeki otellerde çalışan bireyler üzerinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; araştırmaya konu edilen değişkenler arasında kısmen istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Literatürde imalat sanayi (üretim sektöründe faaliyet gösteren) işletmeler üzerinde de liderlik ve iş tatminini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Türkiye’de yapılan çalışmalardan; Başar ve Basım (2015) tarafından etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün irdelendiği beyaz eşya sektöründe gerçekleştirilen bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğu; buna ek olarak etik liderliğin hem örgütsel özdeşleşme hem de iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde dolaylı olarak aracılık rolü üstlendiği keşfedilmiştir. Dirik ve diğerleri (2016) tarafından liderin güç kaynakları, iş tatmini ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgütsel politikanın rolünün Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde üretim sektöründe çeşitli alanlarda faaliyette bulunan işletmeler üzerinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda ise; liderin birey temelli güç kaynakları ile bağlamsal performans ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu; algılanan örgütsel politika ile arasında ise istatistiksel olarak istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca; iş tatmini ve bağlamsal performans ile algılanan örgütsel politika arasında istatistiksel olarak istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel politikanın ise pozisyon temelli güç kaynakları-iş tatmini ile pozisyon temelli güç kaynakları-bağlamsal performans ilişkisinde istatistiksel açıdan anlamlı ve düzenleyici bir rol üstlendiği bulgulanmıştır.

Türkiye’de eğitim sektöründe liderlik ve iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan; Gezici (2007) tarafından yöneticilerin liderlik tarzlarının

çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin Sakarya ilindeki özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerinde öğretimsel liderlik ile ilintili olarak incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; yöneticilerin liderlik tarzlarının, otokratik, demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik davranışlarına işaret ettiği gözlemlenmiştir. Demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik tarzlarının ise iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, buna karşın otokratik liderliğin ise iş tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Taş ve Önder (2010) tarafından Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlüğü'nde çalışan 143 yöneticinin liderlik davranışlarının çalışanın iş tatmini üzerine etkisinin incelendiği bir çalışmada 101 personelden elde edilen veriler analize dahil edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda; liderlik davranışı boyutları ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu; liderlik davranışı boyutlarından iş odaklı liderlik davranışının ise iş tatmini üzerinde diğer boyutlardan daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Aksel (2003) tarafından eğitim sektöründe yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanın iş tatmini üzerine etkisinin incelendiği bir başka çalışmada ise; araştırmaya dahil edilen yöneticilerin belirgin bir liderlik tarzına sahip olmadığı ve bu liderlik davranışlarının iş tatmini ile yüksek düzeyde bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Duru (2015) tarafından İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki ilköğretim okullarındaki yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin 263 öğretmenin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; öğretmenlerin iş tatmin seviyelerinin arttıkça liderlik davranışlarını tasvir etme düzeylerinin de arttığı, buna ek olarak liderlik davranışlarını tasvir etme düzeyleri ile iç iş tatminleri ve dış iş tatminleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bulut (2012) tarafından lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması için eğitim sektöründe öğretmenler üzerinde yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu, buna ek olarak öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları arttığında, yöneticilerine güven ve iş tatmin düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir.

Türkiye'de otomotiv sanayi, tekstil ve telekomünikasyon sektörlerinde liderlik davranışları ve iş tatmini ilişkisinin incelendiği çalışmalar da olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan Ilıcak (2009) tarafından liderlerin yönetsel davranışları ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Peugeot 3S satış merkezlerinde yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarından duydukları memnuniyet düzeyinin iyi derecede olduğu gözlemlenmiştir. Lider



davranışı bakımından çalışanların en çok memnuniyet duydukları faktörler sırasıyla; yöneticilerinin davranışlarının samimiyeti, yöneticilerin astlarının kendilerini geliştirmesine katkı sağlaması, yöneticilerin disiplini sağlamadaki başarısı ve yöneticilerin yenilikçilik eğilimidir. Bektaş (2012) tarafından yöneticilerin iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin yaşam anlamı düzeyi üzerindeki etkisinin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; yaşam anlamının mevcut anlam boyutu ile içsel motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönlü; dışsal motivasyonla ise negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonucundan elde edilen bir başka bulguya göre ise; yöneticilerin yaşam anlamlarının aranan anlam alt boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğudur. Yanlık (2014) tarafından ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolünün Ankara OSTİM organize sanayi bölgesinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 200 farklı işletme üzerinde incelendiği bir çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda; ahlaki liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu; buna karşın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Akman ve diğerleri (2015) tarafından liderlik ile personel performansı arasındaki ilişkinin otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletme üzerinde incelendiği alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; liderlik tarzları ile çalışanın performansı arasında orta düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Köse (2009) tarafından algılanan liderlik tarzlarının ve demografik özelliklerin iş tatmini üzerine etkisinin bir tekstil işletmesi üzerinde incelendiği alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; algılanan liderlik davranışları ile genel iş tatmini ve içsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, demografik özelliklerle algılanan liderlik stilleri arasında istatistiksel olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Buna ek olarak liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yavuz (2015) tarafından çalışanların etik liderlik algılamalarının iş tatminini artırma yönündeki etkisinin telekomünikasyon sektöründe incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; etik liderliğin iş tatminini artırmaya olumlu yönde etkisi olduğu, yaş ve kıdemin ise iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Literatüre bakıldığında, Türkiye’de liderlik ile iş tatmini ilişkisini bankacılık ve sigortacılık ile müşteri hizmetleri (call-center) sektörleri üzerinde inceleyen pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan; Yeltan (2007) tarafından sigortacılık sektöründe

faaliyet gösteren bir işletmede yöneticilerin koçluğunun çalışanların iş tatmini üzerine etkisini incelemek üzere yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; çalışanların yöneticilerinden aldıkları koçluk ve kendi iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, iş tatmin düzeyinin artırılmasında çalışanların mesleki deneyimleri ve eğitim seviyelerinin de göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmıştır. Kaplan (2005) tarafından Kütahya ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş tatminine ve yenilikçiliğe etkisinin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; bankalarda çalışanların iş tatminlerinde etkileşimci liderlik yaklaşımının dönüşümcü liderlik yaklaşımından daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçilik üzerindeki etkisine ilişkin ise söz konusu liderlik davranışları ve yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Doğan (2007) eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda; Ankara Ostim’de faaliyet gösteren bankalarda çalışanların eylemsel liderlik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımları ile ilgili değerlendirmelerinin olumlu yönde arttıkça iş tatminlerinin ve yenilikçi tutumlarının da artış gösterdiği tespit edilmiştir. Küçükbayrak (2010) tarafından dönüşümcü liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin bir kamu bankasında irdelendiği alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi kısmen etkilediği gözlemlenmiştir. Buna karşın iş tatmininin dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi etkilemediği görülmüştür. Yardımcı (2010) tarafından paternalist liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin bankacılık sektörü üzerinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; paternalist liderlik davranışlarının iş tatmin seviyesi üzerinde pozitif yönlü güçlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Demirtaş (2014) tarafından İzmir ilinde faaliyette bulunan bir kamu bankasındaki banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatminine ve örgütsel bağlılığına etkisinin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; çalışanların yöneticilerin görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirdikleri görüşüne büyük ölçüde katıldıkları ve genel olarak yöneticilerinden memnun oldukları gözlemlenmiştir. Buna ek olarak etik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sarıkurt (2015) tarafından çalışanların algılanan etik liderlik davranışlarının iş tatminini artırma yönündeki etkisinin bir Call Center işletmesinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda ise; etik liderlik davranışlarının çalışanların iş

tatminini artırma üzerindeki etkisinde; etik rehberlik ve adil davranışın iş tatminini artırmayı pozitif yönde etkilediği, buna karşın yol gösterme ve güç paylaşımının ise iş tatminini artırmayı negatif yönde etki ettiği bulgulanmıştır.

Türkiye’de yapılan çalışmalar arasında birden çok sektörde karşılaştırmalı olarak liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelendiği çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan; Aravi (2010) tarafından lider gücünün iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmada; liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerinde etkili olup olmadığı gözlemlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya dahil edilen 234 personelden elde edilen bulgular ışığında; uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde yöneticilik yapan bireylerin karizmatik gücünün ve uzman gücünün iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı; buna karşın liderin ödüllendirme gücünün ve yasal gücünün ise iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu; liderin zorlayıcı gücünün ise iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre ise iş tatmini üzerindeki en etkili liderlik gücünün liderin ödüllendirici gücü olduğu görülmüştür. Köy (2011) tarafından İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalıları üzerinde yapılan bir alan araştırmasında, yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında; yöneticiye güven ile iş tatmini arasında, yöneticiye güven ile lider üye etkileşimi arasında ve lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katrinli ve diğerleri (2013) tarafından etik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinde makyavelist yönelimin düzenleyici rolünün incelendiği bir çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; etik liderliğin, iş doyumunu, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu, buna ek olarak etik liderlik ile iş doyumunu arasındaki pozitif ilişkinin Makyavelizm yönelimi tarafından düzenlendiği gözlemlenmiştir. Kale (2015) tarafından lider ve iş arkadaşları desteğinin iş performansına etkisinde iş ve yaşam tatmininin aracılık rolünün incelendiği bir çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda; lider desteğinin iş ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği, iş arkadaşları desteğinin ise sadece yaşam tatminini etkilediği görülmüştür. Buna ek olarak; lider desteği ile iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı, buna karşın lider desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini aracılığıyla iş arkadaşları desteğinin ise yaşam tatmini aracılığıyla iş performansı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olduğu da bulgulanmıştır. Uslu ve diğerleri (2015) tarafından örgütsel yenilikçiliğin olumlu liderlik aracılığıyla çalışanlara etkilerinin incelendiği bir çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında; değişkenler arasında yüksek derecede pozitif yönlü bir ilişki olduğu;

bu doğrultuda, örgütlerde yenilikçilik yaklaşımının olumlu liderlik aracılığıyla psikolojik sahipliği artırdığı ve bu sayede örgüte bağlılığı yükselterek iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. İyigün ve diğerleri (2015) tarafından yöneticilerin etik liderlik davranışlarının ve iş tatmininin çalışanların tükenmişlik duygularına etkisi üzerine 22 işletmeden 812 personel üzerinde yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; çalışanların etik liderlik algısının duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma duygularını negatif, iş tatmini ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bitmiş ve diğerleri (2015) tarafından katılımcı liderliğin astların iş tatmini üzerindeki etkisinin ve örgütsel feda etmenin aracılık rolünün araştırıldığı bir çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda; katılımcı liderliğin örgütsel feda etme ve iş tatminini pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ile etkilediği, buna ek olarak; örgütsel feda etmenin, katılımcı liderlik ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın sonucunda katılımcı liderliğin örgütsel feda etmeyi artırmakla birlikte çalışanların iş tatmin düzeyini yükselttiği bulgulanmıştır. Duyan ve Dindar (2015) tarafından hizmetkar liderliğin çalışma yaşamının kalitesi üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; hizmetkar liderliğin tüm faktörleri ile işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere kurulan modellerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak; işe ilişkin yaşam kalitesi faktörleri arasında bulunan iş yaşam ara yüzüne en çok etki eden hizmetkar liderlik faktörünün cesaret olduğu; işyerinde stresin düşmesine en çok etki eden faktörün ise affetme faktörü olduğu tespit edilmiştir. Çalışanın iş ve kariyer tatmini üzerinde en çok etkili olan faktörün ise sorumlu yöneticilik olduğu görülmüştür. Başar (2009) tarafından Marmara Bölgesi'ndeki özel sektörde faaliyette bulunan farklı işletmelerde çalışan 626 personel üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada; çalışanların işletme politikası, liderlik davranışları ve etik iklimi algılamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında; araştırmaya konu edilen tüm değişkenlerin birbiri ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Kaya (2009) tarafından aile işletmelerinde liderlik biçimlerinin iş tatmini üzerine etkisinin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; aile işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini üzerinde liderlik stillerinin etkili olduğu; bunun yanı sıra liderlik stillerinin her alt boyutu ile iş tatmini alt boyutları arasında farklı etkileşimler olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak, etkileşimsel liderlik tarzının dışsal tatmin üzerinde, dönüşümsel ve paternalist liderlik tarzlarının ise içsel tatmin üzerinde daha çok etkili olduğu görülmüştür. Çalışmadan elde edilen çarpıcı bir diğer sonuç ise aile işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile dış tatmin arasında negatif yönlü bir ilişkinin tespit edilmesidir. Özsöylemez (2009) tarafından algılanan liderlik stillerinin

iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; dönüşümcü liderlik tarzının iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde en etkili liderlik stili olduğu; buna ek olarak liderlik davranışları ile örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca liderlik stili, iş tatmini üzerinde tek başına da etkilidir. Liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme arasında da pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Türkiye’de dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile iş tatmini ilişkisini incelemeye yönelik literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Bunlardan Ertekin (2004) tarafından liderlik tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin irdelendiği araştırmada; yöneticilerin liderlik stilleri ile astların iş tatmini arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya konu edilen liderlik türlerinden çalışanların iç ve dış iş tatminleri arasında en çok dönüşümsel liderlik ile yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Titizoğlu (2011) tarafından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkisinin bir saha araştırması ile incelendiği çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde, örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır. Buna karşın etkileşimci liderlik tarzının ise örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bozkır (2015) tarafından dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde incelediği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının iş tatmini ile istatistiksel açıdan anlamlı derecede ilişki olduğu; buna ek olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının medeni durum, çalışılan sektör ve yaş değişkenlerine göre farklılaştığı, cinsiyet, eğitim, kıdem ve işyerindeki görev değişkenlerine göre ise farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların iş tatmininin, yaş, kıdem ve işyerindeki görev değişkenlerine göre ise farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

Literatür incelendiğinde kamu ve özel sektör ayrımı yapılarak da iş tatmini ile liderlik arasındaki ilişkinin değerlendirildiği görülmektedir. Kamu sektörüne yönelik yapılan çalışmalardan; Karaca (2008) tarafından bir kamu kuruluşundaki orta kademe yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkisini incelemek üzere yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; dönüşümcü liderlik e ödüllendirme özelliğine sahip orta kademe yöneticilerin, çalışanların iş tatminini yükselttiği bulgulanmıştır. Buna ek

olarak; yöneticilerin pasif yönetici olmalarının ve işlere müdahale etmemelerinin çalışanların iş tatminini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çubuk (2010) tarafından dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin TPAO kuruluşunda incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; kurum genelinde etkileşimsel liderlikle karşılaştırıldığında dönüşümsel liderlik tarzının yöneticilerde daha dominant bir liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir. Liderlik tarzlarının iş tatminine etkilerinin analizleri neticesinde, etkileşimsel liderliğin iş tatminine etki etmediği, dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasında ise olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğe nazaran iş tatmini üzerinde daha çok etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taksim (2014) tarafından liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işletme performansı arasındaki ilişkinin kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurum üzerinde yapılan bir alan araştırması ile incelendiği çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde; örgütsel bağlılık alt boyutlarından en çok duygusal bağlılık boyutunun ön plana çıktığı, bunun yanı sıra çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmin düzeyleri ile yüksek verimlilik göstermeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın örneklemini oluşturan havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde liderlik, lider davranışları ve iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili de literatürde pek çok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan; G. Ateş (2005) tarafından yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri üzerinde Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu, buna karşın otokratik liderlik davranışı ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda; İş tatmin ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan liderlik tarzının ise demokratik-katılımcı liderlik davranışları olduğu görülmüştür. Suntur (2012) tarafından havacılık sektöründe çalışan bireylerin iş tatmini ve motivasyonu üzerine yapılan bir alan araştırmasında, iş tatmini ve motivasyonu değişkenleri çalışanların ve işin niteliği bakımından incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde; iş ve çalışan niteliğinden bağımsız olarak havacılık sektöründe çalışanların işle ilgili motivasyonunun iş dışı motivasyonuna göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak üniversite ve üzeri eğitim seviyesine sahip olan çalışanların iş tatmininin ise lise mezunu personele kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Tunceli (2012) tarafından kabin ekiplerinde iş tatmini ve tükenmişlik duygusunun THY üzerinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; iş tatmini alt boyutlarının tükenmişliğin tüm

alt boyutları ile orta düzeyli istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu, buna ek olarak iş tatmini üzerinde en etkili olan faktörün duyarsızlaşma olduğu ve bu ilişkinin negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak, kişisel başarı faktörü ile iş tatmini arasında ise pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın duygusal tükenmenin ise iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Uyar (2012) tarafından iş havacılığı teknisyenlerinde iş tatmininin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; teknisyenlerin medeni halleri ile iş tatminleri arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu, buna karşın diğer bireysel faktörlerin ise toplam iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Teknisyenlerin yaşları ile iş tatminleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Teknisyenlerin en çok işlerinin doğasından, en az ise çalışma koşullarından iş tatmini duydukları tespit edilmiştir. Korkmaz ve diğerleri (2013) tarafından algılanan liderlik stillerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin THY personeli üzerinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; dönüşümcü liderlik algısının arttıkça iş tatmininin azaldığı, buna karşın serbestlik tanıyan liderlik algısının arttıkça iş tatmininin de arttığı tespit edilmiştir. Varışlı (2015) tarafından havalimanı yer hizmetleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin irdelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; söz konusu çalışanların genel iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak iş tatmin düzeylerinin çalışılan havalimanına ve gelir düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

#### **2.4.2. Liderlik Davranışları ile İş Tatmini İlişisine yönelik Uluslararası Alanda Yapılmış Bazı Çalışmalar**

Liderlerin ve yöneticilerin tutum ve davranışlarının, çalışanların işe yönelik tutumları, tatmin düzeyleri (tatmin ve tatminsizlikleri), işten ayrılma niyetleri, örgütsel bağlılıkları, örgütle özdeşleşmeleri üzerine literatürde pek çok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan pek çoğu ise liderlerin ve yöneticilerin davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisiyle ilgili olduğu ve bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir (Eby ve Freeman, 1999: 463). Geçmişte bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara baktığımızda, 1940lı ve 50li yıllarda Michigan ve Ohio üniversitelerindeki liderlik konulu araştırmalarda bunun örneklerine rastlamaktayız. Benzer şekilde, Howell ve Higgins (1990) tarafından liderlerin tutum ve davranışları üzerine yapılan çalışmayı incelediğimizde de, çalışanların ve örgütün performansı,

etkinliği ve iş tatmini gibi değişkenlerle oldukça yüksek düzeyde bir neden-sonuç ilişkisi içerisinde olduğunu görebilmekteyiz. Bu nedenle iş tatmini, lider davranışlarının çalışanların işe yönelik çıktıları üzerindeki etkisini irdelemede en önemli değişkenlerden birisidir (Wallace ve Weese, 1995:184). Çalışmanın bu bölümünde literatürde konuyla ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar sektörel bazda gerçekleştirilen saha araştırmalarına göre gruplara ayrılarak incelenmiştir.

Uluslararası alanda sağlık sektöründe liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında; Chiok Foong Loke (2001) tarafından liderlerin davranışlarının çalışanların iş tatmini, üretkenliği ve örgütsel bağlılığı üzerine etkisinin incelendiği Singapur'da sağlık sektöründe yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; araştırmaya konu olan tüm değişkenlerin birbiri ile istatistiksel olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Ahmad ve diğerleri (2013) tarafından liderlik tarzlarının hemşirelerin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; dönüşümcü liderlik davranışlarının etkileşimsel liderlik davranışlarına kıyasla iş tatmini üzerinde daha yüksek derecede olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Eğitim sektörü de örgütsel davranış gerekse yönetim organizasyon alanında araştırmacılar tarafından sıkça üzerinde saha araştırmaları yapılan bir diğer hizmet sektörüdür. Liderlik ve iş tatmini ile ilgili eğitim sektöründe yapılmış olan çalışmalardan; Hamidifar (2010) tarafından İran'ın Tahran kentinde bulunan Azad Üniversitesi'ndeki 400 birey üzerinde liderlik stilleri ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin irdelendiği bir çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; çalışanların iş tatminleri üzerinde en etkili olan liderlik tarzlarının dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stilleri olduğu gözlemlenmiştir.

Literatürde liderlik ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar irdelendiğinde; yukarıda yer alan sektörler dışında da pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan Maqsood ve diğerleri (2013) tarafından yöneticilerin liderlik stilleri ve çalışanların iş tatminini incelemek üzere Pakistan'da telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan alan araştırması sonucunda; işletmede en çok sergilenen yönetici davranışlarının yönlendirici, demokratik ve bürokratik lider davranışları olduğu tespit edilmiştir. Javed ve diğerleri (2014) tarafından Pakistan'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 5 özel bankada çalışan bireyler üzerinde liderlik stillerinin ve çalışanların iş tatmini üzerine etkisinin irdelendiği bir çalışmadan



elde edilen bulgular incelendiğinde ise; çalışanların iş tatmini ile en çok ilişkili olan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde liderlik ve iş tatmini ilişkisini müşteri temsilcileri (call-center merkezinde çalışan bireyler) üzerinde inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan; Emery ve Berker (2007) tarafından dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin müşteri temsilcileri üzerinde yapılan bir alan araştırması ile incelendiği çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; dönüşümcü liderlik davranışlarından karizma, entelektüel uyum, bireysel karar alma boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile yüksek düzeyde bir korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak karizma alt boyutunun çalışan davranışlarını tahmin etmede en etkili faktör olduğu ve bu faktörün liderlerin işe alınmasında ve eğitim programlarında hizmet sektöründe ön planda tutulduğu gözlemlenmiştir.

Tek bir sektörden ziyade birbirinden çok sektör üzerinde liderlik ve iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalar da literatürde büyük bir yer tutmaktadır. Türkiye’de yapılmış olan bu araştırmalardan; Jensen ve Luthans (2005) tarafından otantik liderliğin çalışan tutumu üzerine etkisinin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde; otantik liderliğin çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönlü yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Wong vd (2013) otantik liderlik, performans, iş tatmini ilişkisinde güçlendirmenin aracılık rolünün hemşireler üzerinde incelendiği bir çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda ise; otantik liderliğin hemşirelerin bireysel performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve güçlendirmenin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Madlock (2008) tarafından liderlik tarzı, çalışanın haberleşme becerisi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 220 birey üzerinde yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında ise; söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Saleem (2015) tarafından liderlik stillerinin iş tatmini üzerine etkisinde algılanan örgüt politikalarının aracılık rolünün incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde ise, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu, buna karşın etkileşimsel liderlik stiline çalışanların iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Örgütün algılanan politikalarının hem liderlik stilleri hem de çalışanların iş tatmini üzerinde kısmi düzeyde bir aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile iş tatmini ilişkisini incelemeye yönelik literatürde pek çok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan; Riaz ve Haider (2010) tarafından

Pakistan’da 240 kişi üzerinde dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin iş ve kariyer tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; dönüşümsel liderliğin iş başarısı üzerinde etkili olduğu, buna ek olarak dönüşümsel liderlik ve iş başarısının kariyer tatmini ile yüksek düzeyde ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. İş başarısı kariyer tatmini ile kıyaslandığında, kariyer tatmininin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile daha yakından ilişkili bir kavram olduğu gözlemlenmiştir. Shrestha (2012) tarafından yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatminleri ve liderin algılanan verimliliği üzerine etkisi ile ilgili yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular irdelendiğinde; dönüşümsel liderliğin işe yönelik çıktılar ile en çok ilişkili olan liderlik stili olduğu, dönüşümcü liderliğe kıyasla dönüşümsel liderliğin çalışanların iş tatmini ve algıladıkları lider verimliliği üzerinde en etkili liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Braun ve diğerleri (2013) tarafından dönüşümsel liderlik, iş tatmini ve takım performansı arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolünün incelendiği bir çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde; bireysel ve grup düzeyinde dönüşümsel liderliğin hem iş tatminini hem de takım performansını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Güvenin, dönüşümsel liderlik ve iş tatmini üzerinde bir aracılık rolü üstlendiği, buna karşın takım performansı ile dönüşümsel liderlik arasında bir aracılık rolü üstlenmediği gözlemlenmiştir.

Uluslararası alanda yapılan çalışmalardan bazılarında ise kamu ve özel sektör ayrımı yapılarak liderlik ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmalardan Voon ve diğerleri (2011) tarafından Malezya’da kamu sektöründe yapılan bir alan araştırmasında liderlik stillerinin çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerine etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde; dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerinde en etkili iki liderlik stili olduğu bulgulanmıştır.

## **2.5. Örgütsel Bağlılık**

Bir işletmede çalışan bireylerin o işletmeye duydukları bağlılığı ifade eden psikolojik bir unsur olan örgütsel bağlılık kavramı, son yıllarda özellikle örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış disiplinleriyle ilgili literatürde yoğun bir şekilde incelenmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının bu denli ön plana çıkmasının temelinde kuşkusuz “insan” faktörü yer almaktadır. Öyle ki, her bireyin istek ve gereksinimleri, hayata ilişkin öncelikleri farklıdır. Bu noktada örgütsel bağlılık, bireylerin gereksinimlerinin ve önceliklerinin göz önünde bulundurularak çalışanların işletmede kendisini mutlu hissetmesini ve o işletmede çalışmaya devam etmesini sağlanmada büyük bir önem taşımaktadır (Güçlü, 2006: 5-6).

Örgütsel bağlılık kavramına ilk kez 1956 yılında William H. Whyte tarafından “The Organization Man” isimli eserde yer verilmiş, sonraları Becker (1960), Porter (1968), Mowday ve diğerleri (1979, 1982), Reichers (1985), Allen ve Meyer (1990, 1991, 1993) başta olmak üzere örgütsel davranış alanında çalışmalar yapan pek çok araştırmacı tarafından ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalardan bazılarını Tablo.12’de yer verilmiştir.

**Tablo 13.** Örgütsel Bağlılık Tanımları

Porter, 1968	Bir işletmede çalışan bireylerin o işletme için yüksek düzeyde performans sergilemeye, işletmede çalışmaya devam etmeye ve işletmenin değerleriyle amaçlarını paylaşmaya hazır olması
Sheldon, 1971	Bireyin işletmeye bağlanması ve ona önem vermesi yönünde davranış sergilemesi ve eğilim göstermesi
Buchanan, 1974	Çalışanın, işletme yararına olan amaç ve değerlere yönelik duygusal bağlılığı
Steers, 1977	İşletmenin amaç ve değerlerinin tüm işletme üyeleri tarafından benimsenmesi, çalışanların işletmeyi bir aile olarak görmesi ve kendisini bu ailenin önemli bir üyesi haline getirmek için çaba sarf etmesi
Mowday ve diğerleri, 1982	Bir bireyin belli bir organizasyonda yer alma isteği ve kendisini bu organizasyonda ifade etme düzeyi
Reichers, 1985	Bir örgütü oluşturan öğelerin (üst yönetim, sendika, müşteriler, toplum) amaçlarının tespit süreci
Blau ve Boal, 1987	Bir bireyin işletmeyle bütünleşme durumu, işletmenin değerlerini benimseme derecesi ve işletmenin bir üyesi olarak çalışmaya devam etme arzusu
Raffaeli ve Sutton, 1987	Bir çalışanın işletmenin bir üyesi olarak kalmaya yönelik arzusu, işletme adına üstün çaba sarf etme isteği ve işletmenin amaç ve değerlerine olan inancı
George ve Jones, 2008	Bir çalışanın işletmenin bütününe yönelik duyduğu inanç ve duyguların tümü
Locke, 2001	Bireylerin işe ve işletmeye karşı sergiledikleri davranışların ve niyetlerinin davranışsal gösterimi

## 2.6. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde pek çok sınıflandırma yer almaktadır. Bunlar temelde üç başlık altında toplanabilir: *Tutumsal sınıflandırma*, *Davranışsal Sınıflandırma* ve *Çoklu Bağlılık Sınıflandırmaları*. Tutumsal sınıflandırmalar arasında Kanter (1968)'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, Etzioni (1961)'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman (1986)'ın Yaklaşımı, Penley ve Gloud (1988)'un Yaklaşımı ile Meyer ve Allen (1984,1990)'in Örgütsel Bağlılık Modeli yer almaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin davranışsal yaklaşımlar ise Becker (1960)'in Yan Bahis (Slide-Bets) Yaklaşımı ve Salancik (1977)'in yaklaşımı ile oluşturulmuştur. Bunun dışında örgütsel bağlılığa ilişkin Reichers (1985)'in ortaya koyduğu çoklu bağlılık yaklaşımı da mevcuttur (Demir, 2012: 50-51).

Çalışmanın uygulama bölümünde liderlik davranışları ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün tespiti için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*” kullanılmıştır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın alt boyutları Allen ve Meyer (1990)'in Örgütsel Bağlılık Modeli'nde yer alan devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık alt boyutları bazında incelenmiştir. Allen ve Meyer (1984) örgütsel bağlılığın boyutlarını ilk olarak *duygusal bağlılık* ve *devam bağlılığı* olarak ifade etmiş, 1990 yılında yaptıkları bir başka araştırmada ise *normatif bağlılığı* da örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olarak isimlendirmiştir.

Allen ve Meyer (1990) tarafından örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olarak ifade edilen “*duygusal bağlılık*”, bir çalışanın işletmedeki yerine ve bağlılığına yönelik duygusal unsurları ifade etmektedir. Kuvaas (2006: 368)'a göre duygusal bağlılık; sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık normuna göre, maddi ve manevi ödüller ile sadakatin mübadele ilişkisine dayanmaktadır. Allen ve Meyer (1990: 2)'a göre ise duygusal bağlılık; çalışanın örgütsel aidiyetine ve işletme amaçları doğrultusunda çaba göstermesine yönelik duygusal unsurları içermektedir. Bir başka ifadeyle duygusal bağlılık; çalışanların işletmeye duygusal olarak bağlanmaları ve kendilerini o işletmenin bir parçası olarak görüp işletmeyle kendilerini özdeşleştirmeleridir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Meyer ve Allen (1991)'a göre duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler işletme hedefleri doğrultusunda ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret ederler. Bu bağlamda duygusal bağlılık, işletme amaçlarına ve kurallarına duyulan saygıyı, yönetici ve liderlere karşı duyulan saygı ve sevgiyi, duygusal yakınlığı, örgütsel vizyonun ve misyonun paylaşılmasını kapsayan bir bağlılık türüdür (Tutar, 2007: 106).

Örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyutu olan “*devam bağlılığı*” ise bir çalışanın işletmeden ayrılmaya yönelen unsurları ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Bir başka deyişle devam bağlılığı, bir çalışanın işletmeden ayrılması halinde ortaya çıkabilecek maliyet unsurlarını ifade etmektedir. Zira çalışanların iş yaptıkları süre zarfında yürüttükleri görevleri bırakmaları, o işletme için doğrudan bir maliyet kalemine işaret etmektedir. Buna karşın devam bağlılığı, bir çalışanın işletmede zaman içerisinde kazandığı bilgi ve beceri düzeyine bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Öyle ki çalışan çevresel koşullardaki değişimlere bağlı olarak bilgi ve becerilerinin işletmeye bağımlı hale geldiğini hissettiğinde devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 77). Buna ek olarak çalışan işten ayrılması halinde başka bir iş bulmanın zor olacağını düşündüğü sürece bulunduğu işte çalışmaya devam etme arzusu içerisinde olmaktadır. Bu da devam bağlılığının oluşumunda önemli bir etkidir (Rusbult ve Farrell, 1983: 431).

Örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık dışında kalan unsurlarını ifade etmek ve çalışanların işletmeye olan normatif bağlılıklarını nitelendirmek amacıyla ortaya konan bir diğer alt boyutu ise “*normatif bağlılık*”tır. Meyer ve Allen (1991: 72)’a göre normatif bağlılık; çalışanların görev bilincine sahip olduğu ve çalıştıkları kurumu terk etmenin etik olmayacağını düşünerek işe devam etme eğilimi sergiledikleri bağlılık türünü ifade etmektedir. Normatif bağlılık, bir bireyin çeşitli sosyo-kültürel faktörlere bağlı olarak elde ettikleri deneyimler sonucunda da ortaya çıkabilir. Örneğin; bir çalışan, kendisine uygun bir çalışma ortamı olması halinde o işletmeye karşı bir sadakat duygusu besleyebilir ve elde ettiği kazanımlar nedeniyle de kendisini çalıştığı işletmeye karşı borçlu hissedebilir. Bunun sonucunda ise çalışan o işletmeye karşı normatif bir bağlılık hissetmeye başlayabilir (Herscovitch ve Meyer, 2002: 484).

## **2.7. Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Literatürde liderlik türleri ve lider davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen pek çok çalışma yer almaktadır. Bu bölümde liderlik davranışları ve örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yer alan çalışmalar liderlik türlerine göre başlıklandırılarak incelenmiştir.

### **2.7.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Literatürde dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan; Zeren (2007) tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin

dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şen (2008) tarafından özel bir bankada çalışanlar üzerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yavuz (2008) tarafından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının daha fazla sergilendiği ve bu liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Balcı (2009) tarafından ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel bağlılığının ve yöneticilerin öğretimsel liderlik ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analiz edildiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algılarının yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği, yöneticilerin duygusal bağlılık algılarının öğretmenlerinkinden daha olumlu olduğu bulunmuştur. Devam bağlılığında ve genel bağlılık boyutunda ise öğretmenlerin ve yöneticilerin algıları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Dönüşümcü liderlikle ilgili algılar incelendiğinde; yönetici ve öğretmenlerin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı, yöneticilerin dönüşümcü liderlik algılarının öğretmenlere kıyasla daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler ile ilgili bulgular incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında düşük seviyede olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın öğretimsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenler ile ilgili bulgular incelendiğinde ise; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile öğretimsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasında orta seviyede olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile öğretimsel liderlik algıları arasında da yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Çetin (2009) tarafından ortaöğretim kurumlarındaki yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılan bir başka araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; dönüşümcü liderlik davranışlarından bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında, yöneticilerin ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik davranışları ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında, yöneticilerin bireysel ilgi davranışı ile öğretmenlerin

normatif bağılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erdoğan (2011) tarafından dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağıllık ilişkisinin incelendiği bir başka çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ise; dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağıllığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Akca (2012) tarafından dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağıllık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel adaletin rolünün İSO işletmelerinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular neticesinde ise; dağıtım, etkileşim ve bilgi adaletinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu; buna ek olarak etkileşim ve bilgi adaletinin örgütsel bağıllık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. İşlem adaletinin ise işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin, iş tatmini, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti üzerinde dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmen aracılık rolü üstlendiği gözlemlenmiştir. Dikmen (2012) tarafından yapılan bir başka araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde ise; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağıllık arasında düşük seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılınç (2013) tarafından sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerini algıladığı liderlik davranışları ile okul müdürlerinin kendilerini değerlediği liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ve öğretmenlerin örgütsel bağıllık algılamalarının incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile kendi örgütsel bağıllıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu; sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik tarzı ile kendi örgütsel bağıllıkları arasında sadece duygusal bağıllık alt boyutuyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Morçin ve Bilgin (2014) tarafından dönüşümcü liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağıllık ve iş tatmini üzerinde etkisinin Adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri üzerinde incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; seyahat acentesi çalışanlarının, yöneticilerinin dönüşümcü lider olduğuna ve örgütsel adaleti sağladığına ilişkin tutumlarının yüksek olduğu, çalışanların örgütsel bağıllıklarının yüksek olduğu, işlerinden yüksek düzeyde memnun oldukları gözlemlenmiştir. Buna ek olarak yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağıllığı, iş tatmini ve örgütsel adalet algıları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı derecede etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2015) tarafından ilköğretim müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağıllığı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağıllığını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Şengöz

(2015) tarafından çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Şahin (2016) tarafından duygusal zekanın ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sarpbalkan (2017) tarafından dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; çalışanların dönüşümcü liderliğe yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.7.2. Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Literatürde etik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalar da yer almaktadır. Bu çalışmalardan; Başar (2009) tarafından işletme politikaları, liderlik davranışları ve çalışanların etik iklim algılamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; çalışanların etik iklim algılamaları, iş tatmini, örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin liderlik davranışları ve işletme politikaları arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uğurlu (2009) tarafından ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile ilkökul öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; yöneticilerin etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Esmer (2010) tarafından etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; banka çalışanlarının orta düzeyde örgütsel bağlılık eğilimi gösterdikleri ve etik liderlik algısına sahip olma durumlarının yaş gruplarına, gelir durumlarına ve eğitim düzeylerine göre farklılaştığı bulunmuştur. Geri (2010) tarafından yapılan bir başka çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını tanımlamaları ile çalışanların yöneticilerini algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Işık (2010) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulut (2012) tarafından etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; etik liderliğin ve etik iklim algılamalarının çalışanların örgütsel



bağlılığını yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır. Altun (2013) tarafından birbirinden farklı sektörlerde faaliyette bulunan orta ve büyük ölçekli, yerli ve yabancı işletmeler ile kamu kuruluşlarında çalışan katılımcılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelenmiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; etik liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığına yüksek düzeyde etki ettiği bulunmuştur. Buna ek olarak işyerindeki kıdem durumunun örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği, eğitim durumunun ise negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Çelik (2013) tarafından ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bilgen (2014) tarafından özel ve kamu sektöründe çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin karşılaştırmalı olarak incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığı artırdığı, çalışanların işyerindeki kıdemleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, kadın çalışanların etik liderlik algılamalarının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu, özel sektörde çalışanların etik iklim ve etik liderlik algılamalarının kamuda çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Gürbüz (2014) tarafından yapılan finans sektöründe etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; etik liderlik algılamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yanık (2014) tarafından etik liderliğin çalışanların iş tatminine, işten ayrılma niyetine ve örgütsel bağlılığına etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; etik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2014) tarafından spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık düzeyleri bakımından incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği, buna karşın devam bağlılığını ise anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Helvacı (2015) tarafından öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile okul müdürlerinin etik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; müdürlerin etik liderlik

davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.7.3. Destekleyici, Geliştirici, Paylaşımçı ve Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Literatürde paylaşımçı, öğretimsel, destekleyici ve geliştirici liderlik davranışları gibi eğitim sektöründeki yöneticilerinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan; Kolamaz (2007) tarafından destekleyici ve geliştirici liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; destekleyici ve geliştirici liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği, uyum boyutunu ise negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kul (2010) tarafından okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile beden eğitimi öğretmenlerinin mobbing yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; dönüşümcü liderlik ile uyum alt boyutu arasında negatif yönlü orta düzeyli, özdeşleşme boyutu ile pozitif yönlü orta düzeyli ve içselleştirme boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak okul yöneticilerinin işlemci liderlik alt boyutu ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında yalnızca içselleştirme boyutu arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bir başka bulguya göre ise; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasında pozitif yönde, işlemci liderlik davranışları ile ise düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yüce (2010) tarafından ilköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; öğretimsel liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Okcu (2011) tarafından okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, işlemci liderliğin ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Serin (2011) tarafından ilköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; öğretimsel liderlik davranışlarından okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması

alt boyutu ile düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma alt boyutu davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cevahiroğlu (2012) tarafından ilköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; öğretmenlerin örgüte genel olarak bağlılıklarının yüksek olduğu, bu durumun ise okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının olumlu yönde ve yapıcı olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bakır (2013) tarafından özel ve resmi ilköğretim kurumlarında öğretmenlik yapan öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analiz edildiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; özel ilköğretim kurumlarındaki paylaşılan liderlik davranışlarının ve örgütsel bağlılığın resmi ilköğretim kurumlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna ek olarak resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin genel olarak paylaşılan liderliğin tamamına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılığa yönelik algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beşiroğlu (2013) tarafından ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelendiği çalışmadan elde edilen bulgular ışığında; öğretmenlerin okul müdürlerini iyi düzeyde dönüşümcü birer lider olarak algıladıkları, buna ek olarak kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Gümüş (2013) tarafından ilkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; güçlendirici liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kılınçarslan (2013) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Bektaş ve diğerleri (2014) tarafından öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki rolünün incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılık ile en yüksek düzeyde ilişkili olan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğu bulunmuştur. Didin (2014) tarafından resmi ve özel temel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin normatif ve duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve

anlamli, devam bagliđı ile dűşűk dűzeyde negatif yűnlű ve anlamli bir iliřki bulunmuřtur. Karapostal (2014) tarafından İzmir Aliđa ilçesindeki okul műdűrlerinin liderlik davranıřları ile çalıřanların örgűtsel baglılıkları űzerinde yapılan arařtırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; okul műdűrlerinin liderlik davranıřlarının űđretmenlerin örgűtsel baglılıkları űzerinde etkili olduđu sonucuna ulařılmıřtır. řirin (2014) tarafından MEB’de yapılan arařtırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; liderlik davranıřları ile űđretmenlerin örgűtsel baglılıkları arasında pozitif yűnlű ve anlamli bir iliřki olduđu sonucuna ulařılmıřtır.

Taksim (2014) tarafından bir kamu kuruluřunda liderlik davranıřları, örgűtsel baglılık ve iř tatmini iliřkisinin incelendiđi arařtırmadan elde edilen bulgular neticesinde; iř tatmini ile örgűtsel baglılık arasında pozitif yűnlű bir iliřki olduđu, liderlik davranıřlarının geliřtirilmesinin örgűtsel baglılık ve iř tatmini űzerinde olumlu bir etkiye sahip olduđu sonucuna ulařılmıřtır. Yalçın (2014) tarafından űđretmenlerin algılarına gűre okul yűneticilerinin liderlik stilleri ile űđretmenlerin iř yařam kalitesi ve örgűtsel baglılık dűzeyleri arasındaki iliřkinin incelendiđi arařtırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; dűnűřűmcű liderlik tarzı ile örgűtsel baglılık arasında pozitif yűnde ve anlamli bir iliřki olduđu sonucuna ulařılmıřtır.

Yiđitel (2014) tarafından űđretmen ve akademisyenlerin algıladıkları liderlik tarzları ve örgűtsel baglılıkları űzerine yapılan arařtırmadan elde edilen bulgular neticesinde; algılanan dűnűřűmcű liderlik davranıřlarının duygusal baglılıkla iliřkisinin etkileřimci liderliđin duygusal baglılıkla iliřkisinden daha yűksek olduđu, algılanan dűnűřűmcű liderliđin devam baglılıđıyla iliřkisinin algılanan etkileřimci liderliđin devam baglılıđıyla iliřkisinden daha dűřűk olduđu ve algılanan dűnűřűmcű liderliđin minnet baglılıđıyla iliřkisinin etkileřimci liderliđin minnet baglılıđıyla iliřkisinin benzer olduđu sonucuna ulařılmıřtır. Kırsoy (2015) tarafından yapılan bir arařtırmadan elde edilen bulgular neticesinde; űđretmenlerin örgűtsel baglılıkları ile okul műdűrlerinin űđrenen liderlik davranıřları ve űđretmenlerin motivasyonu ile okul műdűrlerinin űđrenen liderlik davranıřları arasında orta dűzeyde pozitif yűnlű ve anlamli bir iliřki bulunmuřtur. Sarıkaya (2016) tarafından ortaűđretim okulu műdűrlerinin liderlik davranıřları ve űđretmenlerin örgűtsel baglılıđı űzerinde yapılan arařtırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; űđretimsel liderlik davranıřlarının űđretmenlerin örgűtsel baglılık alt boyutlarından űzdeřleřme ve içselleřtirme alt boyutlarını anlamli bir řekilde etkilediđi sonucuna ulařılmıřtır.

#### **2.7.4. Otantik, Hizmetkar, Vizyoner, Paternalist Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Literatürde diğer (otantik liderlik, hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik, paternalist liderlik, karizmatik liderlik gibi) liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan; Cinel (2008) tarafından karizmatik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bir hastanede çalışanlar üzerinde incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; mevcut durumu sürdürmeme ve duygusal bağlılık arasında, vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ile devam bağlılığı arasında, kişisel risk üstlenme ile normatif bağlılık arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaşbay (2011) tarafından otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; liderlerin otantik liderlik davranışları sergilemelerinin izleyicilerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını kısmen artırdığı tespit edilmiştir.

Yılmaz (2013) tarafından hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tanrıbil (2015) tarafından vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; bankacılık sektöründeki yöneticilerin vizyoner liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayça (2016) tarafından otantik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin otel işletmeleri çalışanları üzerinde incelendiği alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında ise; otantik liderliğin çalışanların içsel iş tatmini ve kuruma duydukları duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak istatistiksel açıdan anlamlı derecede etkili olduğu, buna ek olarak çalışanların eğitim düzeyleri ile yaptıkları işe yönelik tutumlarının değişkenlik arz ettiği gözlemlenmiştir.

Burak (2016) tarafından örgütsel bağlılığın oluşumunda paternalist liderliğin rolünün gemi adamları ve kaptanlar üzerinde incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; gemi adamlarının uyruklarına ve gelir seviyelerine göre örgütsel bağlılık alt boyutları bazında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak gemi adamlarının paternalist liderliğe yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde kısmi bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkmen (2016) tarafından ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen

bulgular ışığında ise; ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özkan (2017) tarafından otantik liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; otantik liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.7.5. Liderlik Davranışlarının Karşılaştırmalı Olarak Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi**

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda birden çok liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Birden çok liderlik davranışını elen alan çalışmalardan; Cevahir (2004) tarafından güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine etkisinin incelendiği bir alan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda; güçlendirici lider davranışları işe iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili olarak; sorumluluk, kendi kendine karar alma–beceri geliştirme ile yenilikçi performans için koçluğun iş tatminini yükselttiği; buna karşın yetki devrinin ise doğrudan bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak, sorumluluğun örgütsel bağlılık ile iş tatminini artırdığı gözlemlenmiştir. Ercan (2004) tarafından bölük komutanının liderlik davranışları ile astların örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, liderlik davranışlarının duygusal bağlılık alt boyutunu en çok etkileyen örgütsel bağlılık alt boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Dilek (2005) tarafından liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini araştırmak amacıyla Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan 450 personel üzerinde yapılan bir alan araştırması sonucunda; liderlik tarzları içerisinde dönüşümcü liderlik ile istisnalarla yönetim ve dağıtımsal adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın; liderlik tarzları içerisinde koşullu ödüllendirmenin ise duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Buna ek olarak duygusal bağlılığın ise örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının tamamı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yalçın (2005) tarafından tekstil sektöründe liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; duygusal bağlılığı yüksek yöneticilerin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Dalgın (2008) tarafından Marmaris yöresindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve bu durumun çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine nasıl bir etkisi olduğunu ölçümlemek amacıyla yapılan bir alan araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; söz konusu otel işletmelerinde vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik çerçevesindeki davranış boyutlarının çalışanlar tarafından birbirine yakınsayan ve yüksek seviyede algılandığı; buna karşın otokratik liderlik davranışının ise daha az derecede algılandığı gözlemlenmiştir. Buna ek olarak; vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; buna karşın otokratik liderlik davranışı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Sayın (2008) tarafından yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; hemşirelerin en çok algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bildik (2009) tarafından liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; örgütsel sessizlik ile dönüşümcü liderlik, işletme performansı ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz (2009) tarafından Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde çalışanların liderlik algılarının ve örgütsel bağlılıklarının iş tatmini üzerine etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; liderliğin alt boyutlarından ilham verme ve kolaylaştırma davranışları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın genel iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Erceylan (2010) tarafından yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ise; çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin insan odaklı ve işe odaklı liderlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, insan odaklı liderlik davranışlarının ise örgütsel bağlılığa daha çok etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca liderlik uygulamalarının iş tatminini doğrudan, örgütsel bağlılık yoluyla dolaylı olarak etkilediği bulunmuştur. Gürdoğan (2010) tarafından turizm lisans eğitimi veren yüksek öğretim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretim elemanlarının örgütsel bağlılığına etkisi üzerine yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Kurt (2010) tarafından liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu; dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Batmunkh (2011) tarafından liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı artırdığı, etkileşimci liderliğin normatif ve zorunlu bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak örgüte olan bağlılığın çalışanların örgütte sessiz kalma davranışlarında önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Aygün (2012) tarafından yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; yöneticilerin vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları sergilemesinin çalışanların örgüte olan devamlılığını ve normatif bağlılığını artırdığı bulunmuştur. Buna ek olarak yöneticilerin eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının artmasının çalışanların örgütse olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise; çalışanların yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarına karşı genel memnuniyet düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının (devam ve normatif bağlılık boyutunda) artış gösterdiği dir. Demir (2012) tarafından Türkiye'deki liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bir meta analizi ile incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; dönüşümcü, etkileşimci ve karizmatik liderlik davranışları ile hem örgütsel bağlılık hem de alt boyutları (devam, duygusal ve normatif bağlılık) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Eryeşil (2012) tarafından liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bir başka çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; çalışanların örgütsel bağlılıkları ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel liderlik algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca serbest bırakıcı liderlik algısı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Diker (2014) tarafından konaklama işletmelerinde algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; algılanan liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve liderlik ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kemeriz (2014) tarafından spor örgütlerindeki yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili



yapılan araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; spor örgütlerindeki yöneticilerin yoğun olarak görev odaklı liderlik tarzına sahip olduğu, buna ek olarak görev odaklı liderlik türü ile gelişimsel, yönetsel iklim ve iş tatmini arasında negatif yönlü ve düşük seviyede bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Ergün ve Çelik (2015) tarafından yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş stresine etkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; yöneticilerin çalışan odaklı liderlik davranışlarından takdir etme ve ödüllendirme, danışmanlık yapma davranışlarını, görev odaklı liderlik davranışlarından ise iş sorumluluklarını tanımlama ve kontrol etme davranışlarını sergilemelerinin çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özevin (2016) tarafından havayolu işletmelerinde liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ise; vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde literatürde liderlik ve iş tatmini ilişkisini ele alan çalışmalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmaların tamamı büyük bir resim olarak incelendiğinde; liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde istatistiksel anlamda genel olarak olumlu ve olumsuz yönde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra liderlik türleri ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın rolünü inceleyen çalışmalar olmasına karşın stratejik liderlik ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışma olmadığı da tespit edilmiştir. Çalışmamızın bu anlamda literatüre en önemli katkısı stratejik liderliğin iş tatminine etkisinde iş tatmininin bağımlı değişken olarak kullanılması ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın etkili olup olmadığını, etkili ise ne ölçüde etkili olduğunu tespit etmektir.

## BÖLÜM III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Liderlik ile ilgili yapılan literatür taraması neticesinde liderlik tarzları, lider-üye etkileşimi, çalışanın liderlik tarzlarına yönelik algıları ve bu parametrelerin örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş doyumu, örgütsel adalet, örgüt kültürü ile ilişkisini inceleyen pek çok çalışma olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın stratejik liderlik ile ilgili yapılan literatür taramasında, çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışları ile yöneticinin/liderin kendisini stratejik bir lider olarak hangi davranışlarla değerlendirdiği üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde yer alan bu boşluk çalışmamızın ana konusunu ihtiva etmektedir. Buna ek olarak; çalışan tarafından algılanan liderlik tarzlarının çalışanın iş tatmini üzerine yapılan çalışmalara karşılık, çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ile çalışanın iş tatmini arasındaki ilişkiye ve örgütsel bağlılığın bu ilişkideki aracılık etkisine yönelik herhangi bir çalışma yapılmamış olması da bu konunun araştırmaya dahil edilmesine vesile olmuştur.

Yapılan literatür taraması ışığında elde edilen bilgiler sonucunda araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ile yöneticinin kendisini stratejik bir lider olarak nasıl değerlendirdiğini gözlemleyerek, bu iki davranış biçimi arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını tespit etmektir. İkinci amaç ise; çalışanın algıladığı stratejik lider davranışının çalışanın iş tatmini üzerine etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Buna ek olarak; çalışanın algıladığı stratejik liderlik davranışları ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü üstlenip üstlenmediği de incelenmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Araştırma Modeli

Araştırmanın ilk varsayımı; çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ile yöneticinin kendisini değerlediği stratejik liderlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ortaya çıkması üzerine kurulmuştur (H<sub>1</sub> hipotezi). Bunun nedeni; amirlerin kendilerini tarafsız bir şekilde değerlendiremeyeceği düşüncesidir. Buna ek olarak literatürde yer alan çalışmalardan Yılmaz (2011) tarafından Samsun ilinde öğretmenlik yapan 804 öğretmen ve 153 yönetici üzerinde ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; yöneticilerin kendilerini değerlediği liderlik davranış ile öğretmenlerin

algıladıkları işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan yönetici lehine anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda kurulan H<sub>1</sub> hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>= Çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ile yöneticinin kendisini değerlendirdiği stratejik liderlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

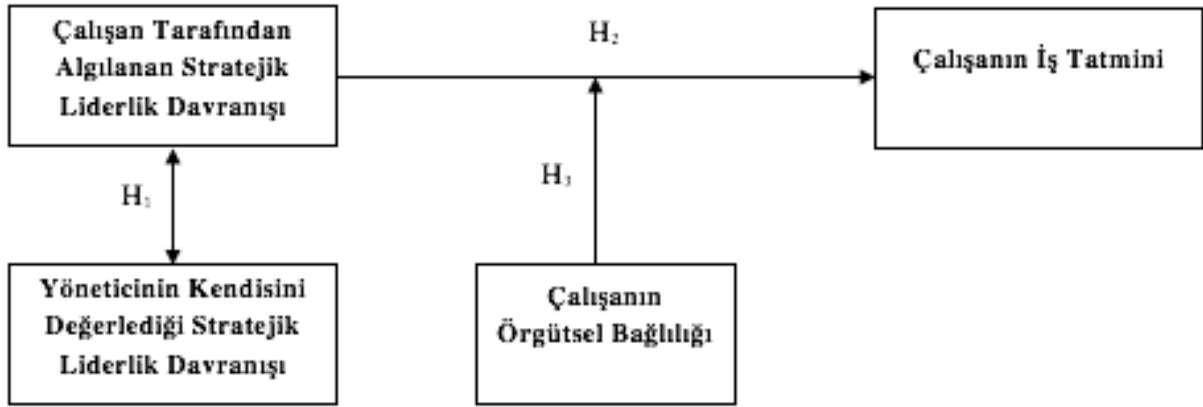
Araştırmanın diğer bir varsayımı ise; çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışının çalışanın iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkili olacağı üzerine kurulmuştur (H<sub>2</sub> hipotezi). Bunun nedeni ise; algılanan liderlik davranışları ile çalışanın iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunun literatürdeki pek çok araştırma (Chiok Foong Loke, 2001; Cevahir, 2004; Dilek, 2005; G. Ateş, 2005; Jensen ve Luthans, 2005; Öz, 2006; Elgün, 2007; Emery ve Berker, 2007; Gezici, 2007; Gürbüz, 2007; Dalgın, 2008; Dümen, 2008; Yavuz, 2009; Aravi, 2010; Hamidifar, 2010; Kurt, 2010; Taş ve Önder, 2010; Yardımcı, 2010; Köy, 2011; Batmaz, 2012; Bulut, 2012; Fındıklı, 2012; Suntur, 2012; Tunceli, 2012; Uyar, 2012; Ahmad ve diğerleri, 2013; Katrinli ve diğerleri, 2013; Korkmaz ve diğerleri, 2013; Wang ve diğerleri, 2013; Çalkın, 2014; Demirtaş, 2014; Karakoyunlu, 2014; Morçin ve Bilgin, 2014; Öveç, 2014; Başar ve Basım, 2015; Bitmiş ve diğerleri, 2015; Duru, 2015; Duyan ve Dindar, 2015; İyigün ve diğerleri, 2015; Kale, 2015; Koçak ve Özüdoğru, 2015; Sarıkurt, 2015; Uslu ve diğerleri, 2015; Varışlı, 2015; Ayça, 2016; Dirik ve diğerleri, 2016) ile desteklenmiş olmasıdır. Bu doğrultuda kurulan H<sub>2</sub> hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>2</sub>= Çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ile çalışanın iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada son olarak ise algılanan liderlik davranışlarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir (H<sub>4</sub> hipotezi). Zira literatürde yer alan pek çok çalışmada (Chiok Foong Loke, 2001; Dilek, 2005; Yavuz, 2009; Kurt, 2010; Küçükbayrak, 2010; Akca, 2012; Çalkın, 2014; Karakoyunlu, 2014; Taksim, 2014; Yanlık, 2014; Ayça, 2016) çeşitli liderlik türleri ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın etkili olduğu ve aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda kurulan H<sub>3</sub> hipotezi aşağıdaki gibidir:

H<sub>3</sub>= Çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ve çalışanın iş tatmini ilişkisinde çalışanın örgütsel bağlılığının aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın varsayımları doğrultusunda şekillenen araştırma modeline Şekil.3'te yer verilmiştir. Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler çalışanın algıladığı stratejik liderlik davranışı ve çalışanın amirinin (lider-yönetici) kendisini değerlediği stratejik liderlik davranışlarıdır. Araştırma modelinde yer alan bağımlı değişken ise çalışanın iş tatminidir. Buna ek olarak araştırmada biçimsel değişkenlerin etkisi de ölçümlenmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara ilinde havacılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlardır. Araştırmanın örneklemi ise; Ankara'da havacılık sektöründe faaliyette bulunan 4 işletmede çalışan 50 personel ve 50 yönetici (25 ilk amir 25 üst kademe yönetici) dir. Bu kapsamda araştırmaya dahil edilen geçerli katılımcı sayısı 100'dür. Katılımcıların seçilmesinde basit rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları ve Araştırma Yöntemleri

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu; çalışan ve yönetici için olmak üzere iki ayrı formdan oluşmaktadır.

Çalışanlara uygulanan anket formu dört bölüm olmak üzere toplam 110 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik ve sosyo-ekonomik durumlarını ölçülemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Çalışanlara uygulanan anket formunun ikinci bölümünde ise; algılanan stratejik liderlik becerilerini ölçmek amacıyla Pisapia ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ve Uğurluoğlu (2009: 180) tarafından “Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” isimli doktora tezinde, amirin (yönetici-lider) kendisini değerlediği stratejik liderlik davranışlarını ölçümlenmek amacıyla uyarlanan, 4 bölüm ve 90 maddeden oluşan “Stratejik Liderlik Anketi” (SLA)’nin 64 maddeden oluşan “Stratejik Liderlik Özellikleri” isimli ikinci bölümünde yer alan maddeler kullanılmıştır.

Pisapia (2005) tarafından geliştirilen “Stratejik Liderlik Anketi” (SLA)’nin orijinal metni, alanında yetkin üç akademisyen tarafından birbirinden bağımsız şekilde Türkçe ‘ye çevrilmiştir. Bunun akabinde uzman bir öğretim üyesinin önerileri doğrultusunda ankete yer alan her bir madde için, ilgili maddeyi en iyi şekilde açıklayan ifadeler benimsenmiş, ve tüm ifadeler tek bir Türkçe ankette toplanmıştır. Türkçeye çevrilen ve revize edilen anket, bir sonraki safhada ise profesyonel yeminli bir tercümanca yeniden orijinal dili olan İngilizce ‘ye çevrilmiştir. Türkçeden İngilizceye çevrilmiş olan söz konusu anket, orijinal hali ile karşılaştırılıp, gerekli revizeler yapıldıktan sonra son hali (86 soru) verilerek pilot uygulama için hazır hale getirilmiştir. Pilot çalışma 2007’de Sağlık Bakanlığı’nın tertip ettiği bir toplantıda 23 üst düzey Sağlık Bakanlığı ve diğer kamu kuruluşları (DPT, TUSİAD, TUIK, Maliye Bakanlığı) yöneticisi ve 31 hastane yöneticisi (11 müdür, 8 müdür yardımcısı, 2 başhekim, 8 başhekim yardımcısı) olmak üzere toplam 54 yöneticiye uygulanmıştır (Uğurluoğlu, 2009: 93-94).

“Stratejik Liderlik Anketi” (SLA)’nin güvenilirliği için katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar üzerinden, her bir alt boyut için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında; “dönüşümcü liderlik” alt boyutu için .872, “yönetimsel liderlik” alt boyutu için .859, “etik liderlik” alt boyutu için .867 ve “politik liderlik” alt boyutu için .725 değerleri bulunmuştur. Soruların tümü için elde edilen Cronbach Alpha değeri ise .903 tür. Uğurluoğlu (2009) çalışmasında araştırma kapsamına dahil edilen toplam 440 hastane yöneticisinin anket sorularına verdikleri cevaplar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında ise, “dönüşümcü liderlik” alt boyutu için .878, “yönetimsel liderlik” alt boyutu için .829, “etik liderlik” alt boyutu için .814, “politik liderlik” alt boyutu için .816, ve soruların tamamı için .910 değerlerine ulaşılmıştır (Uğurluoğlu, 2009: 93-94).

Bu çalışmada örnekleme dahil edilen toplam 50 çalışan katılımcının “Stratejik Liderlik Anketi”nde yer alan sorulara verdikleri cevaplar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında; “dönüşümcü liderlik” alt boyutu için .868, “yönetsel liderlik” alt boyutu için .886, “etik liderlik” alt boyutu için .874, “politik liderlik” alt boyutu için .872, ve soruların tamamı için ,866 değerine ulaşılmıştır. Örnekleme dahil edilen toplam 50 yönetici katılımcının “Stratejik Liderlik Anketi”nde yer alan sorulara verdikleri cevaplar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında ise; “dönüşümcü liderlik” alt boyutu için .974, “yönetsel liderlik” alt boyutu için .972, “etik liderlik” alt boyutu için .986, “politik liderlik” alt boyutu için .980, ve soruların tamamı için ,968 değerine ulaşılmıştır. Elde edilen güvenilirlik değerlerinin .70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007: 171).

“Stratejik Liderlik Anketi”nde yer alan maddelerin geçerliliğini tespit etmek için ise anket, stratejik yönetim konusunda yetkin bir öğretim üyesi ve Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı’nda görevli bir uzman olmak üzere iki kişinin görüşüne başvurulmuştur. Her iki uzman kişi de ankette yer alan 64 ifadenin stratejik liderliğin alt boyutlarını ölçtüğüne kanaat getirmiştir. Bunun yanı sıra uzmanların görüşleri doğrultusunda bazı sorularda anketin anlaşılabilirliğini ve biçimsel açıdan kolay doldurulabilmesini sağlayacak bazı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir (Uğurluoğlu, 2009: 94-95).

Pisapia ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen “Stratejik Liderlik Anketi” (SLA)’nin “Stratejik Liderlik Özellikleri” bölümünde yer alan ifadelerin 5 tanesi çalışana sorulmak üzere tarafımızca düzenlenmiştir. Düzenlenen maddeler sırasıyla; 7, 27, 55, 59 ve 64. maddelerdir. Söz konusu anket formunda “1: Neredeyse Asla, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla, 5: Neredeyse Her Zaman” olmak üzere 5li likert tipi ölçek kullanılmıştır. “Stratejik Liderlik Anketi” (SLA)’nin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutların her biri 16 maddeyi kapsamaktadır. Stratejik Liderlik Anketi’nin KMO değeri ,901 ve Barlett Testi sonucu 7186,050 olarak bulunmuştur (p=,000). “Stratejik Liderlik Anketi” (SLA)’nin alt boyutları ve içerdiği maddelere ilişkin bilgiler Tablo 4.’te belirtilmektedir:

**Tablo 14.** Stratejik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

<b>Stratejik Liderliğin Alt Boyutları</b>	<b>Madde Numaraları</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 53, 57, 61
<b>Yönetmel Liderlik</b>	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42, 46, 50, 54, 58, 62
<b>Etik Liderlik</b>	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47, 51, 55, 59, 63
<b>Politik Liderlik</b>	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64

Çalışana uygulanan anket formunun üçüncü bölümünde ise, çalışanın iş tatminini ölçümlemek amacıyla Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen, “içsel doyum”, “dışsal doyum” olmak üzere 2 alt boyut ve 20 maddeden oluşan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” (kısa formu) yer almaktadır. “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” anket formu, literatürde yaygın olarak kullanılan ve genel kabul görmüş, bir ölçek olması (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 52) nedeniyle tercih edilmiştir. Anketin Türkçe ‘ye uyarlaması geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. Anketin Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak tespit edilmiştir. Minnesota İş Doyum Anketi 1-5 aralığında “1: Hiç memnun değilim, 2: Memnun değilim, 3: Kararsızım, 4: Memnunum, 5: Çok memnunum” olmak üzere puanlanan 5li likert tipi bir ölçekten oluşturulmuştur. Ölçekte ters soru yer almamaktadır. Bunun yanı sıra genel iş tatmini düzeyini belirleyici özelliklere sahiptir. Genel iş tatmini puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20’ye, içsel tatmin puanı içsel faktörleri içeren 12 maddeden elde edilen puanların toplamının 12’ye, dışsal tatmin puanı ise dışsal faktörleri içeren 8 maddeden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Serinkan ve Haybat, 2008). Ankette yer alan 12 soru ile iç faktörler, 8 soru ile de dış faktörler değerlendirilebilmektedir. Bu faktörlerin yüklendiği madde numaraları Tablo.5’te belirtilmektedir:

**Tablo 15.** Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

<b>İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutları</b>	<b>Madde Numaraları</b>
<b>İçsel Tatmin</b>	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 19, 20
<b>Dışsal Tatmin</b>	5, 6, 12, 13, 14, 16, 17, 18

Bu çalışmada örnekleme dahil edilen toplam 50 çalışan katılımcının “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”nde yer alan sorulara verdikleri cevaplar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında ise; “içsel doyum” alt boyutu için .992, “dışsal doyum” alt boyutu için .992, ve soruların tamamı için ,996 değerine ulaşılmıştır. Elde edilen güvenilirlik değerlerinin .70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007: 171). İş Tatmini Ölçeği’ne ilişkin KMO değeri ,869 ve Barlett Testi sonucu 968,198 olarak bulunmuştur (p=,000).

Çalışanlara uygulanan anket formunun son bölümünde ise algılanan stratejik liderlik düzeyinin çalışanın iş tatmini üzerinde etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini araştırmak üzere, Meyer ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen ve 18 maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Çetin (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığıdır. Ölçekte yer alan her alt boyut 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer maddelerin alt boyutlara göre dağılımı Tablo.6’daki gibidir. Ölçekte yer alan maddeler; “1: Kesinlikle katılmıyorum” ile “7: Kesinlikle katılıyorum” aralığında sıralanan bir ölçek kullanılarak 7li likert ölçek tipinde hazırlanmıştır.

**Tablo 16.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	Madde Numaraları
Duygusal Bağlılık	1, 2, 3, 4, 5, 6
Devam Bağlılığı	7, 8, 9, 10, 11, 12
Normatif Bağlılık	13, 14, 15, 16, 17, 18

Çetin (2006) tarafından “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” üzerinde yapılan güvenilirlik çalışması neticesinde; her bir alt boyut için bulunan Cronbach Alpha katsayıları tespit edilmiştir. Bu değerler sırasıyla; duygusal bağlılık boyutu için 0,85, devam bağlılığı için 0,74 ve normatif bağlılık için 0,83 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada örnekleme dahil edilen toplam 50 çalışan katılımcının “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nde yer alan sorulara verdikleri cevaplar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında ise; “duygusal bağlılık” alt boyutu için 0.738, “devam bağlılığı” alt boyutu için .705, “normatif bağlılık” alt boyutu için 0.788, ve soruların tamamı için 0,993 değerine ulaşılmıştır. Elde edilen güvenilirlik değerlerinin



0.70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007: 171).

Çetin (2006) tarafından “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” üzerinde yapılan KMO Testi ve Barlett Test sonucunda; söz konusu ölçeğin KMO değeri 0,841, Bartlett Testi sonucu ise 950,694 olarak tespit edilmiştir ( $p=,000$ ). Tarafımızca yapılan KMO Testi ve Barlett Testi sonucunda ise; Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne ilişkin KMO değeri 0,734 ve Barlett Testi sonucu 677,180 olarak bulunmuştur ( $p=,000$ ). Yapılan faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel bağlılığın Meyer ve diğerleri (1993) çalışmasında olduğu gibi üç alt boyut üzerinde yüklendiği tespit edilmiştir. Ölçekten elde edilen puanlar yükseldikçe, çalışanın örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Çetin, 2006: 81-82). Çalışana uygulanan anket formunda yer alan sorulara EK-1’de yer verilmiştir.

Yöneticilere uygulanan anket formu ise iki bölüm olmak üzere toplam 72 sorudan oluşmaktadır. Yöneticilere uygulanan anket formunun ilk bölümünde demografik ve sosyo-ekonomik değişkenleri ölçümlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde ise; amirin (yönetici-lider) kendisini değerlediği stratejik liderlik becerilerini ölçmek amacıyla Uğurluoğlu (2009: 180) tarafından “Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” isimli doktora tezinde, amirin (yönetici-lider) kendisini değerlediği stratejik liderlik davranışlarını ölçümlemek amacıyla kullanılan, Pisapia ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen, 4 bölüm ve 90 maddeden oluşan “Stratejik Liderlik Anketi” (SLA)’nin 64 maddeden oluşan “Stratejik Liderlik Özellikleri” bölümündeki sorulara yer verilmiştir. Anket formunda yer alan sorulara EK-2’de yer verilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın temel sınırlılığı, zaman sınırı ve maliyet yetersizliği nedeniyle araştırmanın sadece Ankara İl’indeki 4 havayolu işletmesinde çalışan 50 personel ve 50 yönetici üzerinde yapılmış olmasıdır.

## BÖLÜM IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

Örnekleme dahil edilen toplam 100 katılımcının anket sorularına verdikleri yanıtların analizinde hangi analiz yöntemlerinin (parametrik testler/non-parametrik testler) kullanılacağını belirlemeye yönelik normallik testi (Kolmogorov-Smirnov Testi ile Skewness-Kurtosis değerleri) ve varyansların homojenliği testi (Levene Statistic) gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin normallik testi için hipotezler aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$H_0$ : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

$H_1$ : Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

Örnekleme büyüklüğünün 30'dan büyük olması nedeniyle Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre; %5 istatistiksel açıdan anlamlılık düzeyine göre Stratejik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ölçeklerine ilişkin sig. değeri (0.000) %5'ten büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir (Tablo.17). Buna ek olarak; Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre skewness-kurtosis değerlerinin  $-1,5 < x < +1,5$  aralığında olması, George ve Mallery (2010)'e göre ise bu değerlerin  $-2,00 < x < +2,00$  aralığında olması da söz konusu verilerin normal dağıldığını destekler niteliktedir (Tablo.18). Bu nedenle ölçeklere ilişkin hipotez testlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

**Tablo 17.** Normallik Testi Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	İstatistik	df	Sig.
Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı	,104	50	,200*
Çalışanın İş Tatmini	,137	50	,020
Çalışanın Örgütsel Bağlılığı	,094	50	,200*
Yöneticinin Stratejik Liderlik Davranışı	,178	50	,052

**Tablo 18.** Normallik Testi Tanımlayıcı İstatistikler (Skewness-Kurtosis)

Değişkenler	Skewness-Kurtosis	İstatistik	Standart Hata
Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı	Skewness	-,496	,337
	Kurtosis	-,529	,662
Çalışanın İş Tatmini	Skewness	-,295	,337
	Kurtosis	-,888	,662
Çalışanın Örgütsel Bağlılığı	Skewness	-,255	,337
	Kurtosis	,228	,662
Yöneticinin Stratejik Liderlik Davranışı	Skewness	-1,157	,337
	Kurtosis	1,300	,662

Örnekleme dahil edilen katılımcılara yöneltilen üç ölçeğin yer aldığı anket sorularına verilen yanıtların homojen dağılıp dağılmadığına ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları Tablo.19'deki gibidir. Varyansların homojenliği testinde yer alan sig. değerlerinin 0.05'ten büyük olması ( $p>0.05$ ) verilerin homojen olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda; çalışanın algıladığı stratejik liderlik, çalışanın örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve yöneticinin kendini değerlediği stratejik liderlik sorularına ilişkin veriler homojen dağılmaktadır.

**Tablo 19.** Varyansların Homojenliği Testi

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı	2,050	3	45	,120
Çalışanın İş Tatmini	,991	3	45	,406
Çalışanın Örgütsel Bağlılığı	1,452	3	45	,240
Yöneticinin Stratejik Liderlik Davranışı	,890	3	45	,454

#### 4.1. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Örnekleme dahil edilen toplam 100 katılımcının anketin ilk bölümünde yer alan demografik ve sosyo-ekonomik sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgular Tablo.20'deki gibidir. Buna göre;

Katılımcıların %48'i bekar, %52'si evlidir. Katılımcıların %2'si 18-23 yaş aralığında, %21'i 24-29 yaş aralığında, %30'u 30-35 yaş aralığında, %16'sı 36-41 yaş aralığında, %17'si

42-47 yaş aralığında olup, %14'ü 48 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %1'si ortaokul mezunu, %3'ü lise mezunu %7'si yüksekokul mezunu, %56'sı üniversite mezunu ve %33'ü lisansüstü mezundur. Katılımcıların çalıştıkları iş yerindeki tecrübelerine bakıldığında; %18'inin 0-1 yıl arası, %15'inin 1-3 yıl arası, %25'inin 3-5 yıl arası, %25'inin 5-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olduğu, %17'sinin ise 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olduğu bulunmuştur. Katılımcıların çalıştıkları sektördeki tecrübelerine bakıldığında; %13'ünün 0-1 yıl arası, %23'ünün 1-3 yıl arası, %24'ünün 3-5 yıl arası, %26'sının 5-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olduğu, %14'ünün ise 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olduğu bulunmuştur. Katılımcıların çalıştıkları iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında; %16'sının uzman, %30'unun memur, %4'ünün uzman yardımcısı, %23'ünün üst düzey yönetici, %11'inin orta düzey yönetici, %16'sının alt düzey yönetici olduğu bulunmuştur. Katılımcıların çalıştıkları iş yerinden aldığı maaş aralığına bakıldığında, %23'ünün 1500-2500 TL arası, %44'ünün 2500-4000 TL arası maaş aldığı, %33'ünün ise 4000 TL ve üzeri maaş aldığı bulunmuştur. Katılımcıların çalıştıkları işyerinde yükselme olanağı olup olmadığına yönelik soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde; %57'sinin yükselme olanağı olduğunu söylediği, %43'ünün ise çalıştıkları iş yerinde herhangi bir yükselme olanağı olmadığını söylediği görülmüştür.

**Tablo 20.** Örneklem İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişken		Toplam		Yönetici		Çalışan	
		Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Medeni Durum	Bekar	48	48,0	18	36,0	30	60,0
	Evli	52	52,0	32	64,0	20	40,0
	<b>Toplam</b>	100	100,0	50	100,0	50	100,0
Yaş	18-23	2	2,0	0	0,0	2	4,0
	24-29	21	21,0	3	6,0	18	36,0
	30-35	30	30,0	11	22,0	19	38,0
	36-41	16	16,0	10	20,0	6	12,0
	42-47	17	17,0	13	26,0	4	8,0
	48 ve üstü	14	14,0	13	26,0	1	2,0
	<b>Toplam</b>	100	100,0	50	100,0	50	100,0
Öğrenim Durumu	Ortaokul Mezunu	1	1,0	0	0,0	1	2,0
	Lise Mezunu	3	3,0	0	0,0	3	6,0
	Yüksekokul Mezunu	7	7,0	3	6,0	4	8,0
	Üniversite Mezunu	56	56,0	26	52,0	30	60,0
	Lisansüstü Mezun	33	33,0	21	42,0	12	24,0
	<b>Toplam</b>	100	100,0	50	100,0	50	100,0

<b>İşyeri Tecrübesi</b>	<b>0-1 Yıl</b>	18	18,0	0	0,0	18	36,0
	<b>1-3 Yıl</b>	15	15,0	1	2,0	14	28,0
	<b>3-5 Yıl</b>	25	25,0	16	32,0	9	18,0
	<b>5-10 Yıl</b>	25	25,0	17	34,0	8	16,0
	<b>10+</b>	17	17,0	16	32,0	1	2,0
	<b>Toplam</b>	100	100,0	50	100,0	50	100,0
<b>Sektör Tecrübesi</b>	<b>0-1 Yıl</b>	13	13,0	0	0,0	13	26,0
	<b>1-3 Yıl</b>	23	23,0	12	24,0	11	22,0
	<b>3-5 Yıl</b>	24	24,0	10	20,0	14	28,0
	<b>5-10 Yıl</b>	26	26,0	15	30,0	11	22,0
	<b>10+</b>	14	14,0	13	26,0	1	2,0
	<b>Toplam</b>	100	100,0	50	100,0	50	100,0
<b>Pozisyon</b>	<b>Uzman</b>	16	16,0	0	0,0	16	32,0
	<b>Memur</b>	30	30,0	0	0,0	30	60,0
	<b>Uzman Yardımcısı</b>	4	4,0	0	0,0	4	8,0
	<b>Üst Düzey Yönetici</b>	23	23,0	23	46,0	0	0,0
	<b>Orta Düzey Yönetici</b>	11	11,0	11	22,0	0	0,0
	<b>Alt Düzey Yönetici</b>	16	16,0	16	32,0	0	0,0
	<b>Toplam</b>	100	100,0	50	100,0	50	100,0
<b>Yükselme Olanığı</b>	<b>Evet</b>	57	57,0	25	50,0	23	46,0
	<b>Hayır</b>	43	43,0	25	50,0	27	54,0
	<b>Toplam</b>	100	100,0	50	100,0	50	100,0
<b>Maaş</b>	<b>1500-2500 TL</b>	23	23,0	0	0,0	30	60,0
	<b>2500-4000 TL</b>	44	44,0	17	34,0	20	40,0
	<b>4000 TL ve üzeri</b>	33	33,0	33	66,0	0	0,0
	<b>Toplam</b>	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Örnekleme dahil edilen toplam 50 çalışanın anketin ilk bölümünde yer alan demografik ve sosyo-ekonomik sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir. Buna göre;

Çalışanların %60'ı bekar, %40'ı evlidir. Çalışanların %4'ü 18-23 yaş aralığında, %36'sı 24-29 yaş aralığında, %38'i 30-35 yaş aralığında, %12'si 36-41 yaş aralığında, %8'i 42-47 yaş aralığında olup, %2'sinin yaş aralığı ise 48 yaş ve üzeridir. Çalışanların %2'si ortaokul mezunu, %6'sı lise mezunu %8'i yüksekokul mezunu, %60'ı üniversite mezunu ve %24'ü lisansüstü mezundur. Çalışanların çalıştıkları iş yerindeki tecrübelerine bakıldığında; %36'sının 0-1 yıl

arası, %28'inin 1-3 yıl arası, %18'inin 3-5 yıl arası, %16'sının 5-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olduğu, %2'sinin ise 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olduğu bulunmuştur. Çalışanların çalıştıkları sektördeki iş tecrübelerine bakıldığında; %26'sının 0-1 yıl arası, %22'sini 1-3 yıl arası, %28'inin 3-5 yıl arası, %22'sinin 5-10 yıl arası sektör tecrübesine sahip olduğu, %2'sinin ise 10 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahip olduğu bulunmuştur. Çalışanların çalıştıkları iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında; %32'sinin uzman, %60'ının memur, %8'inin uzman yardımcısı olduğu bulunmuştur. Çalışanların çalıştıkları iş yerinden aldığı maaş aralığına bakıldığında, %46'sının 1500-2500 TL arası, %54'ünün 2500-4000 TL arası maaş aldığı bulunmuştur. Çalışanların çalıştıkları işyerinde yükselme olanağı olup olmadığına yönelik soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde; %64'ünün yükselme olanağı olduğunu belirttiği, %36'sının ise çalıştıkları iş yerinde herhangi bir yükselme olanağı olmadığını belirttiği görülmüştür.

Örnekleme dahil edilen toplam 50 yöneticinin anketin ilk bölümünde yer alan demografik ve sosyo-ekonomik sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir. Buna göre;

Yöneticilerin %36'sı bekar, %64'ü evlidir. Yöneticilerin %6'sı 24-29 yaş aralığında, %22'si 30-35 yaş aralığında, %20'si 36-41 yaş aralığında, %26'sı 42-47 yaş aralığında olup, %26'sı 48 yaş ve üzeridir. Yöneticilerin %6'sı yüksekokul mezunu, %52'si üniversite mezunu, %42'si lisansüstü mezundur. Yöneticilerin çalıştıkları iş yerindeki tecrübelerine bakıldığında; %2'sinin 1-3 yıl arası, %32'sinin 3-5 yıl arası, %34'ünün 5-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olduğu, %32'sinin ise 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin çalıştıkları sektördeki iş tecrübelerine bakıldığında; %24'ünün 1-3 yıl arası, %20'sinin 3-5 yıl arası, %30'unun 5-10 yıl arası sektör tecrübesine sahip olduğu, %26'sının ise 10 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahip olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin çalıştıkları iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında %46'sının üst düzey yönetici, %22'sinin orta düzey yönetici, %32'sinin alt düzey yönetici olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin çalıştıkları iş yerinden aldığı maaş aralığına bakıldığında, %34'ünün 2500-4000 TL arası, %66'sının ise 4000 TL ve üzeri maaş aldığı bulunmuştur. Yöneticilerin çalıştıkları işyerinde yükselme olanağı olup olmadığına yönelik soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde; %50'sinin yükselme olanağı olduğunu söylediği, %50'sinin ise çalıştıkları iş yerinde herhangi bir yükselme olanağı olmadığını söylediği görülmüştür.

## 4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

### 4.2.1. H<sub>1</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular

Araştırmanın konusu ve modeli çerçevesinde kurulan H<sub>1</sub> hipotezi “Çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ile yöneticinin kendisini değerlendirdiği stratejik liderlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” olarak ifade edilmiştir. Hipotezin test edilmesi için tek örneklem t-testi uygulanmıştır.

Tablo.21’de görüleceği üzere; 50 yöneticinin kendisini değerlendirdiği stratejik liderlik davranışı ortalamasının (N=50, M=3,86), 50 çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ortalamasından (N=50, M=3,27) daha yüksek olduğu bulunmuştur Buna göre, çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışları ile yöneticinin kendisini değerlendirdiği stratejik liderlik davranışları birbirinden farklılık göstermektedir. Buna ek olarak; çalışanın algıladığı stratejik liderlik davranışı alt boyutları da yöneticilerin kendilerini değerlediği stratejik liderlik davranışı alt boyutlarından farklılaşmaktadır.

**Tablo 21.** Çalışan ve Yöneticilere Göre Stratejik Liderlik Davranışı

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalama
Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı	50	3,2728	,96459	,13641
Yöneticinin Stratejik Liderlik Davranışı	50	3,8694	,73153	,10345
Çalışanın Algıladığı Dönüşümsel Liderlik Davranışı	50	3,1875	1,05998	,14990
Yöneticinin Dönüşümsel Liderlik Davranışı	50	3,8588	,74657	,10558
Çalışanın Algıladığı Yönetimsel Liderlik Davranışı	50	3,3800	,93591	,13236
Yöneticinin Yönetimsel Liderlik Davranışı	50	3,8513	,79197	,11200
Çalışanın Algıladığı Etik Liderlik Davranışı	50	3,3688	1,01600	,14368
Yöneticinin Etik Liderlik Davranışı	50	3,9800	,74813	,10580
Çalışanın Algıladığı Politik Liderlik Davranışı	50	3,1550	1,01309	,14327
Yöneticinin Politik Liderlik Davranışı	50	3,7875	,77622	,10977

Çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışları ile yöneticinin kendisini değerlendirdiği stratejik liderlik davranışları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığının tespiti için p değerlerine bakılmıştır (Tablo.22). Buna göre; çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ve alt boyutları ile yöneticinin kendisini değerlendirdiği stratejik liderlik davranışı ve alt boyutları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (p=,000) tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 22.** Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı ile Yöneticinin Kendisini Değerlediği Stratejik Liderlik Davranışı Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-Testi Sonuçları

Değişkenler	t	df	P (sig)
Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı	23,992	49	0,000
Yöneticinin Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı			
Çalışanın Algıladığı Dönüşümsel Liderlik Davranışı	21,264	49	0,000
Yöneticinin Alıladığı Dönüşümsel Liderlik Davranışı			
Çalışanın Algıladığı Yönetimsel Liderlik Davranışı	25,537	49	0,000
Yöneticinin Algıladığı Yönetimsel Liderlik Davranışı			
Çalışanın Algıladığı Etik Liderlik Davranışı	23,446	49	0,000
Yöneticinin Algıladığı Etik Liderlik Davranışı			
Çalışanın Algıladığı Politik Liderlik Davranışı	22,021	49	0,000
Yöneticinin Algıladığı Politik Liderlik Davranışı			

Literatürde H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde; Yılmaz (2011) tarafından Samsun ilinde öğretmenlik yapan 804 öğretmen ve 153 yönetici üzerinde ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelendiği araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; yöneticilerin kendilerini değerlediği liderlik davranış ile öğretmenlerin algıladıkları işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan yönetici lehine anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, H<sub>1</sub> hipotezine yönelik sonucu destekler niteliktedir.

#### 4.2.2. H<sub>2</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular

Araştırmanın konusu ve modeli çerçevesinde kurulan H<sub>2</sub> hipotezi “Çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ile çalışanın iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” olarak ifade edilmiştir. Hipotezin test edilmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo.15’te görüleceği üzere; çalışanın iş tatmini ile çalışan tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışı arasında (r=0,799) yüksek derecede pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanın iş tatmini ile çalışan tarafından algılanan yönetimsel liderlik davranışı arasında (r=0,654) yüksek derecede pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanın iş tatmini ile çalışan tarafından algılanan etik liderlik davranışı arasında (r=0,789) yüksek derecede pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanın iş tatmini ile çalışan tarafından algılanan politik liderlik davranışı arasında (r=0,796) yüksek



derecede pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanın iş tatmini ile çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı arasında ( $r=0,795$ ) yüksek derecede pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Buna ek olarak Tablo.15'te görüleceği gibi, çalışanın iş tatmini ile en yüksek derecede korelasyon ilişkisi içerisinde olan stratejik liderlik alt boyutları sırası ile; dönüşümcü liderlik, politik liderlik ve etik liderlik davranışlarıdır. Korelasyon analizinden elde edilen bulgular neticesinde, çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ile çalışanın iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu doğrultuda  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi neticesinde elde edilen sonuç, algılanan liderlik davranışı ile iş tatmini ilişkisi ile ilgili literatürde yer alan çalışmaları destekler niteliktedir (Chiok Foong Loke, 2001; Cevahir, 2004; Dilek, 2005; G. Ateş, 2005; Jensen ve Luthans, 2005; Öz, 2006; Elgün, 2007; Emery ve Berker, 2007; Gezici, 2007; Gürbüz, 2007; Dalgın, 2008; Dümen, 2008; Yavuz, 2009; Aravi, 2010; Hamidifar, 2010; Kurt, 2010; Taş ve Önder, 2010; Yardımcı, 2010; Köy, 2011; Batmaz, 2012; Bulut, 2012; Fındıklı, 2012; Suntur, 2012; Tunceli, 2012; Uyar, 2012; Ahmad ve diğerleri, 2013; Katrinli ve diğerleri, 2013; Korkmaz ve diğerleri, 2013; Wang ve diğerleri, 2013; Çalkın, 2014; Demirtaş, 2014; Karakoyunlu, 2014; Morçin ve Bilgin, 2014; Öveç, 2014; Başar ve Basım, 2015; Bitmiş ve diğerleri, 2015; Duru, 2015; Duyan ve Dindar, 2015; İyigün ve diğerleri, 2015; Kale, 2015; Koçak ve Özüdoğru, 2015; Sarıkurt, 2015; Uslu ve diğerleri, 2015; Varışlı, 2015; Ayça, 2016; Dirik ve diğerleri, 2016).

**Tablo 23.** Çalışanın Algıladığı Stratejik Liderlik Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Bulguları

	<b>Çalışanın İş Tatmini</b>	<b>Çalışan Tarafından Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışı</b>	<b>Çalışan Tarafından Algılanan Yönetsel Liderlik Davranışı</b>	<b>Çalışan Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışı</b>	<b>Çalışan Tarafından Algılanan Politik Liderlik Davranışı</b>	<b>Çalışan Tarafından Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı</b>
<b>Çalışanın İş Tatmini</b>	1	,799**	,654**	,789**	,796**	,795**
<b>Çalışan Tarafından Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışı</b>	,799**	1	,857**	,946**	,959**	,983**
<b>Çalışan Tarafından Algılanan Yönetsel Liderlik Davranışı</b>	,654**	,857**	1	,829**	,819**	,911**
<b>Çalışan Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışı</b>	,789**	,946**	,829**	1	,924**	,967**
<b>Çalışan Tarafından Algılanan Politik Liderlik Davranışı</b>	,796**	,959**	,819**	,924**	1	,968**
<b>Çalışan Tarafından Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı</b>	,795**	,983**	,911**	,967**	,968**	1

\*p= ,000

### 4.2.3. H<sub>3</sub> Hipotezine İlişkin Bulgular

Araştırmanın konusu ve modeli çerçevesinde kurulan H<sub>4</sub> hipotezi “Çalışan tarafından algılanan stratejik liderlik davranışı ve çalışanın iş tatmini ilişkisinde çalışanın örgütsel bağlılığının aracılık etkisi vardır.” olarak ifade edilmiştir. Aracılık etkisinin ölçülebilmesi için öncelikle Baron ve Kenny (1986)’nin üç aşamalı modeli kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisinin doğrulanabilmesi için regresyon analizinin ardından Sobel Testi (Sobel, 1982) uygulanmıştır.

**Tablo 24.** Çalışan Tarafından Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı Ve Çalışanın İş Tatmini İlişkisinde Çalışanın Örgütsel Bağlılığının Aracılık Etkisine İlişkin Üç Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	$\beta$	T	R <sup>2</sup> /F/Tolarence/VIF	Sig.
<b>1. Adım</b> (Algılanan Stratejik Liderlik → Örgütsel Bağlılık)	,382	3,276	R <sup>2</sup> /F ,183/10,730	,002
<b>2. Adım</b> (Algılanan Stratejik Liderlik → İş Tatmini)	,912	9,075	R <sup>2</sup> /F ,632/82,348	,000
<b>3. Adım</b> (Algılanan Stratejik Liderlik, Örgütsel Bağlılık → İş Tatmini)	,823	7,608	R <sup>2</sup> /F ,659/45,379 Tolarence-VIF ,817/1,224 Sobel Testi Z/Sig. 2,49559/0,012	,000

Tablo.32’deki değerler incelendiğinde, aracı etkinin var olması için ön koşul olan birinci ( $\beta=0,382$ ,  $p=0,000$ ) ve ikinci koşulun ( $\beta=0,912$ ,  $p=0,000$ ) gerçekleştiği görülmektedir. Üçüncü koşul ise, algılanan stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık, iş tatmini değişkenini tahmin etmek için birlikte modele dahil edildiğinde, bir önceki adımdaki algılanan stratejik liderlik ve iş tatmini arasındaki etkinin anlamsız olması veya etkisinin azalması gerekmektedir. Buradan hareketle, algılanan stratejik liderlik ve iş tatmini arasında 0,912 olan Beta değerinde azalma

olduğu ( $\beta = 0,823$ ) görülmektedir. Bu sonuçlara göre, algılanan stratejik liderliğin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, 3. adımdaki Tolarence ve VIF değerleri de aracılık etkisinin olduğunu destekler niteliktedir.

Örgütsel bağlılığın, algılanan stratejik liderlik ve iş tatmini ilişkisinde kesin olarak aracılık etkisinden söz edebilmek için, beta değerlerindeki azalmanın anlamlılığı Sobel Testi ile online olarak analiz edilmiştir. Sobel testi sonuçları  $Z=2,49559$ ,  $p=0,01257$  şeklinde gerçekleşmiştir. Sobel Testinin  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı çıkması, algılanan stratejik liderlik ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin varlığını doğrulamaktadır. Bu sonuçlara göre  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde yer alan alışmalar (Chiok Foong Loke, 2001; Dilek, 2005; Yavuz, 2009; Kurt, 2010; Küçükbayrak, 2010; Akca, 2012; alkın, 2014; Karakoyunlu, 2014; Taksim, 2014; Yanlık, 2014; Ayça, 2016) da bu sonucu destekler niteliktedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern yönetim anlayışı ile birlikte günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durduğu konulardan biri haline gelen stratejik yönetim, işletme yöneticilerinin ve liderlerin sahip olması gereken özellikler ile astlarına davranış biçimlerini de değişime yöneltmiştir. Öyle ki, çevresel koşullar, teknolojik yenilikler ve uluslararası rekabet ortamı, işletmelerin her geçen gün değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamasını gerektirmektedir (Porter, 1980; Kaplan ve Norton, 1999; Eren, 2005). Günümüz iş dünyasının değişen koşulları ve gereklilikleri neticesinde gerek literatürde gerekse uygulamada yerini alan stratejik liderlik; işletme yöneticilerinin ve liderlerin yaşanan bu değişimlere ve gelişmelere stratejik yönetim anlayışıyla hızlı bir şekilde yanıt vermesini ve işletmelerin uluslararası arenada sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük avantajı elde etmesini amaçlayan bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda stratejik liderlik; dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik liderlik alt boyutlarını içerisinde barındıran bir liderlik türü olarak ifade edilmektedir (Sullivan ve Harper, 1997; Hitt ve diğerleri, 1999; Thompson ve Strickland, 2001; Adair, 2005)

Stratejik liderlik davranışlarının işletme yöneticileri tarafından ne şekilde uygulandığı ve çalışanların bu davranışları ne şekilde algıladığı işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Zira, çalışanların algıladıkları liderlik davranışları çalışanların işe yönelik çıktıklarına da olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Buna ek olarak, her ne sektörde faaliyet gösteriyor olursa olsun bir işletme yöneticisinin veya liderlerinin sergiledikleri davranışlar, bireysel çıktılarının (iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık gibi) yanı sıra örgütsel çıktılara (finansal performans gibi) da etki edebilmektedir (Chiok Foong Loke, 2001; Jensen ve Luthans, 2005; Emery ve Berker, 2007; Taş ve Önder, 2010; Yardımcı, 2010; Ahmad ve diğerleri, 2013; Katrinli ve diğerleri, 2013; Korkmaz ve diğerleri, 2013; Wang ve diğerleri, 2013; Morçin ve Bilgin, 2014; Öveç, 2014; Başar ve Basım, 2015; Bitmiş ve diğerleri, 2015; Duyan ve Dindar, 2015; İyigün ve diğerleri, 2015; Koçak ve Özüdoğru, 2015; Uslu ve diğerleri, 2015; Dirik ve diğerleri, 2016).

Literatürde sağlık ve eğitim sektörleri başta olmak üzere pek çok sektörde yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde; havacılık sektörü ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların liderlik davranışlarına yönelik algıları ve yöneticilerin kendilerini liderlik davranışları açısından nasıl değerlediği ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; havayolu işletmelerinde çalışanların stratejik liderlik davranışlarına yönelik algıları ile yöneticilerinin kendilerini değerlediği stratejik liderlik davranışlarının karşılaştırılması, çalışanların algıladığı

stratejik liderlik davranışlarının iş tatminine etkisinin belirlenmesi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün tespit edilmesidir.

Çalışmanın ilk bölümünde stratejik liderliğin çıkış noktaları olan stratejik yönetim ve liderliğe ilişkin bir kavramsal çerçeve çizilmiş olup, ardından liderlik yaklaşımları ve stratejik liderlik modelleri ile kuramsal bir bakış açısı sunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise iş tatmini kavramına, iş tatminini etkileyen faktörlere ve liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkilerine yer verilmiş ve iş tatmini ile ilgili kuramlardan söz edilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışmanın amacı doğrultusunda Ankara ilindeki dört havayolu işletmesinde çalışan 50 personel ve 50 yönetici olmak üzere toplam 100 katılımcı ile bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; çalışanın stratejik liderlik davranışlarına yönelik algısı ile yöneticinin kendisini değerlediği stratejik liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu, çalışanın stratejik liderlik davranışlarına yönelik algısının iş tatminini istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, örgütsel bağlılığın ise bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır. Bu bilgilerden hareketle araştırmanın amacı ve modeli çerçevesinde kurulan hipotezlerden H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir.

Araştırma bulguları, literatürde yer alan çalışmalarla birlikte değerlendirildiğinde; çalışanın stratejik liderlik davranışlarına yönelik algısı ile yöneticinin kendisini değerlediği stratejik liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu (Yılmaz, 2011), çalışanın stratejik liderlik davranışlarına yönelik algısının iş tatminini istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği (Chiok Foong Loke, 2001; Cevahir, 2004; Dilek, 2005; G. Ateş, 2005; Jensen ve Luthans, 2005; Öz, 2006; Elgün, 2007; Emery ve Berker, 2007; Gezici, 2007; Gürbüz, 2007; Dalgın, 2008; Dümen, 2008; Yavuz, 2009; Aravi, 2010; Hamidifar, 2010; Kurt, 2010; Taş ve Önder, 2010; Yardımcı, 2010; Köy, 2011; Batmaz, 2012; Bulut, 2012; Fındıklı, 2012; Suntur, 2012; Tunceli, 2012; Uyar, 2012; Ahmad ve diğerleri, 2013; Katrinli ve diğerleri, 2013; Korkmaz ve diğerleri, 2013; Wang ve diğerleri, 2013; Çalkın, 2014; Demirtaş, 2014; Karakoyunlu, 2014; Morçin ve Bilgin, 2014; Öveç, 2014; Başar ve Basım, 2015; Bitmiş ve diğerleri, 2015; Duru, 2015; Duyan ve Dindar, 2015; İyigün ve diğerleri, 2015; Kale, 2015; Koçak ve Özüdoğru, 2015; Sarıkurt, 2015; Uslu ve diğerleri, 2015; Varışlı, 2015; Ayça, 2016; Dirik ve diğerleri, 2016), örgütsel bağlılığın ise bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği (Chiok

Foong Loke, 2001; Dilek, 2005; Yavuz, 2009; Kurt, 2010; Küçükbayrak, 2010; Akca, 2012; Çalkın, 2014; Karakoyunlu, 2014; Taksim, 2014; Yanlık, 2014; Ayça, 2016) görülmektedir.

Araştırmanın temel sınırlılığı, zaman sınırı ve maliyet yetersizliği nedeniyle sadece Ankara ilindeki havayolu işletmelerindeki çalışan ve yöneticiler üzerinde yapılmış olmasıdır. Buna karşın yapılan çalışmanın literatüre en önemli katkısı stratejik liderliğin iş tatminine etkisinde iş tatmininin bağımlı değişken olarak kullanılması ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın etkili olup olmadığını, etkili ise ne ölçüde etkili olduğunu tespit etmektir. Çalışmanın literatüre katkı sağlayabilecek bir diğer yanı ise stratejik liderliğin hem yönetici boyutunu hem de astlar tarafından nasıl algılandığını ele almasıdır. Çift yönlü perspektif sunması bakımından hem çalışanın liderini nasıl değerlediği hem de yöneticinin kendisini nasıl değerlediği konusu incelenerek elde edilen bulgular birbirleri ile karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilmiştir. Buna ek olarak çalışmanın pek çok sektörü bir arada inceleme ve karşılaştırma imkânı sunması da çalışmanın önemini artıran bir diğer unsur olarak belirtilebilir. Zira araştırmanın bulguları bölümünde sektörler arası yapılacak olan karşılaştırmalar da gerek literatüre gerekse pratikte işletmelere uygulama açısından yol gösterici niteliktedir. İleride yapılacak olan çalışmalara ve işletme yöneticilerine yönelik sunulan öneriler ise aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların ve yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının sektörel ve işletme büyüklüğü kriterleri (küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler) açısından karşılaştırmalı bir şekilde incelenmesi,
- Çalışanların ve yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının, işletmelerin örgütsel çıktıları (finansal performans, örgütsel performans) açısından incelenmesi,
- Çalışanların ve yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının işletmelerin konumu (bölge, il, ilçe) açısından karşılaştırmalı olarak incelenmesi,
- Çalışanların işe yönelik memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını maksimize etmeyi amaçlayan işletme yöneticilerinin, stratejik liderlik davranışlarını kendi içinde doğru bir şekilde değerlendirmesi ve çalışana yansıtması,
- Çalışanların işe yönelik memnuniyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını maksimize etmek için, işletmelere stratejik liderlik özelliklerine sahip işletme yöneticilerinin istihdam edilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Adair, J. 2005. *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev.) S. Fatih Güneş, İstanbul: Babiali Kültür Yayınları, 2005.

Afsaneh, N. 1999. *The Art and Science of Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall (Google e-book).

Ahmad, A. R., Adi, M. N. M., Noor, H. Md., Rahman, A. G. A., Yushuang, T. 2013. The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses, *Asian Social Science*, 9(9): 172-178.

Akca, B. 2012. *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Akgemci, T., 2008. *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgemci, T. ve Güleş, H. K. 2009. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Akıncı, Z. 2002. Turizm Sektöründe İş gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(2002): 1-15.

Akman, V. ve Kızıl, C. 2015. Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52): 130-145.

Aksayan, S. 1990. *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aksu, M. 2002. *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayınları.

Aksu, A., İra, N., Çek, F. 2012. Supervisor Views on Strategic Leadership (İzmir Sample), *İnonu University Journal of the Faculty of Education*, 13(1): 59-80.



Aktan, C. C. 2008. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. Temmuz- Ağustos: 4-21.

Akyüz, B. ve Kaya, N. 2015. Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 71-90.

Allen, N. ve Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Alpkan, L. 2000. *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Altinkurt, Y. 2007. *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Altun, Y. 2013. *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C. 2001. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Volume 2, London: Sage Publications Ltd.

Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., Glavas, W. 1998. Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, *Management Decision*, 36(5): 289-301.

Aşık, N. A. 2010. Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467: 31-51.

Ataman, G. 2002. *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Yayınevi.

Ateş, M. F. 2015. Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *Journal of Business Research Turk*, 7(3): 73-95.

Ayalp, G. G. ve Keretli, M. C. 2016. İnşaat Sektörü Proje Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 31(1): 241-253.

Aydın, M. K. 2012. *Kamu ve özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aydın, A., Sarıer, Y., Uysal, Ş. 2013. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2): 795-811.

Aydoğan, E., Köse A. ve Şenel G. 2011. Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma: Trabzon İli Örneği, *Samsun Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21): 119-137.

Aygün, A. 2012. *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. 2012. Hizmetkâr Liderlik. *K. S. İ. Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 2 (2): 1-12.

Bakır, A. A. 2013. *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Balcı, Y. 2009. *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., Kurar, İ. 2014. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2): 59-85.

Barca, M. 2005. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 7-38.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality Social Psychology*, 51: 1173-1182.

Barutçugil, İ. 2004. *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. 2014. *Liderlik*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. 2007. Executive and Strategic Leadership, *International Journal of Business*, 12(1): 33-52.

Başar, D. 2009. *Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklimi Algulamaları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Başar, U. ve Basım, H. N. 2015. Etik Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, *3. Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım 2015, Bildiriler Kitabı, ss. 117-122.

Batmaz, M. 2012. *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının İş Doyumlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Batmunkh, M. 2011. *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baycan, A. 1985. *An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. 1996. *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

Becker, H. S. 1960. Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.

Bektaş, F., Çoğaltay, N. ve Sökmen, Y. 2014. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü, *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Ekim (2014): 122-130.

Besler, S. 2004. *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bildik, B. 2009. *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Bilgen, A. 2014. *Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bilgin, G.D. 2014. *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Liderlik: Uluslararası Operasyonlar Yürüten Türk Yardım Dernekleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., Sökmen, A. 2015. Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1): 1-13.

Blau, G. J. ve Boal, K. R. 1987. Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*, 18: 288-301.

Boal, K. R. ve Hooijberg, R. 2001. Strategic Leadership Research: Moving on, *Leadership Quarterly*, 11(4): 515-549.

Bozkır, H.S. 2015. *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bozkurt, R. 2001. Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2001/1.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. 2013. Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust, *The Leadership Quarterly*, 24(2013): 270-283.

Brown, M., Trevino, L. ve Harrison, D. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.

Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.

Budak, G. 2004. *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Fakülteler Yayınevi.

Bulut, H. 2012. *Etik Liderliğin ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve İş Performanslarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Burak, A. 2016. *Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemiadamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Burnes, B. 2004. *Managing Change*, London: Prentice Hall.

Büyüköztürk, S. Ö. 2007. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Canbolat, S. G. 2016. *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Cemaloğlu, N. 2013. Liderlik, (Ed.) S. Özdemir, *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde, (s.131-177), Ankara: Pegem Akademi.

Cevahiroğlu, E. 2012. *İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, A., Keskin, H., Eren, S. 2005. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(51): 32-42.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H., 2006. Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58.

Chen, H. L. ve Chiu, S. F. 2005. Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction, *Social Behavior and Personality*, 33(6): 523-540.

Chiok, F. L. J. 2001. Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment, *Journal of Nursing Management*, 9: 191-204.

Cinel, M. O. 2008. *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Coşar, S. 2011. *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çağlar, İ. 2004. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1): 91-107.

Çakıcı, A., Çakıcı, A. C., İslamoğlu, A. E. 2013. Örtük Liderlik: Akademisyenler Üzerinde Metaforik Bir Araştırma, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 643-648.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. 2010. Örgütsel Bağlayıcılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24: 103-119.

Çakır, Ö. 2001. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çalkın, Ö. 2014. *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. 2008. Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(3): 49-66.

Çelik, V. 2000. *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çelik, N. 2013. *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Anlayışları ile Örgüt Çalışanlarını Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bursa Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., İnanır, A. 2015. Relationship between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations, *Ege Akademik Bakış*, 15(1): 53-63.

Çetin, M. Ö. 2006. The Relationship between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, *The Journal of American Academy of Business*, 8(1): 78-88.

Çetin, Ç. K. ve Çaylan, D. Ö. 2013. Stratejik Yönetim Yazınının Entelektüel Yapısında Değişim: 2001-2012 Yılları Arası Bibliyometrik Bir Değerlendirme, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 591-600.

Çevik, H. H. 2007. *Organizasyonlarda Stratejik Yönetim*, (Ed.) Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, (s.383-396), 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çıkmak, S. 2012. İşletmelerde *Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çiftçi, G. E. ve Öneren, M. 2013. Liderlik Özellikleri Müzakere Tarzını Etkiler mi? Nicel Bir Araştırma, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 654-659.

Çoban, Ö. 2016. *Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlilikleri ile Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Daft, R. 1991. *Management*, 2nd Edition, ABD: The Dryden Press.

Davies, B. J. ve Davies, B. 2004. Strategic Leadership, *School Leadership and Management*, 24(1): 29-38.

Demir, H. 2012. *Türkiye’de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademisi Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.

Demir, İ. B. 2015. *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demirci, M. K. ve Çınar, H. 2013. Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 17-22.

Demirdağ, G. E. ve Ekmekçioğlu, E. B. 2015. Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1): 197-216.

Derin, R. 2016. *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Dertli, E. M. 2014. *Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Didin, Ş. N. 2014. *Resmi ve Özel Temel Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



Diker, O. 2014. *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Dikmen, B. 2012. *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dimitros, N., Sakas, D. P., Vlachos, D. S. 2013. Analysis of Strategic Leadership Models in Information Technology, The 2nd International Conference on Integrated Information, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 73(2013): 268-275.

Dilek, H. 2005. *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Dirik, D., Eryılmaz, İ., Gülova, A. A. 2016. Liderin Güç Kaynakları, İş Tatmini ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü, *Adana Çukurova Üniversitesi IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, 3-5 Kasım 2016, ss.1-6.

Doğan, S. 2007. *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.

Doğan, T. 2008. *Strateji Tipleri ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin İşletme Performansına Etkileri*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Drucker, P. 1996. *Klasik Drucker*, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Duyan, E. C. ve Dindar, S. 2015. Hizmetkar Liderliğin Çalışma Yaşamının Kalitesi Üzerindeki Etkileri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, *3. Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım 2015, Bildiriler Kitabı, ss. 154-158.

Dümen, G. 2008. *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ekici, K. M. 2006. *Vizyoner Liderlik*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Elenkov, D. S., Judge, W., Wright, P. 2005. Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study, *Strategic Management Journal*, 26: 665-682.
- Elma, R. 2010. *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Emery, C. R. ve Berker, K. J. 2007. The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1): 77-90.
- Erarslan, L. 2004. Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-32.
- Ercan, M. 2004. *Bölük Komutanı Liderlik Tarzları ile Astlarının Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erceylan, N. 2010. *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, I. ve Rofcanin, Y. 2013. Çalışan-Yönetici Uyumu ve Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bütünsel Bir Analiz: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkiler, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 455-459.
- Erdoğruca, P. 2011. *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. 2001. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eren, E. 2003. *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren. E. 2005. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Ergen, T. 2011. *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü: Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ergeneli, A. 2006. *Örgüt ve İnsan*, Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi.
- Ergün, E. ve Çelik, S. 2015. Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki, *F. B. Hem. Dergisi*, 23(3): 203-214.
- Eroğlu, F. 2000. *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eryeşil, K. 2012. *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erzen, M. Ü. 2008. Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 31(2008): 65-81.
- Esmer, Y. 2010. *İşletmelerde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Far, J. L. ve Cheng, B. S. 2000. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization, *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13: 126-180.
- Feurer, R. ve Chaharbaghi, K. 1995. Strategy Development: Past, Present and Future, *Management Decision*, 33(6):
- Flippo, E. B. 1984. *Personnel Management*, 6th Edition, New York: McGraw-Hill (Google e-book).

George, J. M., Jones. G. R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 5th Ed. London: Pearson International Edition.

George, D. ve Mallery, M. 2010. *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*, Boston: MA: Allyn ve Bacon.

Geri, S. 2010. *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği)*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Giallonardo, L. M., Wong, C. A., Iwasiw, C. L. 2010. Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction, *Journal of Nursing Management*, 18: 993-1003.

Gordon, J. 1996. *Organizational Behaviour*, 6th Edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Greenberg, J. 2002. *Managing Behavior in Organizations*, 3rd Edition, New Jersey: Prentice-Hall. (Google e-book)

Güçlü, N. 2003. Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.

Güçlü, H. 2006. *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gümüş, A. 2013. *İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Güney, S. 2000. *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürboyoğlu, J. 2009. *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Gürbüz, İ. 2014. Etik Liderliğin *Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Finans Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürbüz, S., Şahin, F., Ayhan, Ö. 2013. Liderin Yönetime İlişkin Varsayımlarının Dönüşümcü Liderlik Davranışına Etkisi: Çok Düzeyli Bir Analiz, **1. Örgütsel Davranış Kongresi**, 15 Kasım 2013, ss.1-5.

Gürdoğan, A. 2010. **Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Hamidifar, F. 2010. The Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran, **AU-GSB E-Journal**, 3(1):45-58.

Harvey, P., Martinko, M. J., Gardner, W. L. 2006. Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12(3): 1-11.

Herscovitch, L. ve Meyer, J. P. 2002. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model, **Journal of Applied Psychology**, 87: 474-487.

Hoy, W. ve Miskel, C. 1991. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, New York: McGraw Hill.

Hızıroğlu, M. ve Şehitoğlu, Y. 2013. Strateji Algısı ve Strateji Geliştirme Yaklaşımı Yönetici Düzeyleri Arasında Farklılık Gösteriyor mu?, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 601-607.

Hitt, M. A. 2002. The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, **The Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(1): 3-14.

Hitt, M. A., Ireland, D. R., Hosisson, R.E. 1999. **Strategic Management**, 3rd Edition, South Western.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. 2002.

Işıkhan, V. 1996. Sosyal hizmet örgütlerinin işlevsellik ölçütü: iş doyumunu, **Milli Prodüktive Merkezi Verimlilik Dergisi**, 1(1): 117-130.

İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., Erat, S. 2004. Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1): 167-176.

İnce, C. ve Güripek, E. 2016. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkileri Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, 12-14 Mayıs 2016, Bişkek, Kırgızistan, ss.165-188.

İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. 2004. Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 423-446.

İncir, G. 1990. *Çalışanların İş Doyumunu Üzerine Bir İnceleme*, MPM Yayınları, Yayın No: 401, Ankara.

İraz, R. ve Şimşek, G. 2004. Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Dönüşümcü Liderlik İncelemesi, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7: 99-117.

İşık, M. 2009. *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İşcan, Ö. F. ve Tanrıbil, S. 2016. *Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3): 1021-1032.

İyigün, N. Ö., Sağlam, M., Gümüş, A. 2015. Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, *3. Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım 2015, Bildiriler Kitabı, ss. 460-467.

Javed, H. A., Jaffari, A. A., Rahim, M. 2014. Leadership Styles and Employee’s Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan, *Journal of Asian Business Strategy*, 4(3): 41-50.

Jensen, S. M. ve Luthans, F. 2005. Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees’ Attitudes, *Leadership ve Organizational Development Journal*, 27(8): 646-666.

Jing, F. F. ve Avery, G. C. 2008. Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance, *International Business ve Economics Research Journal*, 7(5): 67-78.

Jooste, C. ve Fourie, B. 2009. The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders, *Southern African Business Review*, 13(3): 51-68.

Kadıoğlu, İ. A. 2009. *Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Kahveci, H. ve Aypay, A. 2012. Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1): 19-42.

Kaiser, R. B., Hogan, R., Craig, S. B. 2008. Leadership and Fate of Organization, *American Psychologist*, 53(2): 96-110.

Kale, E. 2015. Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14): 103-120.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. ve De Hoogh, A. 2011. Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development And Validation Of A Multidimensional Measure, *The Leadership Quarterly*, 22(1): 51-69.

Kanbur, A. ve Kanbur, E. 2015. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü, *ZfWT*, 7(2): 193-216.

Kantar, H. 2008. *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Kantarcı, K. 1997. *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş Gören Performansına Etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. 1999. *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (çev.) Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Karagülle, A. Ö. 2003. *Hava Yolu Taşımacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Stratejik Yönetim Modeli Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karahan, G. 2015. *Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı ve Stratejik Yönetim Uygulamaları: Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karakoyunlu, F. B. 2014. *Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı İlişkisi: Ebe ve Hemşireler Üzerine Uygulama (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karapostal, İ. O. 2014. *Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi (İzmir Aliğa İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karip, E. 1998. Dönüşümcü Liderlik, *Eğitim Yönetimi*, 4(6): 443-465.

Katrinli, A., Günay, G., Zaptçioğlu, D. 2013. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ile İlişkisinde Makyavelizm Yöneliminin Düzenleyici Rolü, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 694-697.

Katz, R. L. 1975. Skills of on Effective Administrator, *Harward Business Review on Management*.

Kaya, S. 2015. İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaynak, A. 2011. *Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri ve Kütahya İli Ortaöğretim Kurumlarına Ait Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.



Kaygın, E. 2011. *Girişimcilik Sürecinde Dönüşümcü Liderlik Anlayışı: Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kazanç, H. 1998. *Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve TÜBİTAK Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Kemeriz, Y. 2014. *Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Örgütsel İklim ve İş Tatmini Düzeyine Etkisinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Ketelhohn, W. 2006. Strategic Management Practice in Latin America, *Journal of Business Research*, 59, INCAE Business School, Costa Rica.

Kılıç, E. 2008. *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Kılıçlar, A. ve Düzgün, E. 2014. Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Journal of Business Research Turk*, 6(3): 179-199.

Kılınç, T. D. 2013. *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çaç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Kılınç, İ. ve Ağraş, S. 2014. Türk Sermayeli Turizm İşletmelerinde Stratejik Liderlik Uygulamaları, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6(2).

Kılınçarslan, S. 2013. *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir ili Karabağlar İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılınçkaya, B. 2013. *İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kırsoy, İ. 2015. *Okul müdürlerinin Öğrenen Liderlik Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Kıyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., Aktaş, E. 2011. Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011): 1521-1529.

Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H. 2012. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2012): 76-88.

Koçel, T. 2013. *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçer, İ. 2007. *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Korkmaz, C. 2007. *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Ankara İli Çubuk İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S., Kıygın, S. 2013. Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(7): 697-714.

Köse, H. 2009. *Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Köseoğlu, M. A., Barca, M., Akdeve, E. 2013. Gelişmekte Olan Ülkelerde Stratejik Yönetim Literatürünün Örüntüsü Nasıl İlerliyor? Türkiye Üzerine Bir Çalışma, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 585-590.

Kul, M. 2010. *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kurt, B. 2010. *Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Kuvaas, B. 2006. Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level, *Journal of Organizational Behavior*, 27(3): 365-385.

Küçüközkan, Y. 2015. Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework, *Munich Personal RePEc Archive*, MPRA Paper No: 69624, ss.86-115.

Layton, S., Hurd, A., Lipsey, W.1998. *Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız: Başarı İyi Bir Planlamadan Geçer.* (Çev.) Günhan Günay. 1. Baskı. İstanbul: Rota yayınları.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. 2008. Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment, *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177.

Locke, J. C. 2001. Leadership Behaviors: Effects of Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment, *Journal of Nursing Management*, 9: 191-204.

Long, C. S. ve Thean, L. Y. 2011. Relationship between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review, *Research Journal of Business Management*, 5(3): 91-100.

Luthans, F. 1989. *Organizational Behavior*, 5th Ed., New York: McGraw-Hill Book Company.

Maden, C. 2013. Çalışan-Yönetici Uyumu ve Lider-Üye Etkileşimi Çalışan Tutumlarını Nasıl Etkiler? İstanbul'daki Bankacılar Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 450-454.

Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., Banoğlu, K. 2014. Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, *Educational Administrative: Theory and Practice*, 20(1): 47-69.

Madlock, P. E. 2008. The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction, *Journal of Business Communication*, 45(1): 61-78.

Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S., Baig, R. 2013. Manager's Leadership Styles and Employee's Job Satisfaction, *Human and Social Science Research*, 1(2): 139-144.

Maviş, F. 1998. Stratejik Yönetim Modeli, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 135-147.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.

Mintzberg, H. 1990. The Manager's Job: Folklore and Fact, *Harvard Business Review*, March-April 1990.

Morçin, S. E. ve Bilgin, N. 2014. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2): 113-128.

Morrison, T. 2010. The Strategic Leadership of Complex Practice: Opportunities and Challenges, *Child Abuse Review*, 19: 312-329.

Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. 1982. *Employee-Organization Linkages*, New York: Academic Press.

Okcu, V. 2011. *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Okumuş, M. 2011. *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*, 1.Baskı, İstanbul: Özgü Yayıncılık.

Onaç, Ü. 2013. *MEB'e Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında TKY ve Stratejik Liderlik (İzmir İli Menderes İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ordun, G. ve Aktaş, H. 2014. Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astarlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1): 120-135.

Öcal, H. ve Karakılıç, N. Y. 2013. Liderlik Tarzı, Strateji Seçimi ve Performans İlişkisi, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 30-36.

Ödemiş, M. 2014. *Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim ve Araçlarını Uygulama Anlayışlarını Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özalp, İ. 1988. İşletmelerde Stratejik Planlama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(1): 33-42.

Özçam, E. 2007. *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özdevecioğlu, M. 2003. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon.

Özel, M. 1998. *Liderlik Sanatı*. İstanbul: İz Yayınları.

Özer, F. ve Tınaztepe, C. 2014. Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME, 10th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150(2014): 778-784.

Özevin, M. U. 2016. *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Havayolu İşletmesinde Nicel Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkalp, E., Kirel, Ç. 2011. *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ekin Basım Yayın.

Özkan, M. 2016. Liderlik Hangi Sıfatları Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2): 615-639.

Özkani S. 2017. *Özgün (Authentic) Liderliğin Duygusal Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşyerindeki Esenlik, Kolektif Yeterlik ve Kurumsal İtibar Değişkenlerinin Rolü*, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., Aras, M. 2014. İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 232-250.

Öztekin, Z. S. 2008. *Orduda İş Tatmini: İş Tatminin Etkileyen faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Pajunen, K. 2006. The More Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations, *Leadership*, 2(3): 341-366.

Paksoy, A. 2008. *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pamuk, G., Erkut, H., Ülegin, F. 1997. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Pisapia, J., Guerra D.R. ve Semmel E.C. 2005. Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures. *Leadership Review*, 5: 41-67.

Pisapia, J., Guerra D.R., Yasin, M. 2006. Strategic Thinking and Leader Success. *Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management*, Lisbon, Portugal, July 2006.

Pisapia, J. 2009. *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*, New York: Information Age.

Porter, L. W. 1968. *Management Attitudes and Performance*, Irwin: Homewood.

Porter, M. E. 2003. How Competitive Forces Shape Strategy. Reflecting on The Strategy Process. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (ed.). *The Strategy Process: Concept, Contexts*, Cases (94- 102). New Jersey: Pearson Prentice Hall. [SEP]

Raffaeli, A. ve Sutton, R. I. 1987. Expression of Emotion as part of Work Role, *Academy of Management Review*, 12(1): 23-37.

Reichers, A. E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.

Riaz, A. ve Haider, M. H. 2010. The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction, *Business and Economic Horizons*, 1(1): 29-38.

Rowe, W.G. 2001. Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Executive*, 15(1): 81-94.

Rusbult, C. E. ve Farrell, D. 1983. A Longitudinal Test of Investment Model, The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments, *Journal of Applied Psychology*, 68: 429-438.

Russell, R. R. ve Stone, A. G. 2002. A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.

Sabuncuoğlu, Z. 2009. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, İstanbul: MKM Yayınları.

Saleem, H. 2015. The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics, Global Conference on Business ve Social Science-2014, GCBSS-2014, Kuala Lumpur, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 172(2015): 563-569.

Sarıkaya, N. 2016. *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sarpbalkan, D. 2017. *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Savage-Austin, A. R., Honeycutt, A. 2011. Servant Leadership: Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness and Barriers, *Journal of Business and Economics Research*, 9(1): 49-54.

Sayın, Ç. 2008. *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Scholl, R. W. 1981. Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, 6: 589-599.

Serin, M. K. 2011. *İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Konya İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Serinkan, C. ve Haybat, A. 2005. Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, *Pamukkale Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8: 23-29.

Serinkan, C. 2005. İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(50): 86-103.

Sert, Ş. 2015. *Stratejik Liderlik – Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sevimli, F., İşcan, Ö. F. 2005. Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2): 55-64.

Sevinç, A.A. 2009. *İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Sezici, E. 2016. İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları, *Dumlupınar University Journal of Social Science*, 47: 106-121.



Sheldon, M. E. 1971. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.

Shrestha, A. K. 2012. Leadership Styles, Subordinates' Satisfaction with the Leader and Perceived Effectiveness, *Kathmandu University School of Management Occasional Paper*, No.5: 1-22.

Silah, M. 2005. *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sobel, M. E. 1982. *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. 2009. Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(15): 2381-2402.

Söyler, İ. 2007. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, 152(Ocak-Haziran): 103-115.

Söyük, S. 2007. *Örgütsel Adaletin Ş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Sucu, M. E. 2010. *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Sullivan, G. ve Harper, M. V. 1997. *Umut Bir Yöntem Olamaz*, (çev.) A. B. Dicleli, İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

Steers, R. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.

Swayne, L. E., Duncan, W. J., Ginter, P. M. 2006. *Strategic Management of Health Care Organizations*, Blackwell Publishing.

Şahin, B. 2015. *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları ile Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Şahin, E. 2016. *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Duygusal Zekanın ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Önemi: Trabzon İli Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Şama, E. ve Kolamaz, C. 2011. Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 313-342.

Şen, T. 2008. *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şengöz, M. 2015. *Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneklerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, A. 2006. *Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Strasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şimşek, L. 1995. İş Tatmini, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 1995/2.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, A. 2011. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şirin, R. 2014. *Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Millî Eğitim Bakanlığı'nda Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. 2013. *Using Multivariate Statistics*, 6th Edition, Northridge: California State University.

Taksim, B. 2014. *Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tanrıbil, S. 2015. *Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Taş, Y. F. 2009. *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Taş, A. ve Önder, E. 2010. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32): 17-30.

Taş, A. ve Çetiner, A. 2011. Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 369-392.

Taş, Y. F. ve Aksu, A. 2011. Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 351-361.

Tengilimoğlu, D. 2005. Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 23-45.

Tengilimoğlu, D. 2005. Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.

Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. 2005. Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3): 374-400.

Tetik, S. 2014. Yerel Yönetimler Açısından Dönüşümcü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1): 267-280.

Tetik, D. ve Pala, T. 2009. *Turizm işletmelerinde Motivasyon*. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, (1.Baskı) içinde (ss.83-100). Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayınları.

Tetik, H. T. ve Köse, S. 2015. Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26):29-56.

Tevruz, S., Altan, İ., Bozkurt, T. 1999. *Davranışlarımızdan Seçmeler*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Thompson, A. A. ve Strickland, III. 2001. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 12th Edition, Boston: McGraw-Hill.

Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. 2013. Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (5)3: 184-209.

Tunçbilek, B. 2013. *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü*, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Turgut, H., Tokmak, İ., Ateş, M. F. 2015. Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2): 417-442.

Turunç, Ö. 2013. Stratejik Yönetim Örgütsel Performansı Nasıl Etkiler? Kişi-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildiriler Kitabı, Mayıs 2013, ss. 323-333.

Tutar, H., Altınöz, M., Çakıroğlu, D. 2014. Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011): 1378-1388.

Türk Dil Kurumu, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (E.T. 26.04.2017).

Türkmen, F. 2016. *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Uğurlu, C. T. 2009. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Uğurluoğlu, Ö. 2009. *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. 2009. Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2): 121-156.

Uslu, T., Eser, G., Noyan, A., Çubuk, D. 2015. Örgütsel Yenilikçiliğin Olumlu Liderlik Aracılığıyla Çalışanlara Etkilerinin İncelenmesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, *3. Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım 2015, Bildiriler Kitabı, ss. 226-232.

Ülgen, H. ve Mirze, K. 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık

Ülker, M. 2009. *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Ürü, S. F, O, Atan, Ö., Çalışkan, S. Z., Yozgat, U. 2011. Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 5-7 Mayıs İzmir, s.290-301.

Üzün, C. 2000. *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Vargas, P. A. ve Hanlon, J. 2007. Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective, *The Journal of Research Administration*, 38(1): 45-49.

Vera, D. ve Crossan, M. 2004. Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29(2): 222-240.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., Ayob, N. B. 2011. The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): 24-32.

Wang, Hui, Tsui, A. S., Xin, K. R. 2010. CEO Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Employees' Attitudes, *The Leadership Quarterly*, 22: 92-105.

Whyte, W. H. 1956. *The Organization Man*, New York: Simons ve Shuster.

Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W., Lofquist, L. H. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Vol.22, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Wong, C. A. ve Laschinger, H. K. S. 2012. Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment, *Journal of Advanced Nursing*, 69(4): 947-959.

Yalçın, S. 2005. *İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yalçın, S. 2014. *Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Yanık, O. 2014. *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yardımcı, C. 2010. *Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yasin, M. 2006. *The Use of Strategic Leadership Actions By Deans in Malaysian and American Universities*. Doktora Tezi. Florida Atlantic University. Florida. [L]  
[SEP]

Yasin, M. ve Tahir, L. M. 2013. Strategic Leadership Actions and Success of Leaders in Malaysian and American Universities, *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(8): 25-30.

Yaşbay, H. 2011. *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yavuz, E. 2008. *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, E. 2009. İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 51-69.

Yavuz, Ş. 2010. *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. 2009. İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(2): 17-35.

Yelboğa, A. 2007. Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4:1-18.

Yıldırım, B. H. 2004. *Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, A. 2011. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(2): 277-294.

Yılmaz, C. 2013. *Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Yılmaz, M. 2014. *Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Yılmaz, A., Çelik, A. ve Ulukapı, H. 2013. Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi, ss.17-22.

Yiğitel, S. 2014. *Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yukl, G. 2008. How Leaders Influence Organizational Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 19(2008): 708-722.

Yüksel, Ö. 1998. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüce, S. 2010. *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yüksel, Ö. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Zaleznik, A. 1999. Yönetici ve Lider Birbirlerinden Farklı mıdır? *Harvard Business Review*, (çev.), Meral Tüzel, Liderlik, Mess Yayın No:292, İstanbul.

Zel, U. 2006. *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Zeren, H. 2007. *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.



## EKLER

### EK-1 ÇALIŞAN ANKET FORMU

Aşağıda yer alan anket formu, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Burak TAŞDEMİR'in "Çalışan Tarafından Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı İle Yöneticinin Kendisini Değerlediği Stratejik Liderlik Davranışının Karşılaştırılması, Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı İle İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü" isimli yüksek lisans tezinin uygulama bölümünde kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket sorularını yanıtlarken göstereceğiniz titizlik ve içtenlik için sizlere teşekkür ederiz.

#### Bölüm I- Demografik Özelliklere ve Biçimsel Değişkenlere İlişkin Sorular

1. Medeni Durum: Evli ... Bekar ...

2. Yaş: .....

3. Öğrenim Durumu: İlkokul Mezunu... Ortaokul Mezunu ... Lise Mezunu ...

Yüksekokul Mezunu Üniversite Mezunu ... Lisansüstü Mezunu ...

4. Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışıyorsunuz? ...

5. Toplam kaç yıldır havacılık sektöründe çalışıyorsunuz? ...

6. Şu anda işyerinde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? ...

7. Maaşınız nedir? ....

8. Çalıştığınız iş yerinde yükselme olanağınız var mıdır? ...

#### Bölüm II – Algılanan Stratejik Liderlik Özelliklerini Ölçmeye Yönelik Sorular

Bu bölümde liderlik özelliklerine ilişkin 64 madde yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, bu liderlik özelliklerini amirinizin/yöneticinizin sergilemiş olduğu davranışları göz önünde bulundurarak, bu özellikleri ne sıklıkla kullandıklarını "1: Neredeyse Asla, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla, 5: Neredeyse Her Zaman" anlamına gelecek şekilde işaretleyiniz.

	<b>Liderim/yöneticim/amirim bu davranışta bulunur...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Kurum çalışanlarının kanaat ve varsayımlarını sorgulamak.					
2	Günlük öncelikleri oluşturmak ve vurgulamak.					
3	Kurum yönetiminde en iyi uygulama bilgisini kullanmak.					
4	Kurumun bütün paydaşları arasında güç dengesini sağlamak.					
5	Kurumu değişime hazır tutmak.					
6	Kurum çalışanları için bireysel ve takım hedefleri belirlemek					
7	Hangi konuların gerçekten önemli olduğuna ve göz ardı edilemeyeceğine karar vermek.					
8	Tutabileceği sözler vermek.*					
9	Kurumumuzun daha geniş bir ağın bir parçası olduğunu vurgulamak.					
10	Kurumun başarılı olması gereken davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlamak.					
11	Dürüstlük.					
12	İşin yapılmasına yardımcı olan ilişkileri geliştirmek.					
13	İkna edici hikayelerle vizyonu etkili bir şekilde iletmek.					
14	Resmi ve gayri resmi politikalar oluşturmak ve vurgulamak.					
15	Doğru karar ve davranışlarda ısrar etmek.					
16	Kurum dışı ittifaklar geliştirmek.					
17	Geleceğimize ilişkin ulaşılabilir bir görüş sunmak.					
18	Kurum çalışanlarının yaptıkları işi kolaylaştırması için misyonu daha net tanımlamak.					
19	Çalışma ortamını sağlam ahlaki sınırlar içinde tutmak.					
20	Etkisi ve gücü olan bireylerin desteğini almak.					
21	Kurum çalışanları için olayları yorumlamak ve anlamları şekillendirmek.					
22	Belirli bir projeyi uygulamak için kurum çalışanlarına gerekli kaynakları sağlamak.					
23	Kurumumuzun öz değerlerine dayalı kararlar almak.					
24	Destekleyici sosyal ilişkiler geliştirmek.					
25	Değişimi sürekli sağlamak.					
26	İşlerin nasıl yapılacağına karar vermek.					

27	Tarafsızdır.*					
28	Faaliyetler konusunda uzlaşma sağlamak.					
29	Herkesin hemfikir olduğu ortak bir vizyon, değer ve öncelikler belirlemek.					
30	Açık bir emir-komuta zinciri belirlemek.					
31	Kamu yararına büyük önem vermek.					
32	Herkesin çıkarına olacak uzlaşma sağlamak.					
33	Vizyonumuza dayalı kendi kendini yönetmeyi teşvik etmek.					
34	Kurum çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak.					
35	Kurum çalışanlarının etik standartlar içinde hareket ettiğinden emin olmak.					
36	Belirli bir durumda güce kimin sahip olduğunu anlamaya çalışmak.					
37	Kurum çalışanlarının problemleri tanımlama ve çözüme inisiyatif almalarına izin vermek.					
38	Hatalar yapıldığında hemen düzeltici eyleme geçmek.					
39	Bireylerin haklarına değer vermek.					
40	Destek geliştirmek için mübadele ve pazarlık yapmak.					
41	Kurumun istek ve değerlerini şekillendirmek.					
42	Kurum çalışanları için zaman çizelgeleri oluşturmak.					
43	Kurum çalışanlarına saygı ve hürmetle davranmak.					
44	Kurum çalışanlarına, eğer ödüllendirilmek istiyorlarsa ne yapmaları gerektiğini söylemek.					
45	Ekip kurma ve iş birliğine dayalı ilişkiler üzerinde odaklaşmak.					
46	Kurum çalışanlarının öncelikler üzerinde odaklandığından emin olmak için yapılan işleri izlemek.					
47	Üzerinde mutabakata varılmış değerleri kurumsal teamüller içine sokmak.					
48	Uzlaşma sağlamak için pazarlık yapmak.					
49	Kurum çalışanlarını lider olmaları yönünde geliştirmek.					
50	Bireysel performansı gözden geçirmek.					
51	Kurum çalışanlarını umursamak.					
52	İyilik yaparak arkadaşlık kurmak.					
53	Öğrenmeyi kurumdaki her birey için öncelik yapmak.					

54	Uygun olduğunda kuralları uygulamak.					
55	İşini etik kurallara göre yapmak.*					
56	Gerektiğinde kurum çalışanlarına gizli bilgi vermek.					
57	Kurum çalışanlarının öğrenme ve büyüme için cesaretlendirildiği bir çevre yaratmak.					
58	Kurum çalışanlarını işlerini doğru yapmaları için motive etmek.					
59	İşiyile ilgili bütün politikalara uymak.*					
60	Kurum çalışanları ile kişisel bir bağ kurmak.					
61	Her kurum çalışanının yaptığının kurumun tamamını etkilediğini vurgulamak.					
62	Gerektiğinde itaat talep etmek.					
63	İşyerinde en iyi uygulamanın kullanımını cesaretlendirmek.					
64	Amaçlarımıza ulaşmak için engeller etrafında manevra yapmayı dener.*					

### Bölüm III – İş Tatminini Ölçmeye Yönelik Sorular

Bu bölümde iş tatmininizi ölçümlenmeye ilişkin 20 madde yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunum?” sorusunu sorunuz ve cevabınızı “1:Hiç memnun değilim, 2:Biraz memnunum, 3:Orta düzeyde memnunum, 4:Memnunum, 5:Çok memnunum” olacak şekilde belirtiniz.

		1	2	3	4	5
1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı					
2	Tek başına çalışma imkânı					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı					
4	Toplumda bir yer edinme imkânı					
5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı					
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği					
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı					
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânı					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı					

10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı						
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı						
12	İşletme politikasını uygulama imkânı						
13	Aldığım ücret						
14	Bu işte ilerleme imkânım						
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü						
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı						
17	Çalışma koşulları						
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması						
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü						
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu						

#### Bölüm IV – Örgütsel Bağlılığı Ölçmeye Yönelik Sorular

Bu bölümde çalıştığınız kuruma olan bağlılığınızı ölçümlemeye ilişkin 18 madde yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak, maddeleri “1:Kesinlikle katılmıyorum” ile “7:Kesinlikle Katılıyorum” aralığında derecelendiriniz.

		1	2	3	4	5	6	7
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.							
2	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.							
3	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.							
4	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.							
5	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.							
6	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.							
7	Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.							
8	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.							
9	Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.							

10	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.								
11	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.								
12	Kuruluşuma çok şey borçluyum.								
13	Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.								
14	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.								
15	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.								
16	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.								
17	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu.								
18	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.								

Değerli katılımlarınız için teşekkür ederiz.

Burak TAŞDEMİR

## EK-2 İŞVEREN ANKET FORMU

Aşağıda yer alan anket formu, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Burak TAŞDEMİR'in "Çalışan Tarafından Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı İle Yöneticinin Kendisini Değerlediği Stratejik Liderlik Davranışının Karşılaştırılması, Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı İle İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü" isimli yüksek lisans tezinin uygulama bölümünde kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket sorularını yanıtlarken göstereceğiniz titizlik ve içtenlik için sizlere teşekkür ederiz.

### Bölüm I- Demografik Özelliklere ve Biçimsel Değişkenlere İlişkin Sorular

1. Medeni Durum: Evli ... Bekar ...

2. Yaş: .....

3. Öğrenim Durumu: İlkokul Mezunu... Ortaokul Mezunu ... Lise Mezunu ...  
Yüksekokul Mezunu Üniversite Mezunu ... Lisansüstü Mezunu ...

4. Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışıyorsunuz? ...

5. Toplam kaç yıldır havacılık sektöründe çalışıyorsunuz? ...

6. Şu anda işyerinde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? ...

7. Maaşınız nedir? ....

8. Çalıştığınız iş yerinde yükselme olanağınız var mıdır? ...

### Bölüm II – Algılanan Stratejik Liderlik Özelliklerini Ölçmeye Yönelik Sorular

Bu bölümde liderlik özelliklerine ilişkin 64 madde yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, bu liderlik özelliklerini iş yerinizde sergilemiş olduğunuz liderlik davranışlarınızı objektif bir şekilde göz önünde bulundurarak, bu özellikleri ne sıklıkla kullandığınızı "1: Neredeyse Asla, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla, 5: Neredeyse Her Zaman" anlamına gelecek şekilde işaretleyiniz.

Bu davranışta bulunurum...	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

1	Kurum çalışanlarının kanaat ve varsayımlarını sorgulamak.					
2	Günlük öncelikleri oluşturmak ve vurgulamak.					
3	Kurum yönetiminde en iyi uygulama bilgisini kullanmak.					
4	Kurumun bütün paydaşları arasında güç dengesini sağlamak.					
5	Kurumu değişime hazır tutmak.					
6	Kurum çalışanları için bireysel ve takım hedefleri belirlemek					
7	Hangi konuların gerçekten önemli olduğuna ve göz ardı edilemeyeceğine karar vermek.					
8	Tutabileceğim sözler vermek					
9	Kurumumuzun daha geniş bir ağın bir parçası olduğunu vurgulamak.					
10	Kurumun başarılı olması gereken davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlamak.					
11	Dürüstlük.					
12	İşin yapılmasına yardımcı olan ilişkileri geliştirmek.					
13	İkna edici hikayelerle vizyonu etkili bir şekilde iletmek.					
14	Resmi ve gayri resmi politikalar oluşturmak ve vurgulamak.					
15	Doğru karar ve davranışlarda ısrar etmek.					
16	Kurum dışı ittifaklar geliştirmek.					
17	Geleceğimize ilişkin ulaşılabilir bir görüş sunmak.					
18	Kurum çalışanlarının yaptıkları işi kolaylaştırması için misyonu daha net tanımlamak.					
19	Çalışma ortamını sağlam ahlaki sınırlar içinde tutmak.					
20	Etkisi ve gücü olan bireylerin desteğini almak.					
21	Kurum çalışanları için olayları yorumlamak ve anlamları şekillendirmek.					
22	Belirli bir projeyi uygulamak için kurum çalışanlarına gerekli kaynakları sağlamak.					
23	Kurumumuzun öz değerlerine dayalı kararlar almak.					
24	Destekleyici sosyal ilişkiler geliştirmek.					
25	Değişimi sürekli sağlamak.					
26	İşlerin nasıl yapılacağına karar vermek.					
27	Tarafsızım.					



28	Faaliyetler konusunda uzlaşma sağlamak.					
29	Herkesin hemfikir olduğu ortak bir vizyon, değer ve öncelikler belirlemek.					
30	Açık bir emir-komuta zinciri belirlemek.					
31	Kamu yararına büyük önem vermek.					
32	Herkesin çıkarına olacak uzlaşşı sağlamak.					
33	Vizyonumuza dayalı kendi kendini yönetmeyi teşvik etmek.					
34	Kurum çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak.					
35	Kurum çalışanlarının etik standartlar içinde hareket ettiğinden emin olmak.					
36	Belirli bir durumda güce kimin sahip olduğunu anlamaya çalışmak.					
37	Kurum çalışanlarının problemleri tanımlama ve çözümede inisiyatif almalarına izin vermek.					
38	Hatalar yapıldığında hemen düzeltici eyleme geçmek.					
39	Bireylerin haklarına değer vermek.					
40	Destek geliştirmek için mübadele ve pazarlık yapmak.					
41	Kurumun istek ve değerlerini şekillendirmek.					
42	Kurum çalışanları için zaman çizelgeleri oluşturmak.					
43	Kurum çalışanlarına saygı ve hürmetle davranmak.					
44	Kurum çalışanlarına, eğer ödüllendirilmek istiyorlarsa ne yapmaları gerektiğini söylemek.					
45	Ekip kurma ve iş birliğine dayalı ilişkiler üzerinde odaklaşmak.					
46	Kurum çalışanlarının öncelikler üzerinde odaklandığından emin olmak için yapılan işleri izlemek.					
47	Üzerinde mutabakata varılmış değerleri kurumsal teamüller içine sokmak.					
48	Uzlaşşı sağlamak için pazarlık yapmak.					
49	Kurum çalışanlarını lider olmaları yönünde geliştirmek.					
50	Bireysel performansı gözden geçirmek.					
51	Kurum çalışanlarını umursamak.					
52	İyilik yaparak arkadaşlık kurmak.					
53	Öğrenmeyi kurumdaki her birey için öncelik yapmak.					
54	Uygun olduğunda kuralları uygulamak.					

55	İşimi etik kurallara göre yapmak.						
56	Gerektiğinde kurum çalışanlarına gizli bilgi vermek.						
57	Kurum çalışanlarının öğrenme ve büyüme için cesaretlendirildiği bir çevre yaratmak.						
58	Kurum çalışanlarını işlerini doğru yapmaları için motive etmek.						
59	İşimle ilgili bütün politikalara uymak.						
60	Kurum çalışanları ile kişisel bir bağ kurmak.						
61	Her kurum çalışanının yaptığının kurumun tamamını etkilediğini vurgulamak.						
62	Gerektiğinde itaat talep etmek.						
63	İşyerinde en iyi uygulamanın kullanımını cesaretlendirmek.						
64	Amaçlarımıza ulaşmak için engeller etrafında manevra yapmayı denerim.						

Değerli katılımlarınız için teşekkür ederiz.

Burak TAŞDEMİR