



T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ
TATMİNİNE ETKİSİ
-Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği-

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sine ERDOĞAN MORÇİN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Necdet BİLGİN

Hatay-2012

ONAY

Sine ERDOĞAN MORÇİN tarafından hazırlanan “**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ -Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği-**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

11/07/2012

Jüri Üyeleri	İmza
Doç.Dr.Halil DEMİRER (Başkan)	
Yrd. Doç. Dr. Necdet BİLGİN (Üye-Tez Danışmanı)	
Yrd. Doç. Dr.Mehmet KARA (Üye)	

Sine ERDOĞAN MORÇİN tarafından Hazırlanan “**Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunana jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

[Prof. Dr. Yakup BULUT]

Enstitü

Müdürü

ÖNSÖZ

Günümüzde, yönetim biliminde yapılan çalışmalar içinde liderlik konusu oldukça önem kazanmıştır. Ortaya çıkan birçok farklı liderlik stili ve bu stillerle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik stili de bu liderlik türlerinden biridir. Dönüştürücü liderin diğer liderlik türleriyle benzeyen veya onları kapsayan özelliklerinin yanı sıra en önemli farkı izleyenler arasından yeni liderler yetiştirme özelliği olmasıdır. Bu özellik, sadece örgütlerin başarısına değil, izleyenlerin de kişisel başarılarına odaklanmanın önemini ortaya koymaktadır. Seyahat acenteleri özelinde ise yoğun emek ve enerji gerektiren bir sektör olması sebebiyle, bu özelliğin işgörenler üzerinde çok önemli bir motivasyon unsuru olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte işgörenlerin, iş ortamlarında adaleti hissetmeleri de onları motive etmekte ve iş görenlerin işlerinden mutluluk duymasına ve işyerlerine bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaktadır.

Yönetim biliminde ortaya çıkan bu önemli konuların seyahat acenteleri bağlamında değerlendirilmesini hedefleyen bu çalışma A grubu seyahat acentelerinde çalışan işgörenlerin tutumlarına dayalı olarak; dönüştürücü liderlik stili ve örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni yönlendiren ve yol gösteren ve değerli deneyimlerini benden esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Necdet Bilgin'e en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım. Ayrıca, yüksek lisans dersleriyle eğitimime katkı sunan Prof.Dr. Cevat Tosun'a, Yrd.Doç.Dr. Hüseyin Altay'a, Yrd.Doç.Dr. Selami Özcan'a ve eğitim hayatım boyunca bilgilerinden faydalandığım tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Uygulama aşamasında anketörlük tecrübelerini ve özverilerini esirgemeyen yüksek lisans öğrencileri Özgür ÇALKIN'a ve Fatma ÖZKİL'e teşekkür ederim.

Her türlü yardımı ve desteği benden esirgemeyen değerli aileme, çalışma arkadaşlarıma ve özel gayretleri için eşim İlhami MORÇİN'e teşekkür ederim.

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ
-Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği-**

Sine ERDOĞAN MORÇİN

Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Necdet BİLGİN

ÖZET

Bu betimsel araştırma, seyahat acentelerindeki işgörenlerin tutumlarına göre, 1. Acente yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stilinde liderlik özelliklerini gösterme ve örgütsel adaleti gerçekleştirme düzeyini, 2. İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ile acente yöneticilerinin dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını, 3. Demografik özellikler ile dönüştürücü liderlik tutumu, örgütsel adalet tutumu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini Adana ilinde bulunan 86 adet A grubu seyahat acentesinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Evrendeki işgörenlerin sayısı acentelerle yapılan telefon görüşmesi yoluyla elde edilmeye çalışılmıştır. Bu görüşmelerde acente çalışanlarına “Acentenizde yöneticilerinizin dışında kaç kişi çalışıyor?” sorusu yöneltilmiş ayrıca araştırma hakkında kısaca bilgi verilerek anket çalışması için bir altyapı oluşturmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda Adana ilindeki A grubu seyahat acentelerinde çalışan işgörenlerin sayısı acente yetkililerinin verdiği cevaplar doğrultusunda 230 olarak belirlenmiştir. Evren sınırlı bir evren olduğu için, örneklem alınmamış ve tam sayıma gidilmiştir. Ancak deneklerin ankete katılmak istememesi ve 11 anketin değerlendirmeye alınamayacak kadar eksik doldurulması nedeniyle 153 anket analize tabi tutulmuştur. Araştırmada,

veriler 5 bölümden oluşan bir anket (Ek-1) aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS programından yararlanılmıştır. Araştırmada verilerin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (s) katsayıları hesaplanmış ve faktör, korelasyon, t-testi ve varyans analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgular ortaya çıkmıştır;

1. Seyahat acentesi işgörenlerinin, yöneticilerinin dönüştürücü lider olduğuna dair tutumları yüksektir ($\bar{X}=3,82$).
2. Seyahat acentesi işgörenlerinin, yöneticilerinin örgütsel adaleti sağladığına dair tutumları yüksektir ($\bar{X}=3,70$).
3. Seyahat acentesi işgörenleri, acentelerine yüksek ($\bar{X}=3,78$) düzeyde bağlılık duymaktadırlar,
4. Seyahat acentesi işgörenleri, yüksek ($\bar{X}=3,81$) düzeyde işlerinden memnundurlar,
5. Seyahat acentesi işgörenlerinin, dönüştürücü liderlik tutumları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.
6. Seyahat acentesi işgörenlerinin, dönüştürücü liderlik tutumları, iş tatminlerini etkilemektedir.
7. Seyahat acentesi işgörenlerinin, örgütsel adalet tutumları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.
8. Seyahat acentesi işgörenlerinin, örgütsel adalet tutumları, iş tatminlerini etkilemektedir.
9. Demografik özellikler ile değişkenler arasında yapılan varyans analizleri sonucunda ise yalnızca dönüştürücü liderlik değişkeniyle cinsiyet faktörü arasında $p=,032$ düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bu veriye göre erkekler ($\bar{X}=3,90$) bayanlara ($\bar{X}=3,67$) göre, yöneticilerinin dönüştürücü liderliği sergilediklerini daha fazla düşünmektedirler.

ANAHTAR KELİMELER

Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, A Grubu Seyahat Acenteleri

**EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL JUSTICE UPON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND JOB SATISFACTION
-A Case Of Group A Travel Agency In Adana City-**

Master's Thesis, Sine ERDOĞAN MORÇİN

Travel Management Department, 2012

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Necdet BİLGİN

ABSTRACT

This descriptive research, determines according to attitude of travel agency's worker ,

1. The level of exhibition characteristic of leadership as transformational leader and implementation organizational justice,
2. If there is a significant relation between the level of worker's organizational commitment and job satisfaction with agency manager's exhibition transformational leadership and organizational justice or not,
3. It was done for determine if there is a significant relation between demographical characteristics and transformational leadership, organizational justice, perception organizational commitment and job satisfaction or not.

This research's population is created by worker of 86 group A travel agencies are in Adana City. The counts of workers were obtained with telephone calling with agencies. The question "How many workers serve except managers in your agency?" was addressed to agency workers and prepared a substructure for questionnaire survey by briefing about research. As a result of these interviews, the count of workers serve in group A travel agency determined as 230 in the direction of manager's answer. To the population is limited, we didn't sampling and completed inventory. But, 153 questionnaires were filled missingly as prevent evaluating. In this research, data were collected by a questionnaire (Rider-1) is formed with 5 parts.

To evaluate data, took advantage of SPSS program. Data's frequency, percent, arithmetic means, the standard deviation coefficients were calculated and factor, correlation, t-test and variation analyzes were done. As findings of research, emerged that;

1. The attitudes of employees of travel agencies are high that their managers are transformational leader ($\bar{X}=3,82$).
2. The attitudes of employees of travel agencies are high that their managers provide organizational justice ($\bar{X}=3,70$).
3. Employees of travel agencies feel high ($\bar{X}=3,78$) commitment for their agency.
4. The travel agencies employees are satisfied their work highly ($\bar{X}=3,81$).
5. Transformational leadership attitudes of the travel agencies employees effects organizational commitment attitudes.
6. Transformational leadership attitudes of the travel agencies employees effects job satisfaction attitudes.
7. Organizational justice attitudes of the travel agencies employees effects organizational commitment attitudes.
8. Organizational justice attitudes of the travel agencies employees effects job satisfaction attitudes.
9. As a result of variance analysis between the demographic characteristics and variables, there is a only significant difference ($p=, 032$) between transformational leadership and gender factor. According to this data, men ($\bar{X}= 3,90$) believe more than women ($\bar{X}= 3,67$) that their managers are transformational leader.

KEY WORDS

Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Group A Travel Agencies

İÇİNDEKİLER	<u>Sayfa</u>
ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER	I
ABSTRACT AND KEYWORDS	III
TABLOLAR LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVIII
KISALTMALAR	XIX
GİRİŞ	1
1.PROBLEMİN İFADESİ	1
2.ALT PROBLEMLER	2
3.ARAŞTIRMANIN KONUSU	3
4. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
5.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
6.VARSAYIMLAR	4
7.SINIRLILIKLAR	4
8.TANIMLAR	4

BİRİNCİ BÖLÜM	
KURAMSAL ÇEVÇEVE	6
1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN KURAMLAR	6
1.1.Liderlik Ve Liderlik Kuramları	6
1.1.1.Liderlik Türleri	16
1.1.1.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler	16
1.1.1.2. Durumlarına Göre Liderler	17
1.1.1.3.Anlayış Ve Davranışlarına Göre Liderler	17
1.1.2.Liderlik Kuramları	19
1.1.2.1.Klasik Liderlik Kuramları	22
1.1.2.1.1.Özellik Kuramları	22
1.1.2.1.2. Davranış Kuramları	23
1.1.2.2.Modern Liderlik Kuramları	25
1.1.2.2.1. Durumsallık Kuramları	25
1.1.2.3.Yeni Liderlik Kuramları	31
1.1.2.3.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	32
1.1.2.3.1.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları	33
1.1.2.3.1.2. Etkileşimci Liderliğin ÖrgütlerAçısından Önemi	35
1.1.2.3.2. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı	36
1.1.2.3.2.1.Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	40

1.1.2.3.2.2.Dönüştürücü Liderliğin Örgütler	
Açısından Önemi	42
1.1.2.3.2.3.Dönüştürücü Liderlik Araştırmalarına	
Örnekler	43
1.2.Örgütsel Adalet	44
1.2.1.Örgütsel Adaletin Boyutları	46
1.2.2.Örgütsel Adalet Araştırmalarına Örnekler	48
1.3.Örgütsel Bağlılık	49
1.3.1.Örgütsel Bağlılığın Boyutları	51
1.3.2.Örgütsel Bağlılık Araştırmalarına Örnekler	52
1.4.İş Tatmini	53
1.4.1.İş Tatmininin Boyutları	56
1.4.2.İş Tatmini Araştırmalarına Örnekler	57

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

58

2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	58
2.1. Araştırmanın Modeli	58
2.2. Evren	59

2.3.Örnekleme	59
2.4.Verilerin Toplanması Ve Analizi	60
2.4.1.Verilerin Toplama Aracı	60
2.4.1.1.Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	60
2.4.1.2.Örgütsel Adalet Ölçeği	60
2.4.1.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği	61
2.4.1.4.İş Tatmini Ölçeği	61
2.4.1.5.Kişisel Bilgi Formu	61
2.4.2.Verilerin Toplama Araçlarının Uygulanması	61
2.4.3.Verilerin Analizi	62
2.4.4.Araştırmanın Hipotezleri	62
2.5.Bulgular	63
2.5.1.Araştırmada Kullanılan Değişkenler	63
2.5.2.Analizler Ve Bulgular	63
2.5.2.1.İşgörenlerin Demografik Özellikleri	64
2.5.2.2.Alt Problemlere İlişkin Betimsel İstatistikler	66
2.5.2.2.1.İşgörenlerin Dönüştürücü Liderlik Stili ve Örgütsel Adalet Düzeyleri	66
2.5.2.2.2.İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeyleri	67
2.5.3.Faktör Analizleri	68
2.5.4.Güvenilirlik Analizleri	72
2.5.5.Korelasyon Analizleri	72

2.5.6.Regresyon Analizleri	73
2.5.7.Demografik Özelliklere Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminindeki Farklılıklar	77
2.5.7.1.Cinsiyete Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları	77
2.5.7.2.Yaşa Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları	78
2.5.7.2.1.Yaş ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi	78
2.5.7.2.2.Yaş ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi	79
2.5.7.2.3.Yaş ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi	80
2.5.7.2.4.Yaş ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi	81
2.5.7.3.Aylık Gelire Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları	82
2.5.7.3.1.Aylık Gelir Ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi	82
2.5.7.3.2.Aylık Gelir Ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi	83
2.5.7.3.3.Aylık Gelir Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi	84
2.5.7.3.4.Aylık Gelir Ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi	85
2.5.7.4.Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel	

Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Ortalamaları	86
2.5.7.4.1.Eğitim Durumu Ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi	86
2.5.7.4.2.Eğitim Durumu ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi	87
2.5.7.4.3.Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi	88
2.5.7.4.4.Eğitim Durumu Ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi	89
2.5.7.5.Mezun Olunan Bölüme Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Ortalamaları	90
2.5.7.5.1.Mezun Olunan Bölüm Ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi	90
2.5.7.5.2.Mezun Olunan Bölüm Ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi	91
2.5.7.5.3.Mezun Olunan Bölüm Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi	92
2.5.7.5.4.Mezun Olunan Bölüm Ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi	93
2.5.7.6.Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları	94
2.5.7.6.1.Sektördeki Çalışma Süresi ve Dönüştürücü Liderlik	

İle İlgili Varyans Analizi	94
2.5.7.6.2.Sektördeki Çalışma Süresi Ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi	95
2.5.7.6.3.Sektördeki Çalışma Süresi Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi	96
2.5.7.6.4.Sektördeki Çalışma Süresi Ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi	97
2.5.7.7.Acentedeki Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel, Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları	98
2.5.7.7.1.Acentedeki Çalışma Süresi ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi	98
2.5.7.7.2.Acentedeki Çalışma Süresi Ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi	99
2.5.7.7.3.Acentedeki Çalışma Süresi Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi	100
2.5.7.7.4.Acentedeki Çalışma Süresi Ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi	101
2.5.8.Hipotez Analizleri Sonuçları	102
SONUÇ VE ÖNERİLER	104
KAYNAKÇA	110

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	9
Tablo 2: Lider/Liderlik ile Yönetim/Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	11
Tablo 3: Literatürde Yer Alan Bazı Liderlik Sınıflandırmaları.....	19
Tablo 4: Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler Ve Yetenekler.....	22
Tablo 5: İşgörenlerin Kişisel Bilgilerini İçeren Frekans ve Yüzdeler.....	64
Tablo 6: İşgörenlerin DL ve ÖA Düzeyleri	66
Tablo 7: İşgörenlerin ÖB ve İT Düzeyleri.....	67
Tablo 8: DL'in Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 9: ÖA'in Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 10: ÖB'in Faktör Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 11: İT'nin Faktör Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 12: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayısı.....	72
Tablo 13: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 14: ÖB ile DL ve ÖA Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 15: İT ile DL ve ÖA Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 16: DL ve ÖA, ÖB, İT Düzeylerine İlişkin Tutumların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları).....	77
Tablo 17: Yaşa Göre DL Stili Tutumu.....	78

Tablo 18:Yaş/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans	
Analizi.....	78
Tablo 19:Yaş/DL Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	78
Tablo 20: Yaşa Göre Örgütsel Adalet Tutumu.....	79
Tablo 21: Yaş/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans	
Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 22: Yaş/ÖA Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	79
Tablo 23: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Tablosu.....	80
Tablo 24: Yaş/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans	
Analizi.....	80
Tablo 25: Yaş/ÖB Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	80
Tablo 26: Yaşa Göre İş Tatmini Tablosu.....	81
Tablo 27: Yaş/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans	
Analizi.....	81
Tablo 28: Yaş/İT Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	81
Tablo 29: Aylık Gelire Göre Dönüştürücü Liderlik Tutumu.....	82
Tablo 30: Aylık Gelir/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü	
Varyans Analizi.....	82
Tablo 31: Aylık Gelir/DL Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	82
Tablo 32: Aylık Gelire Göre Örgütsel Adalet Tutumu.....	83
Tablo 33: Aylık Gelir/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü	
Varyans Analizi.....	83

Tablo 34: Aylık Gelir/ÖA Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	83
Tablo 35: Aylık Gelire Göre Örgütsel Bağlılık.....	84
Tablo 36: Aylık Gelir/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	84
Tablo 37: Aylık Gelir/ÖB Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	84
Tablo 38: Aylık Gelire Göre İş Tatmini.....	85
Tablo 39: Aylık Gelir/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	85
Tablo 40: Aylık Gelir/İT Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	85
Tablo 41: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Stili Tutumu.....	86
Tablo 42: Eğitim Durumu/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	86
Tablo 43: Eğitim Durumu/DL Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	86
Tablo 44: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Tutumu.....	87
Tablo 45: Eğitim Durumu/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	87
Tablo 46: Eğitim Durumu/ÖA Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	87
Tablo 47: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık.....	88
Tablo 48: Eğitim Durumu/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	88

Tablo 49: Eğitim Durumu/ÖB Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi	
Sonuçları.....	88
Tablo 50: Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini.....	89
Tablo 51: Eğitim Durumu/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü	
Varyans Analizi.....	89
Tablo 52: Eğitim Durumu/İT Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi	
Sonuçları.....	89
Tablo 53: Mezun Olunan Bölüme Göre Dönüştürücü Liderlik Stili Tutumu... 90	
Tablo 54: Mezun Olunan Bölüm/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek	
Faktörlü Varyans Analizi.....	90
Tablo 55: Mezun Olunan Bölüm/DL Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi	
Sonuçları.....	90
Tablo 56: Mezun Olunan Bölüme Göre Örgütsel Adalet Tutumu.....91	
Tablo 57: Mezun Olunan Bölüm/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek	
Faktörlü Varyans Analizi.....	91
Tablo 58: Mezun Olunan Bölüm/ÖA Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi	
Sonuçları.....	91
Tablo 59: Mezun Olunan Bölüme Göre Örgütsel Bağlılık..... 92	
Tablo 60: Mezun Olunan Bölüm/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek	
Faktörlü Varyans Analizi.....	92
Tablo 61: Mezun Olunan Bölüm/ÖB Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi	
Sonuçları.....	92

Tablo 62: Mezun Olunan Bölüme Göre İş Tatmini.....	93
Tablo 63: Mezun Olunan Bölüm/İT Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	93
Tablo 64: Mezun Olunan Bölüm/İT Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	93
Tablo 65: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Stili Tutumu.....	94
Tablo 66: Sektördeki Çalışma Süresi/DL Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	94
Tablo 67: Sektördeki Çalışma Süresi/DL Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	94
Tablo 68: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Tutumu.....	95
Tablo 69: Sektördeki Çalışma Süresi/ÖA Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	95
Tablo 70: Sektördeki Çalışma Süresi/ÖA Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	95
Tablo 71: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık.....	96
Tablo 72: Sektördeki Çalışma Süresi/ÖB Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	96
Tablo 73: Sektördeki Çalışma Süresi/ÖB Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	96
Tablo 74: Sektördeki Çalışma Süresine Göre İş Tatmini.....	97

Tablo 75: Sektördeki Çalışma Süresi/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	97
Tablo 76: Sektördeki Çalışma Süresi/İT Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	97
Tablo 77: Acentedeki Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Stili Tutumu.....	98
Tablo 78: Acentedeki Çalışma Süresi/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	98
Tablo 79: Acentedeki Çalışma Süresi/DL Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	98
Tablo 80: Acentedeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Tutumu.....	99
Tablo 81: Acentedeki Çalışma Süresi/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	99
Tablo 82: Acentedeki Çalışma Süresi/ÖA Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	99
Tablo 83: Acentedeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık.....	100
Tablo 84: Acentedeki Çalışma Süresi/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	100
Tablo 85: Acentedeki Çalışma Süresi/ÖB Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	100
Tablo 86: Acentedeki Çalışma Süresine Göre İş Tatmini.....	101

Tablo 87: Acentedeki Çalışma Süresi/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	101
Tablo 88: Acentedeki Çalışma Süresi/İT Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	101
Tablo 89: Hipotezlerin Desteklenme Durumları.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Lider ve Yönetici.....	10
Şekil 2: Liderin Asıl Sorumlulukları.....	14
Şekil 3: Liderlik Kuramlarının Sınıflandırılması.....	21
Şekil 4: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Türü.....	23
Şekil 5: Fiedler'in Durumsallık Kuram Bulguları.....	25
Şekil 6: Etkili Liderlik Biçimleri.....	28
Şekil 7: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Etkinliği Kuramı.....	29
Şekil 8: Ayrılık Modeli.....	29
Şekil 9: Etkileşimci Liderliğin Boyutları.....	34
Şekil 10: Dönüştürücü Liderliğin Boyutları.....	41
Şekil 11: İş Tatmini ve Performans Modeli.....	55
Şekil 12: Araştırmanın Modeli.....	58
Şekil 13: Hipotezlerin Desteklenme Durumunun Araştırma Modeli Üzerinde Gösterilmesi.....	103

KISALTMALAR LİSTESİ

DL	Dönüştürücü Liderlik
ÖA	Örgütsel Adalet
ÖB	Örgütsel Bağlılık
İT	İş Tatmini

GİRİŞ

Giriş bölümünde araştırmaya ilişkin problemin ifadesi, alt problemler, araştırmanın konusu, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.PROBLEMİN İFADESİ

Değişen ve sürekli olarak yenilenen şartlar bütün organizasyon yöneticilerinin olduğu gibi seyahat acentesi yöneticilerinin de liderlik stillerini ön plana çıkarmaktadır. İşgörenlerin motivasyonlarının, iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının sağlanması sadece yöneticilik rolü üstlenerek sağlanamamaktadır. Bu nedenle seyahat acentesi yöneticileri hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olmayı hedeflemelidir.

İşgörenlerin, yöneticilerinin liderlik özelliklerinden memnun olmaması, işlerin adaletsizce yürütüldüğü düşüncesine sahip olması, örgüte bağlılık duymaması veya işinden memnun olmaması, verilen hizmetlerin kalitesini de etkileyebilir. Çünkü işyerine bağlılık duymayan ve işinden memnun olmayan bir işgörenin verimliliğinde azalma görülebilir. Bu bağlamda seyahat acentesi yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Yöneticinin gösterdiği liderlik tarzı ve adil davranıp davranmaması gibi etkenlerin işgörenin bağlılık ve iş tatmini düzeyini etkileyeceği düşünülmektedir. Türkiyede'ki literatür incelendiğinde ilgili konular için birçok çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Ancak bu dört konunun beraber değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik konusunda turizm sektöründe uygulama yapılma istendiğinde genellikle konaklama işletmelerinin tercih edildiği görülmüştür (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 8).

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik stili ve örgütsel adalet tutumları ile örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine etkisini inceleyen bu araştırmanın, hem mevcut ihtiyaç için bir örnek teşkil etmesi hem de seyahat acentesi yöneticilerine araştırma konusu bağlamında yol göstermesi hedeflenmiştir.

2.ALT PROBLEMLER

1. Seyahat acentesi işgörenlerinin, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stiline yönelik tutum düzeyi nedir?
2. Seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının tutum düzeyi nedir?
3. Seyahat acentesi işgörenlerinin örgüte bağlılık düzeyleri nedir?
4. Seyahat acentesi işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri nedir?
5. Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik tutumlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi var mıdır?
6. Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik tutumlarının iş tatminlerine etkisi var mıdır?
7. Seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel adalet tutumlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi var mıdır?
8. Seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel adalet tutumlarının iş tatminlerine etkisi var mıdır?
9. Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları demografik değişkenlere göre farklılık gösterir mi?

3.ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu yüksek lisans tez araştırmasında, işgörenlerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet tutumlarıyla örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma, Adana ilindeki A Grubu seyahat acentelerinde yapılmıştır.

Uygulama alanının seyahat acenteleri olarak belirlenmesi, Doğu Akdeniz Bölgesi'nde seyahat acentelerinin en yoğun olduğu ile yönelmeyi gerektirmiştir. Adana Doğu Akdeniz Bölgesi'nde seyahat acentelerinin en yoğun olduğu iki ilden biridir. Diğer il ise Mersin ilidir. Ancak Adana ilinin araştırmacı tarafından daha iyi bilinmesi ve verilere ulaşmanın daha kolay olması nedeniyle Adana ili tercih edilmiştir.

4.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı ‘‘Seyahat acentesi işgörenlerinin; yöneticilerine yönelik dönüştürücü liderlik stili ve örgütsel adalet algıları, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını ve iş tatminini etkiler mi?’’ sorusuna cevap aramaktır. Bunun yanı sıra, işgörenlerin tutumlarının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılacaktır.

5.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

1960’lı yıllardan sonra yönetim alanında yapılan çalışmalara, ‘liderlik’ kavramı katılmış ve çeşitli liderlik çalışmaları gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Yönetim, yönetici, liderlik ve lider kavramları genel hatlarıyla birbirine yakın kavramlardır (Celep, 2004:3). Ancak her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderler olabileceğini söylemek mümkündür. Fakat 21.yüzyılda iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olmak gerekecektir (Leblebici, 2008:1).

Yapılan çalışmalar sonucunda yöneticilerin liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışı göstermeleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Emeğin ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu seyahat acentelerinde yöneticiler liderlik, adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini gibi çağdaş yönetim gereklerinin farkında olmalıdırlar.

Yönetim konusu bütün organizasyonlar için olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren seyahat acenteleri için de önemli bir konudur. Bu emek yoğun sektörde çalışanların motivasyonunu sağlamak sadece yönetim anlayışıyla mümkün olmayacaktır. Yoğun bir tempoyla çalışan seyahat acentesi gibi iş yerlerinde yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına da sahip olması gerekmektedir. Bu sayede, çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin sağlanmasının yanı sıra örgüte duyacakları bağlılığın da artırılabilceği söylenebilir.

Literatürde, dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularının etkilerinin ve ilişkilerinin -seyahat acenteleri uygulama alanında- beraberce ele alındığı ve değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Uygulamanın seyahat acenteleri uygulama alanında yapılmasının, araştırmanın önemini arttırdığı düşünülmektedir.

6.VARSAYIMLAR

Bu araştırmada şu temel varsayımlardan hareket edilmiştir:

- 1.Araştırma kapsamında yer alan işgörenler seyahat acentesi yöneticilerinin sergiledikleri liderlik özelliklerinin ve örgütsel adaletin farkındadır.
- 2.İşgörenlerin yöneticiler için tutum sergiledikleri dönüştürücü liderlik stili ve örgütsel adaletin, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine etkisinin olup olmadığı tespit edilebilir.

7.SINIRLILIKLAR

Araştırmanın ekonomik ve zamansal kısıtlarının yanı sıra aşağıdaki sınırlılıkları da mevcuttur:

- 1.Bu araştırma, Aralık 2010 ve Nisan 2011 tarihleri arasında Adana ilinde bulunan A grubu seyahat acentelerinde çalışan işgörenler ile sınırlıdır.
- 2.Bu araştırmada elde edilen veriler araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.
- 3.Bu araştırma, seyahat acentesi işgörenlerinin veri toplama aracına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

8.TANIMLAR

Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü liderler, takipçileri “ideallere, ahlaki değerlere ve bir vizyona sahip olma” konusunda yönlendiren güvenilir liderlerdir. Onlar yenilikçi, karizmatik ve takipçileri grubun ve ya örgütün amacını kendi öz çıkarlarından daha üstün görme yönünde motive ederek, amaçlara ulaşan liderlerdir. Dönüştürücü liderlerin diğer özellikleri ise kendilerine güvenmeleri ve neyin doğru ve iyi olduğuna inanıyorlarsa onu iç güçleriyle bulabilmeleridir (Bass, 1985; Davidhizer & Shearer, 1997; King, 1994; Northouse, 2007; Schuster,1994; Tracey & Hinkin, 1998’den Aktaran: Werder ve Holtzhausen, 2009: 406).

Örgütsel Adalet: Shephard ve arkadaşları (1992), adaleti örgütler açısından ele alarak tanımlamışlardır. Bu tanımda örgütsel adalet iki önemli ilkeden oluşmaktadır. İlk ilke, denge yargısıdır. Bu yargı aynı ortamda gerçekleşen farklı olayların karşılaştırılmasını içermektedir. İkinci ilke ise kararın haklı görünmesini sağlayan bir niteliği açıklayan doğruluk kavramıdır. Kişi eylemlerin hem dengeli

hem de doğru olduğuna kanaat getirdiğinde bunun adil olduğunu düşünebilir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet, sonuçların dağıtımı ve bu dağıtımın yapılmasında kullanılan süreçlerin adil olduğuna ilişkin algıdır (Beugre 1998'den Aktaran: Atalay, 2007:5-6).

Örgütsel Bağlılık: Mowday, Steers ve Porter (1979: 226) örgütsel bağlılığı, örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilmesi, örgütün değerleri için çaba harcanması ve örgütte kalmaya istekli olunması olarak tanımlamışlardır.

İş Tatmini: İş tatmini, kişinin işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işinin kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır (Shamir ve Salomon, 1985: 455).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN KURAMLAR

Bu bölümde araştırmaya konu olan dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kuramlarının temelleri, gelişimleri, boyutları ve örnek araştırmalar ele alınacaktır.

1.1.Liderlik Ve Liderlik Kuramları

Lider kurumuna yeni ufuklar çizebilen kişidir (Özden, 2005: 36). Lider, şahsiyet sahibi, şartları değiştirmeye karar kılmış ve yapılması gerektiğine inandığı şeyleri başkasına yaptırabilme sanatını icra edebilen kimsedir (Zel, 2006).

Cüceloğlu'na (1998: 221-223) göre lider, 'ben' değil, 'biz' bilincine sahip olan kişidir. Lider, girişimcidir ve risk almaktan korkmaz. Liderin kendine has bir kişiliği vardır, kimseyi taklit etmez. Lider, yardımseverdir. Lider, sabırlıdır ve amaçlarına ulaşmak için mücadele eder. Azimlidir ve vizyon sahibidir. Lider izleyenleri ile olumlu veya olumsuz olayların sevinç ve hüznelerini paylaşabilir. Lider sürekli gelişir ve çevresindekileri geliştirir. Hizmet etmeyi idealleştirmiştir. İzleyenlerine güvenir ve başarabileceklerine inanarak onları bu yönde motive eder.

Deming'e göre lider hataları affeden kişidir. Lider, işbirliğinin önündeki engelleri kaldırır ve işgörenlerin dayanışma içerisinde çalışmalarını sağlar. Lider, kendisiyle beraber çalışan kişilerin sürekli olarak gelişimlerini sağlayabilmek için onlara fırsat veren kişidir (Özel, 1998: 157).

Lider, astlarını belirlenen hedeflere götüren, davranışlarıyla örgüte ve örgütsel görevlere kişilik kazandıran kişidir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 213).

Liderlik ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır(Zel, 2006: 110).

Diğer bir tanıma göre liderlik, astları, üyesi oldukları örgütün başarısına katkıda bulunmalarını sağlayacak şekilde etkileme, yönlendirme ve motive etme yeteneğidir (House ve Aditya, 1997).

Yukarıdaki tanımlar ışığında, lider kavramının, liderlikten önceki süreçte var olduğu ve liderlik sürecinin tamamlanmasıyla lider olmanın mümkün olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, liderlik süreci ise lider olmadan tamamlanamaz. Kişi liderlik özelliklerini taşııyorsa, ancak diğerlerine göre öne çıkmış biri olabilir; bu kişiyi lider olarak nitelemenin zor olduğu söylenebilir (Erel, 2009: 19). Dolayısıyla, lider ve liderlik farklı kavramlardır. Lider olarak nitelendirdiğimiz bir kişi konumu icabı bu vasfi kullanıyor olabilir ancak gerekli liderlik vasıflarına sahip olmayabilir. Özetle, lider bir işin öncülüğünü üstlenmiş kişi, liderlik ise bu kişi de bulunması gereken özellikler olarak açıklanabilir.

Liderlik, insanlık tarihiyle beraber var olmuş ancak yirminci yüzyıla kadar bilimsel olarak çalışılmamış bir kavramdır. (Arun, 2008:3) Bununla birlikte, liderlik kavramı tam olarak açıklanamamış bir kavramdır. Zel'e (2001) göre, kavramın açıklanamayışının bazı nedenleri vardır. Liderlik kavramının, birçok disiplinin ilgi alanına girmesi ve modern liderlik teorisyenlerinin kavrama farklı yaklaşımları bu nedenlerden bazılarıdır (Aktaran: Yavuz, 2009: 51).

Önceleri askeri, politik ve dini alanları ilgilendiren liderlik olgusu, 19. yüzyıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış ve örgütlerde gelişim ve değişim ihtiyacı arttıkça liderlik kavramı hakkında da yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Bildik, 2009: 14).

Liderlikle ilgili bilimsel araştırmalar 1900'lü yılların başında artmaya başlamıştır. Yapılan ilk araştırmalarda liderlik özellikleri araştırılmıştır. 1930-1940 yıllarında liderin kişisel özellikleri üzerinde durulmuştur. 1940-1960 yıllarında liderlik davranışları araştırılmıştır. 1960-1980 yıllarında araştırmacılar modern liderlerin davranışlarının nasıl olduğu üzerinde durmuşlardır. Günümüzde ise

yönetici ve lider özelliklerini bir arada bulunduran yönetici liderlerin özelliklerinin ne olduğu araştırma konusudur (Deliveli, 2010: 10).

Farklı alanlarda yaşanan gelişmeler bilimsel çalışmalara da yansımış ve kavram 50 yıldan beri birçok deneysel çalışmaya konu olmuştur (Kuchinke, 1999: 136). Günümüze kadar liderliği farklı boyutlarda inceleyen birçok kuram oluşturulmuş ve araştırmalar geliştirilmiştir (Mimir, 2008: 3). Bu çalışmalar ve liderlik kuramları neticesinde liderlik kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır.

Ralph M.Stogdıl, liderlik teorileri ve araştırmaları neticesinde liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insanların toplamı kadar liderlik tanımı mevcuttur diyerek liderliğin tek ve evrensel bir tanımının olmayacağını vurgulamıştır (Begeç, 1999: 9). Bu yorumda da belirtildiği üzere liderlik konusunda fazlaca tanım geliştirilmiştir.

Liderlik kavramı için geliştirilmiş tanımlardan hem yabancı hem de yerli literatürden bazı örnekler verilmeye çalışılmıştır. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir:

“Liderlik, bir üstün astlarının davranışın etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizisini izlemeye ikna etme yeteneğidir” (Barnard 1938’den Aktaran: Özsoylemez, 2009:4).

“Liderlik pek çok şeydir. Sabırlı ve genellikle sıkıcı koalisyon inşasıdır. Örgüt bünyesinde yeni açılımlar yaratması beklenen hiziplerin tohumlarının atılmasıdır. Yeni önceliklerin dikkate alınabilmesi için gündemlerin değiştirilmesidir. İşler aksadığında gözükme, yolunda giderken ise görünmez hale gelmektir. Zirvede çoğu kez tek bir sesle konuşabilen sadık bir takım yaratmaktır. Çoğu zaman dikkatle dinlemek, sık sık cesaret verici şekilde konuşmak ve kelimeleri inandırıcı hareketlerle desteklemektir. Gereğince sert olabilmek ve bazen de gücü kullanabilmektir” (Kozlu, 1986: 14).

“ Bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır ” (Bass 1999: 16).

“Liderlik, liderin kendisini takip eden izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir” (Ke ve Wei, 2005: 433).

“Liderlik toplumdaki bir topluluğu herhangi bir eylem akışına uyması için etkileme sanatıdır; onları kontrol altında tutmak, yönetip yönlendirmek ve içlerinden en iyi olanı seçme hüneridir. Liderliğin en büyük bölümünü insan yönetimi oluşturur” (Adair, 2009: 24).

Bununla birlikte, Bennis'e (1989) göre, ister siyasette, askeri ve ya din alanında; isterse iş hayatında olsun liderlerin üzerinde anlaştıkları bir gerçek vardır. Bu gerçek şudur: Kendini bilmeden lider olunmaz. Buna ek olarak, Bennis liderlerin şu gerçekleri bilmelerinin ve uygulamalarının önemli olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Özel, 1998: 35-36):

- ✓ En iyi öğretmeniniz bizzat sizsiniz,
- ✓ Sorumluluğu kabul edin kimseyi suçlamayın,
- ✓ Öğrenmek istediğiniz her şeyi öğrenebilirsiniz,
- ✓ Hakiki kavrayış, kendi tecrübeniz üzerinde düşünmekle meydana gelir

Yöneticilik kavramı, liderlik kavramı ile sıklıkla karıştırılan bir kavramdır. 1980'li yıllara gelindiğinde yapılan çeşitli bilimsel çalışmalar sayesinde iki kavram birbirinden ayrılmış ve farkları açıkça ortaya konmuştur (Kılınç, 2002: 84).

Buna karşılık, Tengilimoğlu (2005: 26), liderlik özelliklerine sahip fakat yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayan bir lider olabileceği gibi, yöneticilik eğitimi almış, kişilerin de güçlü bir lider olamayabileceğini belirtmiştir. Yönetici ile lider arasındaki farklardan bazıları Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Yenilik yapar	İdare eder
Orjinaldir	Kopyadır
Geliştirir	Muhafaza eder
Güven, ilham eder	Kontrole güvenir
İnsan üzerine yoğunlaşır	Sistemler ve yapı üzerine yoğunlaşır
Geniş bir bakış açısına sahiptir	Dar görüşlüdür
Ne ve niçin diye sorar	Nasıl ve ne zaman diye sorar
Gözü ufukları tarar	Gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir
Meydana getirir	Taklit eder
Statükoya meydan okur	Statükoyu kabullenir
Başına buyruktur	Klasik iyi askerdir
Doğru işleri yapar	İşleri doğru yapar

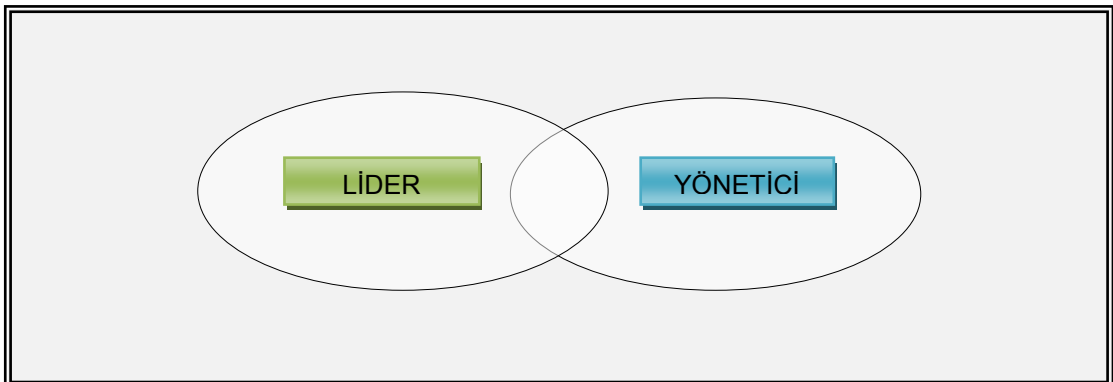
Kaynak: Şener, 2007:392

Diğer taraftan, bu farklılıkların bir yöneticinin lider olamayacağı anlamına geldiği söylenemez. Kenneth'e (1993) göre, iyi bir yöneticilik eğitimi almış başarılı yöneticilerin de lider olabilecekleri söylenebilir.. Ancak liderler etkin bir yönetici lider olmak için bazı stratejiler kullanmalıdırlar. Aşağıda belirtilen hususlar bu stratejilere örnek olabilir (Aktaran: Şener, 2007: 385):

- ✓ Astlara Güvenmek
- ✓ Vizyon Geliştirmek
- ✓ Soğukkanlı Olmak
- ✓ İyi Bir Uzman Olmak
- ✓ Karşı Çıkmalara İzin Vermek
- ✓ Riski Göze Almak
- ✓ İşleri Kolaylaştırmak

Nitekim günümüzde, çağdaş örgütlerde başarı, örgütün görevlerini yerine getirmede iş görenlere emirler verip kontrol eden yöneticiler yerine, işgördürürken çalışanları motive eden, destekleyen ve teşvik eden *lider yöneticilere* bağlı hale gelmiştir (Voss, 2000: 21). Dolayısıyla, hem lider hem yönetici olunabilir. Ancak bu her zaman aynı anda gerçekleşmeyebilir. Özellikle değişimin gerektiği durumlarda, liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulabilir. Özetle, bir işletmede rutin işler ne kadar çok olursa, deneyim ve düzeltmelere dayanan yönetme rolünün o kadar gerekli olduğu söylenebilir (Adair, 2009: 85). Bu bağlamda, değişimin çok hızlı bir gelişme gösterdiği seyahat acentelerinde liderlik konusunun çok önemli olduğu söylenebilir.

Şekil 1: Lider ve Yönetici



Kaynak: Adair, 2009: 68

Liderin liderlik vasfını, yöneticinin ise yöneticilik vasfını yerine getirirken gösterdikleri bir takım farklar da vardır. Bu farklılıklar Tablo 2.'de açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2: Lider/Liderlik ile Yönetim /Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve Lider	Yönetim ve Yöneticilik
1.Liderlik, toplumun her kesiminde karşılaşıldığı için geniş bir kavramdır	1.Yönetim, belli amaçları gerçekleştiren örgütlere özgü olduğu için daha dar bir kavramdır.
2.Liderlik, izleyenlerin ruhsal sınırlarının ötesinde, bağlılığını sağlamaya yöneliktir.	2.Yönetim, izleyenlerin ruhsal sınırları içinde bağlılığını sağlamaya yöneliktir.
3.Liderlik, izleyenlerin lidere verdikleri gücün, onları etkilemek için kullanılmasıdır.	3.Yönetim, yöneticinin atanma yoluyla elde ettiği yetkileri ve hakları kullanmasıdır.
4.Liderlik, gereksinimlerini karşılamak için izleyenlerin yeterliklerini eyleme dönüştürebilmektir.	4.Yönetim saptanmış amaçları gerçekleştirmek için işgörelere biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
5.Liderliğin niteliği, izleyenlerin olgunluk düzeylerine ve geliştirdikleri değer ve düzeye göre değişmektedir.	5.Yönetimin niteliği, üst yöneticinin ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin yönetim biçimine göre değişmektedir.
6.Liderlik, izleyenlere alışılmışın ötesinde ve üstünde bir etkiyi içermektedir.	6.Yönetim, işgörelere çoğunlukla tekdüze ve alışılmış etkiyi gerektirmektedir.
7.Liderliğin sürdürebilmesi için, liderin etkililiğini sürdürebilmesi gerekmektedir.	7.Yönetimi, sürdürebilmek için başarılı sayılmak yeterlidir.
8. Lider, yönetici olmayabilir.	8.Yönetici, lider olmayabilir.
9. Lider kişisel gücünü kullanır.	9.Yönetici, yasal gücünü kullanır.
10.Lider, izleyenlerin ortalama etkisinden daha çoğunu onlara yapıp bağlılıklarını sağlayarak başa geçmiştir.	10.Yönetici müteşebbis ya da yönetsel güç tarafından atanmıştır.

Kaynak: Başaran, 1998: 87

Tablo 2. incelendiğinde farklılıkların kavramların geniş veya dar bir kapsamı olması, etkinlik sınırları, gücü elde etme kaynakları, görevleri yaptırma tarzları, nitelikleri, sürdürülebilirlikleri, güç kullanma biçimleri ve pozisyonlarını elde etme biçimleri açılarından farklılaştıkları görülmektedir. Ancak bu farklılıklar, bir yöneticinin kesinlikle lider olamayacağı ya da bir liderin kesinlikle yönetici olamayacağı anlamına gelmemektedir. Diğer taraftan Adair (2009: 73) liderliğin en ayırt edilebilir ana özelliklerini şu şekilde değerlendirmiştir:

Yönetim	“Bir lider daima ileriye giden bir yol bulur. O, bir yön duygusunu mutlaka genele yayar. Yeni hedeflerin, yeni ürünlerin ve ya hizmetlerin ve yeni pazarların adını koymak da buna dâhildir.”
Esinlenme	“Liderlik biraz da esinlenmeyle ilişkilidir. Liderin kullandığı sözcükler ve verdiği canlı örneklemeler; ekibin, bireyin ya da oluşumun içinde zaten var olan istek ve hevesleri yani, potansiyel atılım enerjisini ateşler.”
Ekipleri Oluşturmak	“Bir lider, doğal olarak ekiplerin ruhuna uygun düşünmeye yatkındır. Bireylerden kurulu gruplar birer ekibe dönüşmüştür. Aynı şekilde ekipler de patronlarını değil liderlerini aramaya meyillidir.”
Örnek Olma	“Liderlik başlı başına bir örneklemedir. Bundan dolayı bir lider kendi özgün çözümünü ve ya ortak göreve ilişkin dolaysız katkısını önden yol açıp örnekleyerek sergiler.”
Kabullenilme	“Siz bir yönetici sıfatıyla bir grubun başına atanmış olabilirsiniz. Ama birlikte çalıştığımız o kişilerin kalplerinde ve zihinlerinde onaylanmadığımız sürece asla onların lideri konumuna erişemezsiniz.”

Küreselleşen dünyada, liderler ‘küresel bakış açısı ve bilincine sahip olma’, ‘örgütsel ve kültürel uyuma önderlik edebilme’, ‘kaynakların birleştirilmesinde ve fiziki dağıtımında akılcı davranabilme’ ve ‘temel yetenekler üzerinde odaklanabilme’ gibi özellikler de taşımaktadırlar (Mische, 2001: 69). Bu nitelikler, aslında lideri, lider yapan özellikler olarak da düşünülebilir. Her yöneticinin, yönetici seçilirken bir takım temel özellikleri taşıdıkları düşünülürse, Mische’nin bahsettiği özelliklerin lideri yöneticilerin bir adım önünde tutan özellikler olduğu söylenebilir.

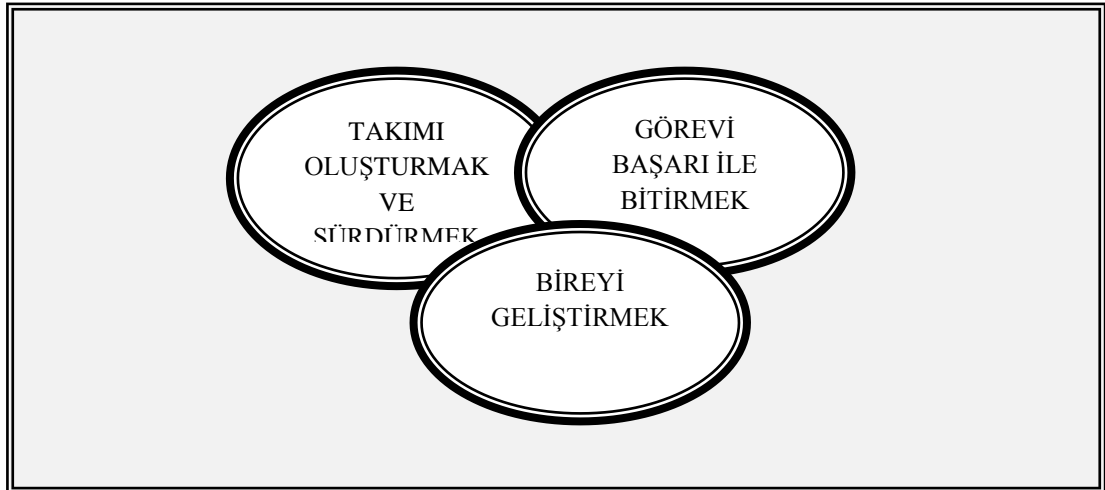
Liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında çalışma yapan bir başka yazar da Maxwell’dir. Maxwell (2006) liderin sahip olması gereken temel nitelikleri şu şekilde sıralamıştır:

- ✓ **Karakter:** Karakter, liderin gücünün temelini oluşturmaktadır.
- ✓ **Karizma:** Karizma, liderin insanları kendine çekme yetisidir.
- ✓ **Söz Verme:** Lider, vaatleri yerine getirmek için bedel ödeyebilen kişidir. Onun için değerli olan, sözünde durabilmektir.
- ✓ **İletişim:** Lider, mesajını açıkça iletebilmeli ve insanları motive edebilmelidir.
- ✓ **Yetenek:** Lider, izlenebilmek için yeteneklerini geliştirmek zorundadır.
- ✓ **Cesaret:** Cesaretli bir birey, bir çoğunluğu ifade etmektedir. İyi bir lider bu üstünlüğe sahip olmalıdır.
- ✓ **Algı Gücü:** Lider, sorunları kısa sürede analiz edip çözebilmelidir.
- ✓ **Odaklanma:** Lider, öncelikleri tespit edip onlara yoğunlaşabilmelidir.
- ✓ **Cömertlik:** Lider, zamanını, parasını, yeteneklerini ve sahip olduklarını paylaşabilen kişidir.
- ✓ **Başlatma:** Lider, içgüdülerini en iyi şekilde yorumlayarak uçsuz bucaksız analizlerle vakit kaybetmeyen bir başlatıcıdır.
- ✓ **Dinleme:** Lider, takipçilerini dinler ve fikirlerine değer verir.
- ✓ **Tutku:** Tutku, liderin yaşantısının bir karakteridir.
- ✓ **Olumlu Tutum:** Liderin, memnuniyet derecesi daima yüksektir.
- ✓ **Sorun Çözme:** Liderler, sorunu sezip onu çözebilen kişidir.
- ✓ **İlişkiler:** Lider, izleyenleriyle uzun dönemli ilişkiler kurabilen kişidir.
- ✓ **Sorumluluk:** Liderler, sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
- ✓ **Güvenilir Olma:** Lider, güven verebilen kişidir.
- ✓ **Disiplin:** Lider, çalışmalarını planlı bir disiplinle gerçekleştirir.
- ✓ **Hizmet Edebilme:** Gerçek bir lider öncelikle başkalarına hizmet etmeyi amaçlar.
- ✓ **Öğrenebilme:** Lider, en iyi olduğunda bile öğrenmekten vazgeçmeyen kişidir.
- ✓ **Vizyon:** Lider, vizyonu konumuyla değil tutkusuyla gerçekleştirir.

Diğer taraftan Drucker'e (1992) göre, liderliğin temelinde yatan şey karizma değil, örgütün misyonunun düşünmek, ortaya koymak ve gerçekleştirmektir. Ayrıca, Drucker güven kazanmanın lider olmanın en önemli şartı olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Memişoğlu, 2001: 90).

Liderliğin önemli hususları ve taşıması gereken özellikler kadar asıl sorumluluk alanlarının bilinmesi de önemlidir. Lider sadece grubu oluşturan insanlara hükmeden ve işlevleri koordine eden kimse değildir. Tam aksine, lider, bireylerin bütünleyici ve artan gayretleri yoluyla, ortak amaç birimini güçlendiren kişidir. Adair'in (1984) üçlü çember yaklaşımında, yöneticilik ile liderliğin yakın ilişkili iki kavram olduğunu, belirtmektedir. Bu görüşe göre takımı oluşturmak ve bireyi geliştirmek liderlik özelliğini, ortak amacı başarı ile gerçekleştirmek ise yöneticilik özelliğini gerektirmektedir. (Aktaran: Şener, 2007:388)

Şekil 2: Liderin Asıl Sorumlulukları



Kaynak: Adair, 1984'den Aktaran: Şener, 2007: 388

Yukarıda bahsedilen özellikleri ve sorumlulukları taşıyan liderler işletmelerinde izleyenleri üzerinde şu temel etkileri yaratmaktadır (Baltaş, 2008: 159):

- Çalışanlar liderin vizyonunu içselleştirir. Bu sayede çalışanlar, bu vizyonun işletmeye yüklediği misyonu kendi misyonları gibi görmektedirler.
- Çalışanlar lidere en üst düzeyde güven duyar ve inanırlar. Bu sayede lider, işletmenin vizyonuna ulaşmak için gerekli değişiklikleri yapmayı kolaylaştırmış olur.

- Çalışanlar, verilen görevleri yerine getirirken çok yüksek bir yeterlilik ve güçlülük duygusunu taşırlar. Bu sayede verilen görevleri yerine getirirken kendilerine daha çok güvenirlir ve verimli olurlar.
- Böyle bir liderle çalışan işgörenler sağlam bir grup bütünlüğü oluştururlar ve bunun sonucunda ortaya çıkan ekip çalışması daha iyi sonuçlar doğurur.

Karakaya (2005) ve Güney (2007) liderlerin, izleyenlerini etkilemek için bazı güç tipleri kullandıklarını belirtmişlerdir. (Aktaran: Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008). Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Biçimsel Güç:** Liderin örgütteki pozisyonundan dolayı elde ettiği güç türüdür. İzleyenler bu gücü meşru olarak kabul ettikleri için bu gücü doğal olarak kabullenirler. Ancak bu izleyenler arasında iş doyumsuzluğu ve çatışmaya neden olmaktadır.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderler ücret artışı, ikramiye, terfi ettirme gibi haklara sahip oldukları için bu yolla izleyenlerini etkileyebileceklerdir. Ancak bu ödüllerin sürekli kullanımı izleyenlerin duygusal ilişkilerini ve iş doyumlarını olumsuz etkilediği söylenebilir.
- **Zorlayıcı Güç:** Bu güç izleyenlerin liderin verdiği görevleri yerine getirmediklerinde denetleme ve ceza biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu gücün kullanımı ile geçici olarak bir itaat sağlayabilir. Ancak izleyen ile lider arasında yabancılaşma ve intikam alma isteğine dönüşebilir.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderin görevi konusunda ciddi bir uzmanlığa sahip olması izleyenleri etkilemede yardımcı olabilir. Uzmanlık gücü güvene dayalı bir iklimde gerçekleşmektedir.
- **Beğeniye Dayanan Güç:** İzleyenler saygı duyup beğendikleri liderlerin verdiği görevleri daha çabuk yerine getireceklerdir.

Güç tipleri incelendiğinde biçimsel güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı gücü tercih eden liderlerin, astların örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebileceği; uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan gücü kullanan liderlerin ise astların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine olumlu katkı sağlayacakları söylenebilir.

1.1.1. Liderlik Türleri

Uygulamada üç farklı liderlik tipinden söz edilebilir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Aktaran: Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 243-244):

1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler

- Şahsi Liderler,
- Yönetici Liderler,

2. Durumlarına Göre Liderler

- Pozitif Liderler,
- Negatif Liderler,

3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler

- Demokratik Liderler,
- Otokratik Liderler,
- Serbestçi (Liberal Liderler),
- Hümanist Liderler,
- Destekleyici Liderler,
- Doğal Liderler,
- Karizmatik Liderler
- İşe Dönük (Transactional-Transaksiyonel) Liderler,
- Dönüştürücü (Transformational- Transformasyonel) Liderler.

1.1.1.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler

Şahsi liderler küçük gruplara liderlik ederler. Grubun işleyişinde liderin kişiliği ağır basmaktadır. Liderin olumlu tarafları grup tarafından daha çok hissediliyorsa grubun davranışları olumlu ve iyi harekete yönelmektedir. Eğer liderin olumsuz tarafları ağır basıyorsa, grubun davranışları olumsuz ve kötüye yönelmektedir. Yönetici liderlerin etkisi, grubun büyüklüğü arttığı için, şahsi liderlere göre daha azdır. Özel ilişkiler yerine resmi ilişkiler ön plana çıkmaktadır (Şimşek vd., 2008: 244).

1.1.1.2 Durumlarına Göre Liderler

Pozitif lider, temeli otantik liderliğe dayanan, bunun yanı sıra sipiritüel ve dönüştürücü liderlik tarzlarını da kapsayan olumlu liderlik tipidir. Bu liderler kısaca şu şekilde tanımlanabilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008):

- Otantik Lider: Ya görüldüğü gibi olan ya da olduğu gibi görünen liderlerdir. Bu liderler sadece başkalarına karşı değil aynı zamanda kendilerine karşı da açık ve dürüst davranırlar.
- Sipiritüel Lider: Bu liderler çalışanlardaki yaşama gücünü açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına destek olan, hizmetkâr liderlik davranışını benimseyen ve çalışanlarının gelişimi için çabalayan lider olarak tanımlanabilir.

Negatif Lider, baltalayıcı, ümit kırıcı, engelleyici, harekete geçme ve geçirme yeteneğinden uzak, grubun fikrini almayan ve hatta canlılığını sağlamayan değişim ve yaratıcılıktan uzak bir davranış sergileyen liderdir (Çetin ve Beceren, 2007: 120).

1.1.1.3 Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler

Anlayış ve davranışlar, liderin hayatı ve işini algılama biçimine ve bu biçim doğrultusunda gerçekleştirdiği davranışlarına odaklanmaktadır.

- Demokratik Liderler: Bu tip liderler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında daima izleyenlerin fikirlerini de dikkate alırlar (Eren, 2009: 524).
- Otokratik Liderler: Otokratik liderler, izleyenleri yönetimin dışında tutan; amaçların, planların, politikaların ve vizyonun belirlenmesinde onlara söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tip liderlere göre izleyenler sadece onların verdikleri emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetimi yetkisini sadece kendi ellerinde tutmak isterler (Aysel, 2006: 43).
- Serbestçi (Liberal) Liderler: Bu tip liderler yönetim yetkisini tamamen izleyenlere bırakmaktadırlar. Güçten kaçınırlar. Liderin rolü diğer grupların

tam tersine grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal üyeleri gibidir. Tek farkı işlerin yapılması için gerekli olan bilgi ve kaynakları sağlamaktır. Sorun çözme ve karar alma işi ise tamamen grup üyelerine bırakılmıştır. Bu tip liderlik özellikle kriz döneminde grubun dağılmasına neden olabilir (Şimşek vd. 2008: 246; Arun, 2008: 11).

- Hümanist Liderler: İnsana aşırı önem veren ve üretimi ikinci plana iten lider tipidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1987: 119). Korumacı rolünü üstlenen, ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanan bu tip liderler izleyenleri duygusal yönlendirme ile motive ederler (Dangaç, 2008: 4).
- Destekleyici Liderler: Destekleyici liderlerin en önemli özellikleri; çalışanların yaptıklarını takdir etmeleri, çalışanlara karşı yapıcı eleştirilerde bulunmaları, eleştirilerinin sebebini açıklamaları ve çalışanlara pozitif dönüşler sağlamalarıdır (Turan, 1998'den Aktaran: Çankaya ve Aküzüm, 2010: 50).
- Doğal Liderler: Yönetici tarafından seçilmeyen liderden daha yüksektir. Grubu olumlu şekilde yönlendirebildiği gibi, yasal liderle çatışmaya da girebilir (Altılar, t.y.)
- Karizmatik Liderler: Bu tip liderler, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyenlerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmeleri için çaba gösteren liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405).
- İşe Dönük (Transactional-Transaksiyonel) Liderler: Bu tip liderler mevcut durumu korumaya odaklanan liderlerdir. Dün ve gelecek arasında değişikliğe gitmezler. Çünkü mevcut sistem içerisinde ortaya çıkan liderlerdir. Küçük yenilikler ile etkinliği artırmaya çalışırlar (Begeç, 1999: 91).
- Dönüştürücü (Transformational- Transformasyonel) Liderler: Takipçilerini bireysel çıkarlar yerine örgütsel çıkarlar için güdüleyen ve onları önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek için bir vizyon sunan liderdir (Black ve Porter, 2000: 432).

1.1.2. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramının sosyal bilimlerde en geniş araştırılmış fenomenlerden biri olması ve örgütsel liderliğin yönetim, işletme ve pazarlama disiplinlerinde uzun yıllar boyunca araştırılması farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır (Werder ve Holtzhousen, 2009: 405). Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili ortaya atılan yaklaşımlardan bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:220).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, yönetim bilimcilerin liderlik kavramını farklı şekillerde sınıflandırdıkları görülmektedir. Bu sınıflandırmalar temelde birbirlerine benzemekle beraber, kurama verilen ad ve vurgulanan konularda farklılıklar görülmektedir (Yıldız, 2002: 225). Literatürde yer alan bazı liderlik sınıflamalarına Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3: Literatürde Yer Alan Bazı Liderlik Sınıflandırmaları

YAZAR	LİDERLİK KURAMLARI SINIFLANDIRMASI
Ergun, 1981: 10-17	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bireysel –Durumsal 2. Etkileşim-Beklenti 3. İnsancıl Kuramlar
Kabadayı, 1982: 23-25	<ol style="list-style-type: none"> 1. Özelliklere Ağırlık Veren Liderlik Kuramları 2. Ortama Ağırlık Veren Liderlik Kuramı 3. Davranışçı Liderlik Kuramı 4. Etkileşimci Liderlik Kuramı 5. Amaç- Araç Kuramı
Dereli, 1982: 225	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bireysel Özellik ve Nitelikler Yaklaşımı 2. Davranış Yaklaşımı 3. Modern Yaklaşımlar
Bingöl, 1997: 247	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evrensel Önderlik Yaklaşımları <ul style="list-style-type: none"> • Özellikler Kuramı • Önderlik Davranışı Yaklaşımı • X ve Y Kuramları • Sistem-4 Yaklaşımı 2. Durumsal Önderlik Yaklaşımları <ul style="list-style-type: none"> • Durumsallık Yaklaşımları • Yol-Amaç Kuramları

Tablo:3. Literatürde Yer Alan Bazı Liderlik Sınıflandırmaları (Devamı)

Koçel, 1998: 398	<ol style="list-style-type: none"> 1.Özellikler Teorisi 2.Davranışsal Teori 3.Durumsallık Teorileri
Başaran, 1998: 48	<ol style="list-style-type: none"> 1.Özellik Kuramları <ul style="list-style-type: none"> • X, Y, Z Kuramları 2.Etkileşimsel Liderlik Kuramları <ul style="list-style-type: none"> • Önderlik Dizisi Kuramı • 1-4 Sistem Kuramı • Dikey İkili Bağlılık Kuramı • Yönetim Gözeneği 3.Ortamsal Önderlik Kuramları <ul style="list-style-type: none"> • Katılmalı Liderlik Kuramı • 3-D Kuramı • Durumsal Liderlik Kuramı • Yol-Amaç Kuramları 4.Olumsuzluk Kuramları
Can, 2005: 262	<ol style="list-style-type: none"> 1.Belirli Özelliklere Sahip Olma Kuramı 2.Davranışsal Kuramlar <ul style="list-style-type: none"> • Mishigan Üniversitesi Çalışmaları • Ohio Üniversitesi Çalışmaları • Blake ve Mouton'un Yönetimsel Ölçek Modeli 3.Durumsallık Kuramları <ul style="list-style-type: none"> • Yol-Amaç Modeli • Liderlik Doğrusu Kuramı • Fiedler'in Durumsallık Modeli • Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli • Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli • Lider-Üye Değişimi Kuramı • Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli

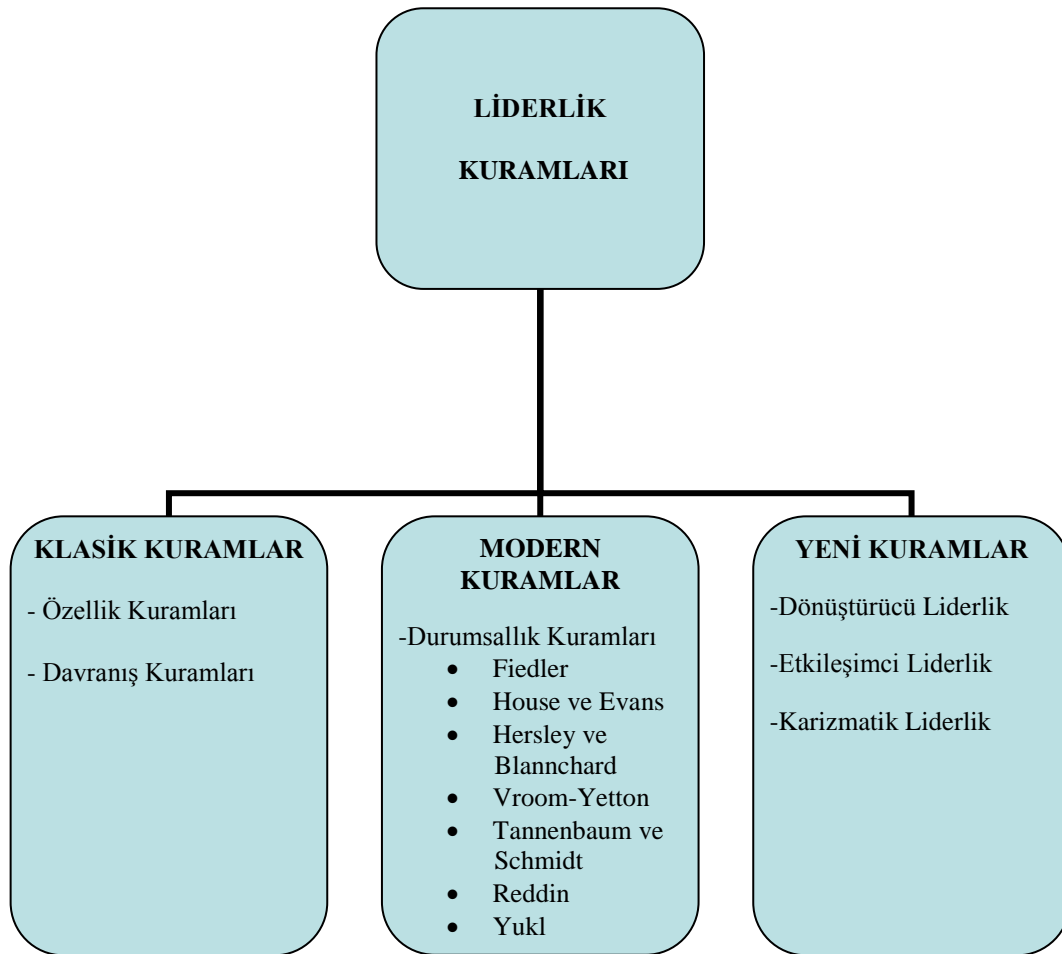
Kaynak: Deliveli, 2010: 23-25'den tablolaştırılmıştır.

Buna ek olarak Deliveli (2010: 23-25) liderlik kuramlarını Klasik, Modern ve Yeni Liderlik Yaklaşımları başlıklarında incelemiştir. Yazar, Klasik kuramlar başlığında X,Y ve Z kuramları ile Davranışsal Kuramları ele almıştır. Modern Kuramlar çerçevesinde Durumsallık Kuramlarını ele almıştır. Son olarak Yeni

Liderlik Yaklaşımları çerçevesinde Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Karizmatik Liderlik Kuramlarını incelemiştir.

Bu çalışmada da liderlik konusunda güncel sayılabilecek çalışmalardan olan Deliveli'nin (2010) çalışmasında kullandığı sınıflandırmada olduğu gibi, liderlik kuramları Klasik, Modern ve Yeni Liderlik Kuramları sınıflandırmasıyla ele alınacaktır. Ancak Yeni Liderlik Kuramları başlığında karizmatik liderliğe ayrıca yer verilmeyecektir. Bunun sebebi, literatürde karizmanın, dönüştürücü liderliğin bir ön koşulu olarak ele alınmasıdır (Aydıntan, 2009: 262). Diğer taraftan, bu durum, iki liderlik tipinin aynı olduğu görüşünden kaynaklanmamaktadır. Çünkü, literatürde karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderliği birbirinden farklılaştıran çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Pawar ve Eastman karizmatik liderin bazen olumsuz nitelikler sergileyebileceğini ancak dönüştürücü liderin daima olumlu davranışlar sergilediğini belirtmiştir (Pawar ve Eastman, 1997: 84).

Şekil:3.Liderlik Kuramlarının Sınıflandırılması



1.1.2.1.Klasik Liderlik Kuramları

Klasik liderlik kuramları başlığında ‘Özellik Kuramları’ ve ‘Davranışsal Kuramlar’ ele alınacaktır.

1.1.2.1.1.Özellik Kuramları

Özellikler kuramına göre, liderliği **lider-izleyenler-şartlar** eşitliği olarak kabul ettiğimizde, bu yaklaşımın odak noktası liderdir (Baykuş, 2003: 45). Liderin boy, ağırlık, güçlülük, yaş, sağlık durumu, yakışıklılık gibi fiziksel özelliklerinin; işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, iyi bir eğitim almış olma gibi sosyal özelliklerinin ve yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük, samimiyet gibi kişilik özelliklerinin liderlik görevi için önemli olduğu savunulmuştur (Eren, 2004: 437; Bolat vd., 2008: 172).

Özellikler kuramında liderin özellikleri fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerini; yetenekleri ise, liderin doğuştan getirdiği özelliklerini tamamlayan üst düzey nitelikler olarak ele alınmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu kurama esas olan bazı özellik ve yetenekler belirtilmiştir (Sökmen, 2010: 116):

Tablo 4: Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikleri ve Yetenekleri

Özellik	Yetenek
<ul style="list-style-type: none"> • Duruma uyum sağlama • Sosyal duruma uymada çeviklik • Hırslı ve başarı yönelimli • İddialı • İşbirlikçi • Karar verici • Bağlılık yaratan • Güçlü etki oluşturma • Enerjik • Dirençli • Kendine güvenli • Stres hoşgörüsü olan • Sorumluluk üstlenmede gönüllü 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeki • Kavramsal yetenek sahibi • Yaratıcı • Diplomatik ve anlayışlı • Etkileyici konuşabilen • Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi • Örgütlenmeyi sağlayan • İkna edebilen • Sosyal becerileri olan

Kaynak: Sökmen, 2010: 196

1.1.2.1.2.Davranış Kuramları

Bu yaklaşımda liderin izleyici ya da astları ile ve amaca yönelik faaliyetler ile ilişkileri ele alınır. Bu yaklaşımın ana düşüncesi, lideri etkili ve başarılı yapan unsurun liderlik davranışı olduğudur (Özsalmanlı, 2005: 139).

- **Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları:**1940 lı yılların sonunda Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalar liderin ‘**yapıyı harekete geçirme**’ (planlama, örgütlenme, kadrolama, yetki, görev, sorumluluklar v.b) ve ‘**bireyi önemseme**’ (saygı, güven, destek vb.) olmak üzere iki tür davranış sergileyebileceğini ortaya koymuştur (Baykuş, 2003: 48). Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarından çıkan genel sonuçlar şunlar olmuştur (Bolat v.d, 2008: 175):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, işgören devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansları artmaktadır

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak değerlendirildiğinde aşağıda bahsedilen dört farklı liderlik tarzının ortaya çıktığını belirtmiştir (Bedelan, 1989’dan aktaran Zel, 2006: 126).

Şekil 4: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

B İ R E Y E İ L G İ	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -3-	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -4-
	-	+
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	

Kaynak: Zel, 2006: 126

Şekil 4 incelendiğinde, ikinci bölmedeki liderin hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterdiği; dördüncü bölmedeki liderin, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işlere fazla önem veren bir davranış gösterdiği söylenebilir (Zel, 2006: 127). 1. Bölmedeki liderin grup üyelerine fazla önem veren fakat grubun amaçladığı işe yeterince önem vermeyen ve 3. bölmedeki liderin ise hem bireye hem de işe yeterince önem vermeyen bir davranış sergilediği söylenebilir.

- **Mishigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları:** Rensis Likert tarafından yapılan Michigan araştırmalarında da liderin iki tip davranış biçimi ortaya koyabileceği tespit edilmiştir: İş merkezli ve çalışan merkezli davranışlar (Baykuş, 2003: 49). Ohio Eyalet Üniversitesi'nin çalışmalarına karşıt olarak, Michigan araştırmaları bir yöneticinin ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse, o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacaklarını ortaya koymuştur (Bolat v.d, 2008: 175).

- **Yönetim Tarzı Matriksi:** Davranış yaklaşımları dahilinde gerçekleştirilen diğer bir yönetim tarzı da Robert Blake ve Jane Mounon tarafından gerçekleştirilen Yönetim Tarzı Matriksi'dir. Bu model davranışsal liderlik konusunda yapılan diğer iki çalışmanın boyutları ile benzerlik göstermektedir. Bu modelde de iki boyut üzerine odaklanılmaktadır: insana yönelik olma ve üretime yönelik olma (Bolat v.d, 2008: 175-176; Sökmen, 2010: 122). Bu model aynı zamanda Yönetim Izgarası veya Yönetimsel Izgara olarak da bilinmektedir (Sarı, 2007: 33).

Griffin (1984) davranışçı yaklaşımda önderin hangi özellikleri ve yetenekleri taşıdığından çok, liderin ne yaptığıyla ilgilenildiğini belirtmiştir (Aktaran: Sökmen, 2010: 127). Buna ek olarak, Hofstede (1997) ve Elenkov (1998) gibi araştırmacıların yaptıkları araştırmalar farklı ülkelerdeki yöneticilerin davranışlarının farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Amerikalı bir yöneticinin aynı durum karşısında sergileyeceği davranış, Türk bir yöneticinin davranışıyla aynı olmayabilir (Ardichvili ve Kuchinke, 2002: 101). Bu bilgiler ışığında, sosyokültürel kaynaklardan etkilenen bir yaklaşımın, lideri yansıtan davranış ve faaliyetlerin ne olduğunu tam olarak ortaya koymasının güç olduğu söylenebilir.

1.1.2.2. Modern Liderlik Kuramları

Modern liderlik kuramları başlığında liderlik kavramını durumsallık çerçevesinde değerlendiren bazı yazarlara yer verilmiştir.

1.1.2.2.1. Durumsallık Kuramları

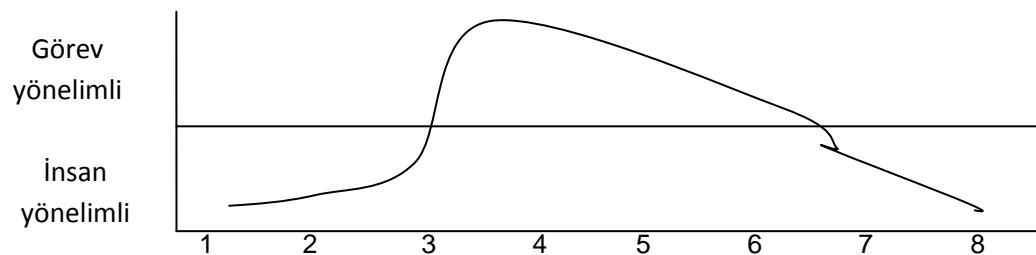
Bu yaklaşıma göre liderlik davranışı, liderlik edilen grup üyelerin farklı özellikler taşıyor olmasına ya da liderin üstün özelliklere sahip olmasına bağlı olarak değil; ortama ve şartlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2008: 107; Zel, 2006: 139).

- **Fiedler'in Durumsallık Kuramı:** Fiedlere göre liderin davranışını etkileyen üç tip durumsal değişken mevcuttur (Şimşek v.d., 2008: 262):

1. **Lider-Üye İlişkileri (Leader-Subordinate Members Relations):** Liderin astlar tarafından benimsenme derecesini ifade etmektedir.
2. **Görevin Yapısı (Task Structure):** Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup-olmamasını ifade etmektedir.
3. **Liderin Makam Gücü (Position Power):** Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin derecesini ifade etmektedir.

Body (2008), Fiedler'in durumun istenirliğini belirlemede kullandığı üç değişkenin liderlik davranışlarına etkilerini belirlemek için sekiz özgün durum tanımladığını belirtmiştir (Sökmen, 2010: 128). Dereli'ye (1981) göre, bir lider için en çok istenilen durumlar (1, 2, 3) ile hiç arzu edilmeyen durumlarda (7,8) için görev yönelimli liderliği, orta elverişli durumlarda (4,5,6) ilişki yönelimli liderliğin etkilidir (Sökmen 2010: 129).

Şekil 5:Fiedler'in Durumsallık Kuramı Bulguları



Şekil 5: Fiedler'in Durumsallık Kuramı Bulguları (Devamı)

	1	2	3	4	5	6	7	8
LİDER-ÜYE İLİŞKİLERİ	İyi	İyi	İyi	İyi	Oldukça Zayıf	Oldukça Zayıf	Oldukça Zayıf	Oldukça Zayıf
GÖREVİN YAPISI	Yapısal	Yapısal	Yapısal olmayan	Yapısal Olmayan	Yapısal	Yapısal	Yapısal Olmayan	Yapısal Olmayan
MAKAM GÜCÜ	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz

Kaynak: Sökmen, 2010: 129

- **Amaç Yol Kuramı:** Robert S. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirilen Amaç Yol Yaklaşımı (Path Goal Theory of Leadership), liderin farklı durumlardaki etkinliğini anlayıp öngörmemizi sağlamaya çalışır. Bu kurama göre, kişilerin motivasyonu, ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak gelişmektedir. Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki temel faktör vardır (Şimşek v.d., 2008: 264-265):

1. Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı,
2. Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle izleyenlerin motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir (Northcraft 1994'den aktaran Zel, 2006: 141).

- **Otokratik Lider:** Otoriter liderler örgütsel amaçları, politikaları ve planları belirlerken grup üyelerinin görüşlerine başvurmazlar. Astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar; çünkü onların bu yöntemle motive olduklarını düşünürler (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004:660).
- **Destekleyici Lider:** Bu tip lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve mutluluğunu düşünür. Arkadaşça ve herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle kolayca iletişim kurulabilir.
- **Katılımcı Lider:** Bu tip lider, çeşitli konularda karar almadan önce izleyenlerine danışır. Onların fikirlerine önem verir.
- **Başarıya Yönelik Lider:** Bu tip lider, iddialı amaçlar ortaya koyar ve izleyenlere bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir.

- **Hersley ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Kuramı:** Bu kuram görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerine yoğunlaşmaktadır. Görev davranışına göre lider üyelerine neyin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söylemektedir. İlişki davranışına göre ise lider üyelerle yakın bir bireysel ilişki kurmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2007: 153- 155).

Hersley ve Blanchard, etkili liderliğin izleyicilerin olgunluk düzeyi ile en uygun noktada birleştirilmesi sayesinde gerçekleşebileceğini savunmuşlardır.

Şekil 6: Etkili Liderlik Biçimleri

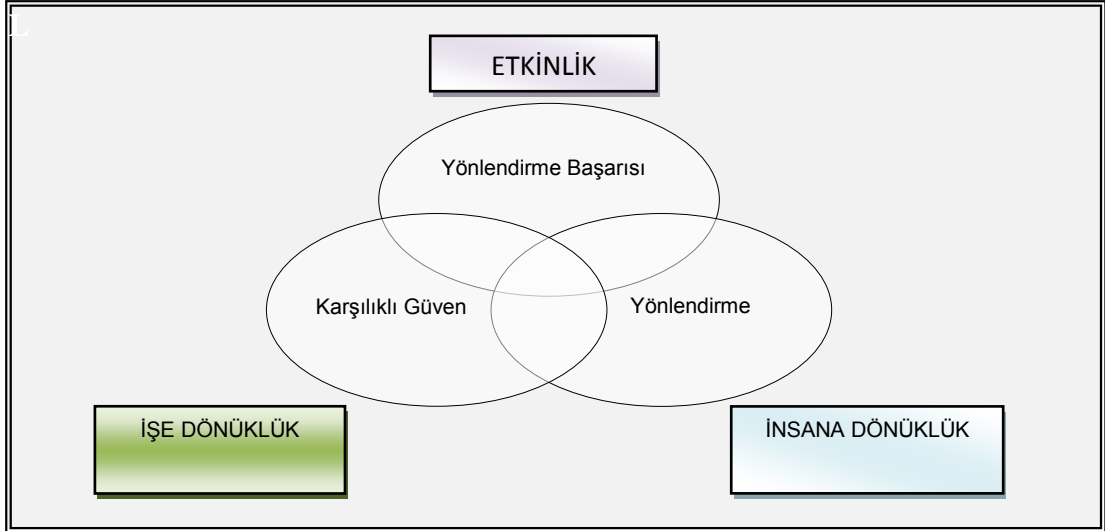


Kaynak: Erçetin, 1998: 42

- **Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı:** Philip W. Yetton tarafından öne sürülen ve Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılan bu kuram; belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre; lider zaman zaman değişik liderlik modellerine göre davranabilmektedir. Bu kuramda, belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuçta ne kadar astın katılacağı saptanmak istenmektedir. Lider problemleri çözmek için her safhada astın katılımını sağlayacak ve bu sayede kendi etkinliğini arttırabilecektir (Şimşek v.d., 2008: 266). Kırel, karar ağacı modeli ile etkin liderin sonuç olarak ne yapması gerektiğinin belirlenmesinin bu kuramın bir uygulaması olduğunu belirtmiştir (Baykuş, 2003: 52).
- **Ardışık Liderlik Kuramı:** Tannenbaum ve Schmidt (1950) liderlik davranışını, üst merkezli den ast merkezliye göre sıralamışlardır (Arun: 2008: 26).

- **Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı:** Reddin işe dönüklük ve insana dönüklük boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek kuramına '3 boyutlu Lider Etkinliği Kuramı' adını vermiştir. (Dindar, 2001: 55).

Şekil 7:Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı

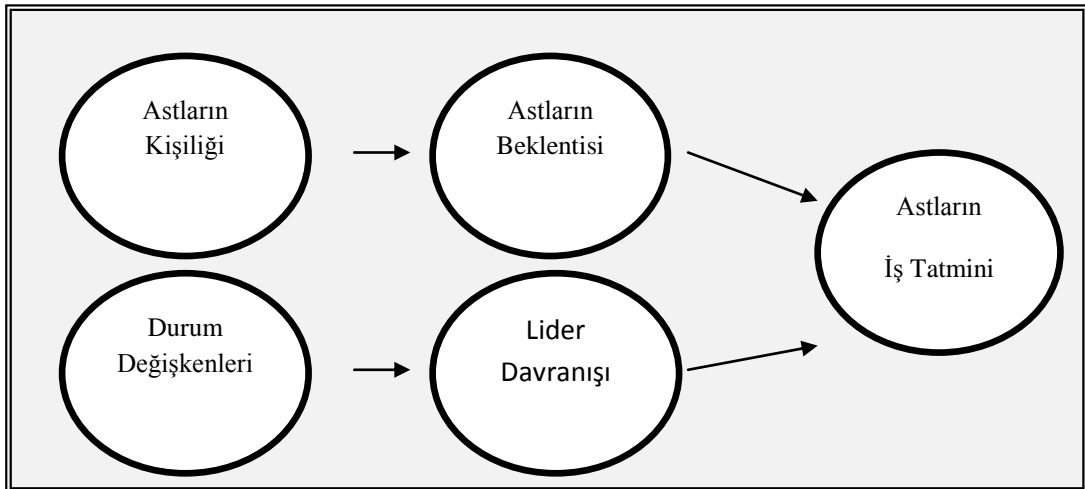


Bu kuramda dört liderlik tipinden söz etmek mümkündür (Sökmen, 2010: 134).

1. Kopuk liderlik
2. İlgili liderlik
3. Adanmış liderlik
4. Bütünleşmiş liderlik

- **Yukl'un Liderlik Davranışı Modeli:** Yukl tarafından geliştirilen bu modelin amacı liderlik davranışı, durumsal ve ara değişkenler ile işgören verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır (Zel, 2006: 136).

Şekil 8: Ayrılık Modeli



Kaynak: Zel, 2006: 137

Bu modelde astların beklediği lider davranışı ve liderin gerçekleştirdiği davranışın iş tatminine etkisi anlatılmaya çalışılmıştır. Modele göre, astların beklentisi ile liderin ortaya koyduğu liderlik davranışı arasındaki fark ne kadar az ise iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır.

Durumsallık anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan kuramlar değerlendirildiğinde ise, bu kuramların tamamının görev yönelimli liderliği içerdiği söylenebilir. Fiedler Kuramı ile Yol Amaç Kuramı, sosyal özen gösterme üzerinde odaklaşan davranışları; Yol Amaç Kuramı ile Vroom-Yetton Kuramı, katılımcı davranışları temel almaktadır. Fiedler Kuramının diğer durumsallık kuramlarından farkı ise liderlik davranışının değişirliğinin olmadığı görüşünü savunmasıdır. Tüm kuramların ortak değişkeni ise, görev yapısıdır. Fiedler Kuramında yer alan makam gücü, Yol Amaç Kuramındaki biçimsel yetki sistemiyle benzerlik göstermektedir (Sökmen, 2010: 139).

Acar (1998) en iyi liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini ve evrensel (her durumda geçerli) bir liderlik tarzından bahsedilemeyeceğini öne süren durumsallık kuramının bu yönüyle, yönetimde “tek ve en iyi” liderlik tarzı bulunduğunu savunan özellik ve davranış yaklaşımlarından ayrıldığını belirtmiştir (Aktaran: Bolat v.d., 2008: 177). House ve Aditya (1997: 409) da tek ve evrensel bir liderlik kavramının mümkün olmadığını, her liderin faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik ortama göre davranış geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, House ve Aditya literatürdeki ampirik liderlik çalışmalarının birçoğunun Amerikalı liderleri konu almasını ve diğer toplumlarda yaşayan araştırmacıların bunu kendi sosyo-ekonomik farklılıklarını göz ardı ederek uyarlamasını eleştirmiştir. Bu bilgilere dayanarak, liderlik araştırması yapan her sosyal topluluğun kendi dinamiklerini göz ardı etmemesi ve değerlendirmesinin daha güvenilir sonuçlar ortaya koyacağı söylenebilir.

Adair (2009: 52) durumsal liderlik yaklaşımının Sokrates’e kadar dayandığını iddia ederek Platon’ un Republic’ te yayınlanmış uyarlamasının durumsallık yaklaşımının özünü iyi ifade edebileceğini belirtmiştir:

“Tayfalar dümenin kontrolünü ele geçirme konusunda tartışıyorlar... Yetenekli ve usta bir deniz adamının bir geminin kumanda mahallini ancak yılın mevsimlerini, gökyüzünü, yıldızları ve rüzgârları çok iyi öğrenmişse layıkıyla doldurabileceğini anlamıyorlar; bütün bunlar onun zamanla eğitim ve uygulama yoluyla, başkaları bundan hoşlansın ve ya hoşlanmasın, onun dümeni iyi kontrol edebilme yeterliği kazanabileceğini de düşünmüyorlar.”

1.1.2.3. Yeni Liderlik Kuramları

Post modern çağın gereklerine uygun olarak, örgütlerin etkinliklerini arttırmak amacıyla pek çok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında değişen koşulların etkisi olduğu gibi, değişen insan anlayışının da etkisi olmuştur (Çağlar, 2004: 97).

1978 yılında Burns 'liderlik' adlı kitabında siyasi liderleri tanımlamak için 'dönüşümsel' ve 'etkileşimsel' liderlik kavramlarını kullanmıştır. Bass (1985) bu çalışmayı geliştirerek örgütsel ölçekte kullanılabilir hale getirmiştir. Burns dönüştürücü ve etkileşimci lideri zıt kutuplar olarak ele almış ve bir liderin bu özelliklerden herhangi birini taşıyabileceği üzerinde durmuştur. Bass ise bir liderin hem dönüştürücü hem de etkileşimci olabileceği fikrine yoğunlaşmıştır (Mimir, 2008: 7). Diğer taraftan, literatür incelendiğinde bazı yazarların dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderliği ayırdığını bazılarının ise dönüştürücü liderliğin karizmatik liderliği kapsadığı görüşünde oldukları söylenebilir (Erçetin, 1998: 56-58). Bu çalışmada karizmatik liderlik ayrı bir kuram olarak ele alınmayacaktır.

Work'e (1996) göre, liderlikle ilgili bu yeni yaklaşımlar ışığında liderlerin dört temel değeri benimsemesi gerekmektedir (Aktaran: Memişoğlu, 2001: 93):

1. Liderlerin, iş görenler arasındaki kültürel, etnik ve cinsiyet farklılıklarına karşı daha saygılı ve duyarlı olmaları gerekmektedir.
2. Liderlerden örgütlerinin iş tanımını yeniden yaparak örgüt kültürlerini geliştirmeleri beklenmektedir.
3. Liderlerin çalışanlarıyla yeni iletişim biçimleri geliştirmeleri gerekmektedir.
4. Liderlerden kendilerini farklılıkları benimsemeye ve onlarla yaşamaya alışması beklenmektedir.

Lider-Üye Etkileşim teorisi ile ilgili çalışmalarda, yöneticinin, astların her birisiyle, düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştirdiği ortaya konularak, etkileşimin niteliğinin izleyicilerle ilgili bazı sonuçlar üzerindeki etkisi olduğu ileri sürülmüştür. Lider-Üye etkileşiminin etkilediği sonuçlar şunlardır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007: 288):

- İş Performansı,
- İşgören Devir Hızı,
- Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

1.1.2.3.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik karşılıklı alış- verişe dayanan bir liderlik modelidir. Bu alışverişte izleyenler görevlerini yerine getirdiklerinde ödülle, görevlerini yerine getirmediklerinde ise ceza ile karşılaşılır. Lider, izleyicilerin itaatkâr ve işe istekli olmaları için örgütsel kaynakları kullanmaktadır. Davranışları kontrol etmek ve düzeltmek için ise bir çeşit uyarım-tepki modeli sergilemektedir (Grundstein, 1999: 150).

Yöneticilik niteliğine sahip etkileşimci liderler, çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtmaktadırlar ve bu sayede başarılarını pekiştirmeyi tercih etmektedirler. Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına vizyon ve örgütsel kültürde bir değişim olmaksızın devam etmektedir (Eren, 2009: 519). Burns, etkileşimci liderlik davranışı gösteren bir liderin dönüştürücü liderlik davranışı gösteremeyeceğini iddia etmiştir (Başol, 2005: 40).

Diğer taraftan Avolio'ya göre (1999) etkileşimci liderlik dönüştürücü liderliğin bir ön şartıdır. Fakat dönüştürücü liderlik etkileşimci liderliğin bir adım önündedir (Avolio, 1999). Bass'a göre dönüştürücü liderler öncelikle etkileşimci lider özelliği taşımalıdır. Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik kavramlarının literatürde beraber ele alınmasının nedeni, yaklaşımların birbirine zıt olmasıdır (Başol, 2005'den aktaran Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

Colvin' e göre (1999), etkileşimci liderler, izleyicilerinin mevcut ihtiyaçlarını ve amaçlarını tanımlamakta ve onların temel dışsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu ihtiyaçlar, hijyen (bulunmaması tatminsizlik yaratan, bulunması tek başına tatmin sağlamayan) koşullarla ilgilidir. Bu ihtiyaçlar ile ulaşılması istenen amaçlar arasında ödül-ceza bağlantısı kurmaktadırlar. Buna ilave olarak, etkileşimci liderlik, astlarla kabul edilebilir minimum başarı standartları konusunda anlaşma yapmayı gerektirmektedir (Ölçer, 2008: 131). Özetle, etkileşimci lider, izleyenleriyle yakın ilişki kurarak değerli bir şeyin değişimini yapmaktadır. Bu durum lider ve izleyen için neyin değerli olduğuna göre değişebilir. Bu kimi zaman maaş zammı, kimi zaman kıdem vb. olabilir. Yani, lider ve üye arasındaki sosyal ilişkileri ve tatmin/ödül konumlarını içermektedir (Gül, 2003: 13). İşgörenlerden görev fazlası davranışların sıklıkla beklendiği turizm sektöründe etkileşimci liderlik tarzının uzun vadede istenen sonuçlara ulaşmayı zorlaştıracığı söylenebilir.

1.1.2.3.1.1.Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Bass'a (2003) göre, etkileşimci liderler, liderlik davranışlarını koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim, serbest bırakıcı liderlik dört alt boyutta gerçekleştirmektedirler (Aktaran: Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

Etkileşimci liderliğin üç tür yönetim tarzı vardır (İçerik Ekibi, 2003'den Aktaran: Alkın, 2006, 94). Bunlar: Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik tarzlarıdır. Literatür incelendiğinde, istisnalarla yönetim boyutunun genellikle aktif olarak istisnalarla yönetim ve pasif olarak istisnalarla yönetim olarak, iki farklı başlıkta ele alındığı görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada da aynı şekilde ele alınacaktır.

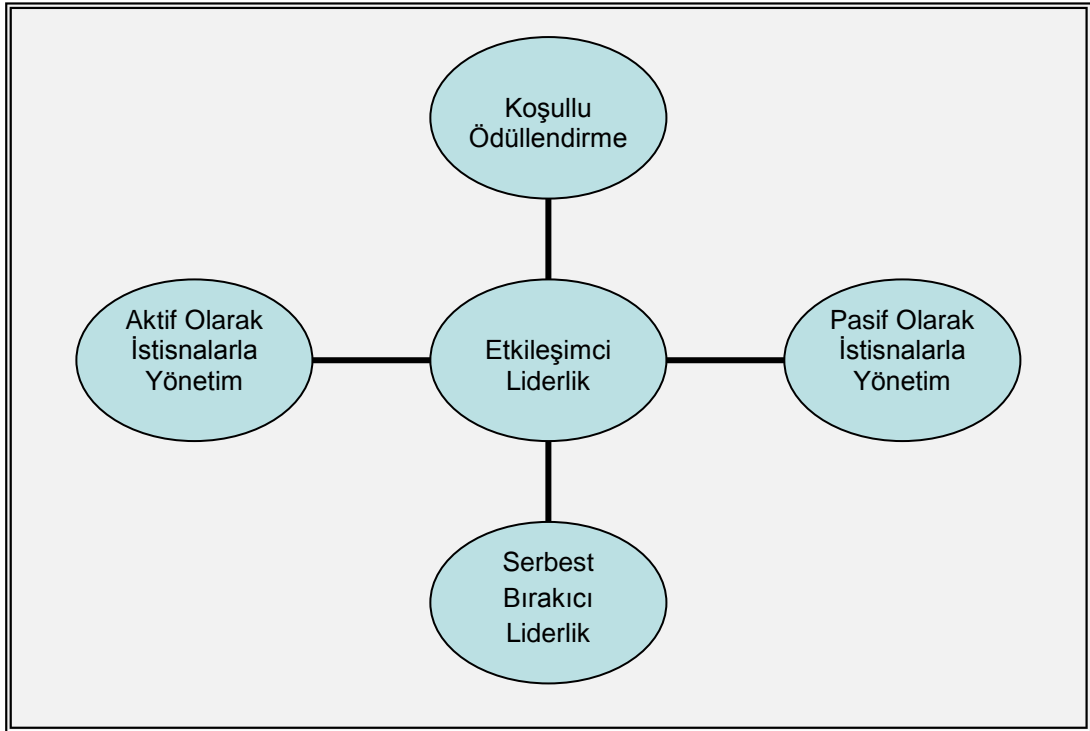
- **Koşullu Ödüllendirme:** Etkileşimci lider, yetkilerini üstün performans gösteren astlarını ödüllendirmek için kullanmaktadır. Bu ödüller parasal veya statü ile ilgili olabilmektedir. Astlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgiye sahiptirler.

- **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Etkileşimci lider, astların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Bu yönetimde hatalara odaklanması ve yaptırım uygulanması astlar üzerinde gerilim yaratabilir.

- **Pasif olarak İstisnalarla Yönetim:** Etkileşimci lider, hiçbir zaman astlarıyla ilgilenmez. Sadece standartlara ulaşamadığı zaman müdahale etmektedirler. Bu ancak kendi kendini yönetme konusunda gelişmiş astlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır. Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşılmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği dikkate alınmalıdır.

- **Serbest Bırakıcı Liderlik:** Bu boyutta etkileşimci liderler astlarını hiçbir konuda bilgilendirmez ve yönlendirmezler. Astların performansını gözlemlemez ve değerlendirmezler. Olumsuz sonuçlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınmaktadırlar (Özsöylemez, 2009: 25).

Şekil 9: Etkileşimci Liderliğin Boyutları



Kaynak: Sökmen, 2010: 148'den uyarlanmıştır.

Güzel' e göre (2009) günümüz modern turizm işletmeciliği, örgütlerin yapı ve süreçlerinin hizmet kalitesi temelinde geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle, artan rekabet anlayışı ile başarılı bir örgütsel hedef oluşturmak için çalışanların performanslarını geliştirme ve hizmet kalitesini artırmada yeni yönetim metotlarını benimsemek gerekmektedir. Liderlik, bunu gerçekleştiren en önemli unsurlardan birisidir. Turizm işletmelerinde liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi, çalışanların lideri anlaması, liderin verimliliği, çalışanların davranışları ve performansları da dahil olmak üzere birçok örgütsel çıktıyı etkilemektedir. Turizm işletmelerinde hizmet sürecinin odağında yer alan çalışanlar, etkili bir liderin varlığı ile daha fazla başarılı olurlar(Aktaran: Çalışkan, 2009: 219).

Çeşitli araştırmacıların da belirttiği gibi, liderlik davranışı ve bu davranışların turizm sektörü çalışanlarının üzerinde oluşturduğu etkiler turizm işletmeleri açısından son derece önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada uygulama alanı olarak, bir turizm işletmesi olan seyahat acenteleri tercih edilmiştir. A grubu Seyahat Acentelerinin tercih edilme sebebi ise Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirtilen tüm acentelik hizmetlerini yerine getiren acente türü olmalarıdır.

1.1.2.3.1.2.Etkileşimci Liderliğin Örgütler Açısından Önemi

Etkileşimci liderlik geleneksel liderlik olarak da kabul edilebilir. Bu tip liderlik yaklaşımında lider-izleyen, ast-üst, çalışanlar ve yöneticiler arasında çıkar ilişkisi söz konusudur. Diğer taraftan bu tip liderliğin de örgütler açısından bir takım yararları olduğu söylenebilir. Bunlar (Sayılı, t.y.: 14):

- Astların ihtiyaçları tam ve doğru olarak belirlenir. Çaba ile ödül arasında sıkı bir bağ kurularak bu ihtiyaçlara cevap verilir.
- Çaba ve performans için astların kişisel ilgileri üzerine yoğunlaşılır.
- Kurallar açık bir şekilde lider tarafından ortaya konur.
- Astlar hangi durumda ödül hangi durumda ceza alacaklarını iyi bilirler.
- Süreç içerisinde otomatik olarak performans değerlendirmesi yapılır.
- Değerlendirme sonuçları astlar ile paylaşılır.

Kirkbride (2006) etkileşimci liderlik tarzının değişimin az olduğu durgun çevresel koşullarda başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Fakat bu liderlik tarzı değişim hızlı olduğu karmaşık çevrelerde bulunan örgütler için daha az faydalı olduğuna da değinmiştir. Bununla birlikte, Tengilimoğlu (2005) değişim ve atılım göstermek isteyen örgütlerde dönüştürücü liderliğin, durgun büyüme ve tasarruf politikası belirlemiş örgütlerde ise etkileşimci liderliğin etkili olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Ölçer, 2008: 131). Bu bağlamda, değişimin hızlı yaşandığı ve hizmet sağlayıcının, hizmet ve hizmete dayalı ürünlerini, talep edenlerin isteklerine göre güncellemek zorunda olduğu seyahat acentelerinde dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten daha etkili olacağı söylenebilir.

Diğer taraftan etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderlikten daha etkili olduğu ardıllar da vardır. Örneğin Zagorsak, Dimovski ve Skerlavaj (2009), 2006 yılında Slovenia’da eğitim sektöründe yaptıkları deneysel araştırmada, etkileşimci liderliğin örgütsel öğrenmeyi, dönüştürücü liderlikten daha olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Karşılıklı alışverişe dayalı olan etkileşimci liderlik davranışında, ilişkiler geçici bir zemine dayanmaktadır. Başarı ise karşılıklı çıkarların sürekli olarak korunmasına bağlıdır. Oysa turizm sektöründe, başarı uzun dönemli ve güvene dayalı ilişkileri zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, çıkar ilişkisinden çok güven ilişkisine dayalı olan dönüştürücü liderlik stiline, sektör yöneticilerinin benimsemesi gereken olumlu bir liderlik tipi olduğu söylenebilir.

1.1.2.3.2.Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Dönüştürücü liderlik kavramı Burns'ün (1978) çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Yazara göre dönüştürücü liderlik 'insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyenlerin harekete geçirilmesi' olarak tanımlanmaktadır. Ancak dönüştürücü liderliğin bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve ölçümü Bass (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir (Tabak, Sığı, Eroğlu ve Hazır, 2009: 389)

Son yirmi yıldır, dönüştürücü liderlik örgütsel liderlerin, izleyenlerini beklentileri yönünde ikna etme şansı vermesi bakımından oldukça önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Bass ve Riggio, 2006'dan Aktaran: Kearney, 2008: 803).

Bu tip liderler izleyenlerin vizyon ve misyonlarını tekrar belirleyen, sorumlulukların tazelenmesi ve amaca ulaşmak için sistemin tekrar yapılandırılmasını sağlayan liderlerdir. Dönüştürücü liderlik süreci, karşılıklı teşvik etmeye dayanan, lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderin manevi aracı haline dönüştüğü bir ilişkiye dayanmaktadır (Leithwood, 1992: 8).

Luthans (1995: 357) dönüştürücü liderlik kuramına göre, liderin izleyenlerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek organizasyonları başarıya ulaştıran kişi olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Deliveli, 2010: 41).

Dönüştürücü lider yaşıtları ve izleyenleri arasında paylaşılabilen bir vizyon geliştiren, izleyenlerini zihinsel olarak uyaran ve insanlar arasındaki bireysel farklılıklara çok önem veren kişi olarak tanımlanmıştır. Dönüştürücü lider, istenen davranışın gösterilmesine bağlı olarak ödülleri karşılıklı olarak değişen etkileşimci liderliğin zıttı olarak kabul edilmiştir (Lowe ve Galen, 1996).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin ideal ve ahlaki değerlerine hitap ederler, gelecek için bir vizyon ortaya koyarlar ve güvenilirlerdir. Onlar, yenilikçi, karizmatik, izleyenleri kendi hayal edebileceklerinden bile daha iyi bir başarıya götürebilen, izleyenleri grup veya organizasyonun sahip olduğu mal veya hizmet kalitesi standartlarının en iyisine ulaşma yönünde motive edebilen liderlerdir. Dönüştürücü liderlerin diğer özellikleri kendilerine olan yüksek güvenleri ve neyin iyi ve doğru olduğuna inanıyorlarsa onu savunmak için yüksek bir iç güce sahip

olmalarıdır (Aktaran: Werder ve Holtzhousen, 2009:406). Bass' a göre dönüştürücü liderler vizyon ve etkili yönetim becerisine sahiptirler ve bu becerileri izleyenleri ile güçlü duygusal bağlar kurmak için kullanırlar (Dursun, 2009: 22).

Dönüştürücü liderler iş görenlerini güçlendirmenin ötesinde, onlara ilham kaynağı olma ve güven telkin etme çabası içerisinde olmalıdırlar. Hem Bass hem de Burns dönüştürücü liderlerin adalet ve mükemmellik gibi değerleri içeren kişisel değerler sistemine sahip olduklarını belirtmektedirler (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 195).

Dönüştürücü liderlik konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen iki önemli konu bu çalışmalarda göz adı edilmiştir. Conger (1999) ve Yukl(1999)' a göre bunlardan birincisi, dönüştürücü liderlik davranışının kazandırdıklarının sadece bireysel düzeyde (bireysel memnuniyet, performans v.b) ele alınmış olması ve etkilerin örgütsel düzeyde yeterince araştırılmamasıdır. İkincisi ise, Lowe (1996)'un belirttiği gibi neden bazı liderlerin dönüştürücü liderlik davranışı gösterirken diğerlerinin gösteremediklerinin yeterince araştırılmamış olmasıdır (Aktaran: Wang ve Huang, 2009: 380). Bass ve Avolio'ya (1994) göre liderler neyin doğru, iyi ve önemli olduğunun farkında olduklarında gerçekten dönüştürücü olabilmektedirler.

Thite (1997), bazı bilim adamlarının dönüştürücü liderlikle ilgili çalışmaları şu şekilde özetlemiştir (Aktaran: Arun, 2008: 35-36):

- **Burns'ün Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı:** Burns' e göre liderlik izleyenlerin beklentileri ve amaçlarından ayrılamaz. Dönüştürücü liderler, yüksek seviyede güven ve maneviyat aşırıdır. Güç, karşı tarafın ağırlığına göre değil, ortak amaç için karşılıklı destekle sağlanmaktadır. Bunun için dönüştürücü liderlik, lider ve izleyenleri üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Ayrıca Burns'e göre dönüştürücü liderlik örgütte herhangi bir kademedeki görülebilir.
- **Bennis ve Nanus:** Dinamik ve yaratıcı liderler üzerinde beş yıllık bir çalışmadan sonra, bu araştırmacılar, vizyon geliştirme güveni ve bağlılığı güçlendirme ve örgütte öğrenmeyi kolaylaştırma gibi belli vasıflar tespit etmişlerdir. Bu tarz liderler, izleyenleri, özgürlük, hak ve kendini geliştirme gibi konularda daha üst seviyelere çıkarırlar. Bunun için vizyonun çarpıcı ve uygun olması yetmez, aynı zamanda kültürle bütünleşmiş olmalıdır. Bu

vizyon sahibi liderin başarısı, vizyonunu anlaşılabilir kadar sade, bağlılık yaratacak kadar çarpıcı, kabul edilebilecek kadar gerçekçi ve uygulanabilir olmasından kaynaklanmaktadır.

- **Kouzes ve Posner:** İkili yaptıkları çalışmalarda örnek liderin çalışmalarını; sürece meydan okumak, paylaşılan vizyonu geliştirmek, diğerlerine hareket imkanı sağlamak, izlenecek yolu planlamak ve cesaretlendirmek olarak tanımlamışlardır.

Yapılan çalışmaların ışığında dönüştürücü liderlerin sahip oldukları ortak temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Bass ve Avolio, 1994; Berber, 2000; Maxwell, 2004; İşcan, 2006; Özer, 2008; Baltaş, 2008; Aydın, 2009; Sökmen, 2010):

- **Cesaretli Olmaları:** Örgütlerde fikrinsel ve yöntemsel değişiklikler gerçekleştirmek, istenmeyen ancak karşılaşılabilecek muhtemel olan çeşitli olaylara neden olabilir. Bu nedenle dönüştürücü liderler karşılaşılabilecekleri zorluklar ve yıldırımların üstüne cesaretle gidebilmelidir.
- **Sürekli Öğrenmeye Açık Olmaları:** Buldukları örgütteki diğer üyelerden farklı ve üst düzey düşünebilen dönüştürücü liderlerin, bu özelliklerini sürekli araştırma, inceleme, öğrenme ve yenilenmeye olan heveslerinden aldıkları söylenebilir.
- **Kendilerini Bir Değişim unsuru olarak görmeleri:** Bu tip liderler, içinde buldukları örgütün yapısından, üyelerin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar mümkün olan her konuda yaşanacak olumlu değişimlerde kendi etkilerini yansıtmayı bir görev olarak görmektedirler.
- **Kavramsal Yeteneklerinin Üst Düzeyde Olması:** Dönüştürücü liderler örgütün parçalarını değil, örgütün tüm birimlerini örgütsel başarı yönünde motive ederek temeli bütünsel düşünceye dayalı olan kavramsal yeteneğe sahip liderlerdir.
- **Vizyon Yaratma Becerisine Sahip Olmaları:** Dönüştürücü liderler astlarını amaca ve vizyona yönlendirmek için çaba harcarlar. Bu tür liderle vizyon yaratabilen ve bunu izleyenlerine kabul ettirebilen liderlerdir.

- **Gelecek Odaklı Olmaları:** Dönüştürücü liderler gelecek odaklılığı sadece algılamazlar, bu tip liderler gelecek odaklılığı gerçekleştirirler. Bu tip liderler ve izleyenleri zamanın ilerisinde yaşamaktadırlar.
- **Hızlı ve Doğru Karar Alabilmeleri:** Dönüştürücü liderler, genellikle dinamikliğin ve karmaşıklığın yüksek olduğu ortamlarda hızlı ve etkili kararlar alarak çevrelerini şekillendirebilmektedirler.
- **Adil Olmaları:** Dönüştürücü liderler adaletli davranma gibi kişisel değerler sistemine sıkı sıkıya bağlı liderlerdir.
- **İşbirici Olmaları:** Dönüştürücü liderler otorite kazanırlar ve belirlenen vizyonu gerçekleştirirler.
- **Potansiyel Liderleri Geliştirebilmeleri:** Dönüştürücü liderler çalışma ortamındaki diğer potansiyel lider adaylarını gelişim için etkilemeye ve onlara lider olma konusunda ilham vermeye çalışırlar.
- **Güven Duygusu Yaratabilmeleri:** Güven duygusunun üç farklı yönü vardır:
 - Kendine güven duymak
 - Güvenilir olmak
 - Başkalarına güven duymak,

Dönüştürücü liderlerin kendilerine güven duymaları kendi iç seslerine kulak vermeleriyle başlar. Liderin ahlaki değerleri ve bu konudaki kararlılığı da bu kapsamda yer almaktadır. Örneğin, lider yanlış olduğuna inandığı bir şeyi ‘başkaları yapıyor’ diye yapmaz.

Güvenilir bir lider sözünü tutar, bütünlük sergiler (özü sözü birdir), görevi yerine getirecek yetkinlik ve bilgiye sahiptir, dürüştür ve sorumluluk sahibidir. Dönüştürücü liderler buldukları çevreyi dostluk ilişkilerinin kurulabileceği barışçıl bir ortam olarak algılamaktadırlar.

Dönüştürücü liderin sahip olduğu özellikler incelendiğinde diğer türlerdeki liderlerden ayrılan en belirgin özelliğinin “potansiyel liderleri geliştirebilme” özelliği olduğu söylenebilir. Dönüştürücü lider, yerine başka liderlerin gelmesini herhangi bir ego meselesi yapmayacak düzeyde kişiliğini geliştirmiş bir liderdir.

1.1.2.3.2.1.Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Bernard M. Bass (1990: 19-20) dönüştürücü liderliğin dört özelliği olduğundan bahsetmiştir. Bunlar; ideal etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Bu özellikler aynı zamanda dönüştürücü liderliğin boyutlarını oluşturmaktadır (Sökmen, 2010 ;Yavuz, 2009; Tabak vd., 2009).

Dönüştürücü liderin sahip olduğu özellikler ve sergiledikleri davranışlar yalnızca örgütte değil, aynı zamanda astların olaylara bakış açılarında da dönüşüme zemin hazırlamaktadır. Dönüşüme zemin hazırlayan bu özellikler ve aynı zamanda boyutlar şöyle özetlenebilir (Bass, 1990; Bass ve Steidlmedier, 1990; Serinkan, 2008'den Aktaran: Aydın, 2009: 25)

İdeal Etki (Idealized Influence) : İdeal etki hem lidere hem de astlara göre olmak üzere 2 şekilde tanımlanabilir:

- İdeal Etki (Atfedilen): İdeal bir lider yüksek ahlaki standartlara sahiptir. İzleyenlerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutarlar, kişisel kazanç sağlamak için güç kullanmazlar ve izleyenlerin önüne iddialı hedefler koyarlar. Bu etki izleyenlerde hayranlık, saygı ve güven gibi duygular uyandırmaktadır.
- İdeal Etki (Davranış): İdeal davranışlar sergileyen liderler izleyenleri üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadırlar. İzleyenler, kendilerini liderleri ile özdeşleştirir. Liderin değer ve ilkelerini açıklaması ise izleyenleri etkileyerek liderlerine olan inançlarını artırmaktadır.

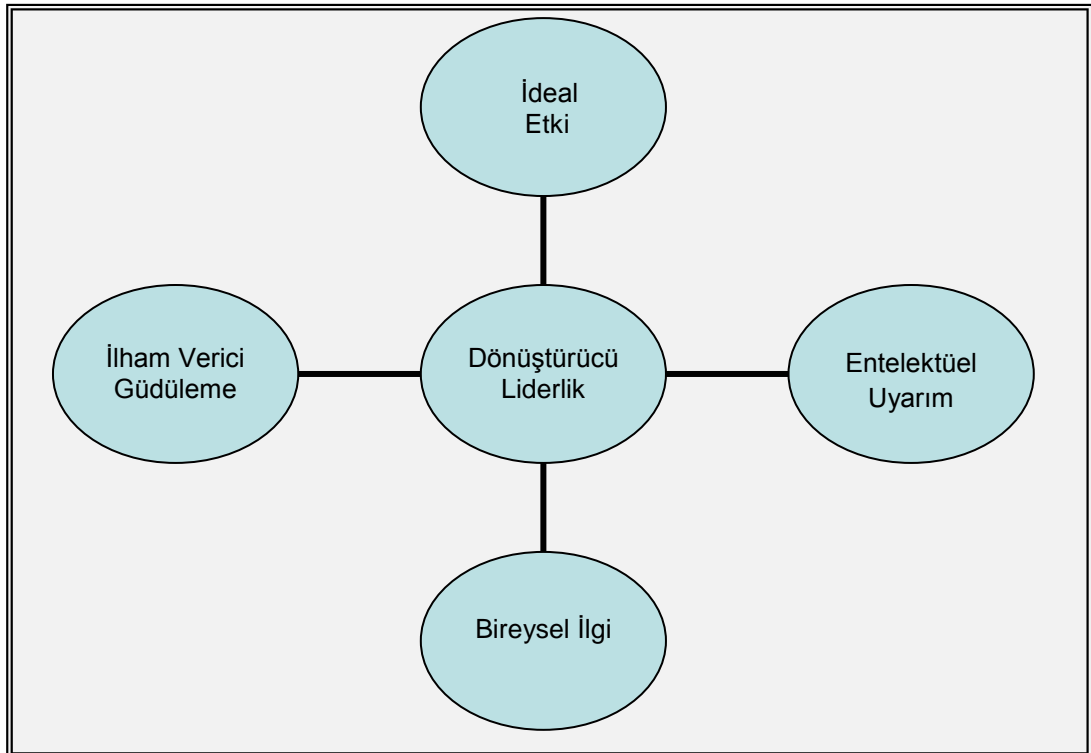
Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation): Bu boyutta lider izleyenler için aşağıdaki özendirme davranışlarını sergilemektedir:

- Lider eski gelenekleri, adetleri ve alışkanlıkları sorgulamaktadır.
- Lider, izleyenlerini daha önce hiç sorgulamadıkları kişisel fikirleri hakkında kendi kendilerini sorgulamalarını özendirmektedir.
- Lider, izleyenlerini eski problemlere yeni çözümler getirme doğrultusunda teşvik etmektedir.
- Lider, astlarını kendilerini çıkmaza sokan konularda yeni bakış açıları geliştirebilmelerini ve ifade etmelerini sağlamaktadır.

İlham Verici Gdleme (Inspirational Motivation): Dönüştürücü liderler, sadece zihinsel destek ile değil ie destek olarak veya telkinle izleyenleri motive etmektedir. Grup ve örgütün amaçlarını takip ettiği kadar, işgörenlerin gelişimi konusuna da önem vermektedir. İşgörenlerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmakta ve kendilerine olan güvenlerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede igrenlerden daha fazla verim almayı hedeflemektedir. İgrenin rgt içindeki konumu ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdüğü düşünceler dntrc lider tarafından dikkate alınmakta ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat verilmektedir.

Bireysel İlg (Individualized Consideration): Bass ve Avolio'ya (1994) göre dntrc liderlerin astlarının bireysel ihtiyaç ve gelişimlerini koçluk veya mentorluk gibi süreçlerle ortaya çıkarmasını kapsamaktadır. Kuchinke'ye göre, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri; Lawler ve arkadaşlarına göre ise kişilerle ve organizasyonla yaşadıkları problemlerle baa çıkabilme ve güvenme yeterliliklerini ve kabiliyetlerini artırabilmek için, dntrc liderin her bir izleyenin bireysel özelliklerine ve kabiliyetlerine odaklandığı ve onları geliştirmek için çaba sarfettiği bir süreci kapsamaktadır (Aktaran: ztop, 2008: 26).

Şekil 10: Dntrc Liderliğin Boyutları



Kaynak: Sökmen, 2010: 14

1.1.2.3.2.2.Dönüştürücü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Bass (2004) liderlerin dönüştürücü özellik gösterdikleri işletmelerin aşağıdaki konularda fayda sağlayacakları üzerinde durmuştur (Aktaran: Mimir, 2008: 26-27-28).

1. Kurum İmajı Açısından Önemi: Dönüştürücü liderler tarafından yönetilen kurum ve işletmeler, hem içsel (işgörenler, yöneticiler...) hem de dışsal çevreleri (müşteriler, tedarikçiler...) üzerinde olumlu bir imaj algısı yaratabilecekleri söylenebilir.
2. İşe Alıma Etkisi: Dönüştürücü liderler karizmaları sayesinde, iş başvurusu yapan adaylar üzerinde olumlu bir intiba bırakacaklarından, adaylar onlarla çalışmayı tercih edebilirler.
3. Gelişime Etkisi: Dönüştürücü liderlik sinerjik bir destek unsuru olduğu için verimliliği olumlu yönde etkileyen ve gelişimi hızlandıran bir özellik taşıdığı söylenebilir.
4. Eğitime Etkisi: Dönüştürücü liderliğin potansiyel liderleri fark etme ve yetiştirme özelliğinin bu davranışın izleyiciler tarafından da öğrenilmesine destek vereceği söylenebilir.
5. İş Tasarımına ve Görevlendirmeye Etkisi: Bireysel ilgi ve adil olma özelliği ile her bir astına kişiliğine ve becerilerine uygun görevler vererek gelişimlerine katkı sağlayacağı söylenebilir.
6. Örgütsel Yapıya Etkisi: Sürekli değişen örgütsel yapılardaki ihtiyaçların dönüştürücü liderlerin özellikleri tarafından karşılanacağı söylenebilir.
7. İşgücü Bağdaşımına Etkisi: Dönüştürücü liderlik stili gösteren liderlerin, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme gibi işgücü bağdaşımının belirleyicileri ile iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Böyle bir etkilenme sayesinde örgütte iç bağdaşım sağlanabilecek ve olumlu bir çalışma iklimi oluşacaktır. Bu olumluluğun küçük gruplarda daha üst düzey olduğunu söylemek mümkündür (İşcan ve Naktiyok, 2005: 105). Dolayısıyla dönüştürücü lider özelliği gösteren acente yöneticilerinin, işgörenlerinin örgütle bağdaşımını sağlayabilecekleri söylenebilir.

1.1.2.3.2.3.Dönüştürücü Liderlik Araştırmalarına Örnekler

Felfe ve Schyns (2004) dönüştürücü liderlik ile fazla mesai, etkililik, liderden tatmin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, başarıya yönelim, stres ve sınırlılık arasındaki ilişkiyi; Walumbwa ve arkadaşları (2008) dönüştürücü liderliğin, öz yeterlik inançlarının ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisiyle iş performansı üzerindeki etkilerini; Rowold ve Heinritz (2007) ise; dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderlik tarzlarının yakınsak ve iraksak boyutları ile bu liderlik tarzlarının fazla mesai, etkililik, iş tatmini ve kar arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde ise dönüştürücü liderliğin, Topaloğlu (2005) ve Dilek’in (2005) örgütsel vatandaşlık davranışı ile, Erturgut’un (2007) toplam kalite yönetimi ile, Çömez’in (2007) değişim yönetimi ile, Başol’un (2005) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel öğrenme ile, Yavuz’un ise (2008) örgütsel bağlılık ile ilişkili çalışmalar yaptığı görülmüştür (Aktaran: Sığırı vd., 2010: 54).

Kearney (2008), 49 adet ilaç şirketinin ar-ge departmanı çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, liderin ve izleyenlerin yaşlarını kontrol değişkeni olarak kullanarak dönüştürücü liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, dönüştürücü liderliğin ancak liderin yaşının izleyenlerin yaşından büyük olduğu ve izleyenlerin yaşıyla hemen hemen aynı olduğu durumda takım performansını olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Werder ve Holtzhousen (2009) Amerika Halkla İlişkiler Derneği üyeleri üzerinde (N= 885) halkla ilişkiler departmanının liderlik stili ve etkililiğini belirlemek üzere bir araştırma yapmışlardır. Çalışmalarında, liderlik stilleri ile halkla ilişkiler departmanlarının stratejileri ve bu stratejilerin etkililiği arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik hipotezleri test etmişlerdir. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik stili ile güç stratejilerinin kullanımı arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, dönüştürücü liderliğin ikna ve ortak problem çözme stratejilerinin etkililiğini olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, daha önce dönüştürücü liderlik ile ilişkisi aranan kavramlardan bazıları olan ‘örgütsel bağlılık’ ve ‘iş tatmini’ kavramları, literatürde bu ilişkilerin yeterince araştırılmadığı bir uygulama alanı olan, seyahat acentelerinde araştırılacaktır.

1.2.Örgütsel Adalet

Beugre'ye (1998) göre örgütsel adalet hem sosyal psikologların hem de örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacıların çok yoğun olarak ilgilendiği yaşamın tüm alanlarını kapsayan sosyal bir olgudur. Algılanan örgütsel adaleti örgütler açısından önemli kılan en az iki neden vardır (Aktaran: Atalay, 2007: 1):

1. İnsanların eğitim ve beceri düzeyi arttıkça sadece iyi bir işe sahip olma durumu yetersiz kalmaktadır. İnsanlar aynı zamanda kendilerine saygı duyulmasını ve değer verilmesini beklemektedirler.
2. Aşırı rekabetçi şartlar örgütlerden mükemmelliği talep etmektedir. Örgütlerin mükemmelliğe ulaşma çabalarında sadece işe ve süreçlere odaklanma yetersiz kalmakta, insana odaklanma da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle modern örgütlerde adaletle ilgili sorunları anlamak ve onlara çözüm üretmek çok önemli bir konudur.

Örgütsel adalet kavramını açıklamadan önce 'adalet' kavramını tanımlamakta fayda vardır. Adalet: doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlar taşımaktadır. Anayasa, adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk olarak: 'Devletin temel amaç ve görevleri... kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya... çalışmaktır.'" Şeklinde tanımlamaktadır (Tan, 2006: 14).

Sosyal bilimciler, uzun süredir adalet düşüncesinin, çalışanların kişisel doyumunu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak önemli olduğunu belirtmektedir. Son zamanlarda konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara daha uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak gelişmiş bir literatür oluşturulmuş; örgütlerde ve çalışma ortamlarında adaletin rolünü tanımlamak için 'örgütsel adalet' olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007: 256).

Adams'ın Eşitlik Kuramı ile başlayan ilk çalışmalar çeşitli örgütsel kazanımların paylaşılması olayının çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken, son yıllarda örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerde (amir ve iş arkadaşları ilişkileri) adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır (Eker, 2006: 13). Bu

açından bakıldığında örgütsel adalet, yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlar üzerine odaklanma olarak açıklanabilir (Black ve Porter, 2000: 122).

Colquitt ve arkadaşlarından aktarıldığı üzere, örgütsel adalet ile ilgili ilk tanımlamayı 1987 yılında Greenberg yapmıştır. Greenberg, bu tanımlamada örgütsel adaleti ‘örgüt içinde hakçılığın algılanması’ olarak ele almıştır. Bu çalışmalarda örgütsel adalet sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır (Aktaran: Atalay, 2007: 5).

Pfeffer ve Langton (1993) örgütsel adaletin adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerdiğini belirtmişlerdir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticileri davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Araştırmalar düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (Aktaran: İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Diğer taraftan, Greenberg’e (1996) göre kendisine haksızlık yapıldığı kararına varan işgörenler bazı davranışlar geliştirmektedirler. Geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik olmaktadır. Buna göre örgütsel adalet, işgörenin işyerindeki uygulamalara ilişkin zihninde oluşturduğu adalet algısıdır (Aktaran: Altıntaş, 2006: 22).

Janssen ve Yperen (2004) birçok araştırmada ele alınan örgütsel adalet kavramı, yüksek düzeyde bir örgütsel performansa erişilmesi ve çalışanların işle ilgili tutumları üzerinde etkili olduğunun ortaya çıktığını belirtmiştir (Aktaran: Akdoğan, Cingöz ve Mirap, 2009: 381). Colquit ve arkadaşları, örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda iş doyumu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi, örgütsel vatandaşlık, işten kaytarma ve devamsızlık, hırsızlık veya ofis eşyalarına zarar verme gibi iş yerinde görülebilecek olumsuz davranışlar ve performans gibi konuların ele alındığını belirlemişlerdir (Aktaran: Irak, 2004: 38-40).

Literatüre dayanarak, örgütsel adalet kavramının bir örgütte yöneten ve yönetilen pozisyonundaki herkesin o örgütte yapılan her uygulamanın adil olduğu kanısı taşıması olduğu söylenebilir.

1.2.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Aybay (1991) tarafından ‘en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem’ olarak tanımlanan örgütsel adalet kavramı bazı araştırmacılar tarafından dağıtımcı ve işlemsel adalet olarak iki başlık altında incelenmiştir (Aktaran: Doğan, 2002: 72). Son yıllarda yapılan çalışmalarda ise etkileşimsel adalet isimli yeni bir başlık daha ele alınmaya başlanmıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 266).

Colquitt’in (2001) belirttiğine göre Greenberg (1993) örgütsel adaleti 3 boyuta ayırmış, daha sonra da örgütsel adaletin 4 boyutta (dağıtım adaleti, prosedür (işlemsel) adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir (Aktaran: Karaman, 2009: 8). Buna paralel olarak, Robinson (2004), Greenberg’in aynı çalışmasında etkileşimsel adaleti ‘kişilerarası’ (kazanımları belirleyenlerin çalışanları ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili) ve ‘bilgisel’ (kazanımların dağıtımı ile ilgili ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Aktaran: Özmen, Arbak ve Özen, 2007: 22).

- **Dağıtımsal Adalet:** Cohen’ e (1987) göre dağıtımsal adalet örgütsel kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamalarına ilişkin bir kavramdır. Alexander ve Rudarman (1987) dağıtımsal adaletle ilişkin olumsuz algılamaların, çalışanların iş performanslarının düşmesine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gidilmesine ve verimsiz davranışlar sergilemelerine neden olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran: Karadal, Demirel ve Doğan, 2009: 1371).
- **İşlemsel Adalet:** Scandura’ya (1999) göre en kısa tanımıyla işlemsel adaleti işgörenlerin örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru ve dengeli olduğuna yönelik algılamalarıdır (Aktaran: Polat ve Celep, 2008: 309). Beugre (2002) işlemsel adalet ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan süreçlerin hakkaniyet ölçüsü olarak tanımlamıştır. Thibault ve Walker’ın (1975) Prosedür Adaleti Kuramı, işlemsel adalet ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görmektedirler

(Aktaran: Özmen vd., 2007: 22). Thibaut ve Walker (1975) işlemsel adaletin iki alt boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Leventhal (1980) bu boyutlardan birincisinin karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleriyle (karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesi ve onların fikirlerinin alınması vb.) ilgili; ikincisinin ise karar alma politikalarının uygulanma süreci ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Buna göre, örgütte çalışanların adalet algılarını etkileyen; tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik olmak üzere 6 temel kural bulunmaktadır (Aktaran: İplik, 2009: 109)

- **Etkileşimsel Adalet:** Bies ve Moag (1986) tarafından literatüre kazandırılan etkileşimsel adalet kavramı, işe alımlarda kişiler arasındaki beklentilerin belirlenmesine ilişkin yapılan bir çalışmaya dayanmaktadır. Etkileşimsel adalet kavramı sebep, doğruluk, saygı ve nezaket gibi dört bileşenden oluşmaktadır. Prosedürler tamamlandıktan sonra devam eden süreçte kişilerarası ilişkilerdeki kalitenin önemine odaklanmışlardır (Aktaran: Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267).

Bir örgütte, dağıtımsal adaletsizliğin yaşanması durumunda ‘sonuçlara tepki’, işlemsel adaletsizliğin yaşanması durumunda ‘örgüte tepki’ ve etkileşimsel adaletsizliğin yaşanması durumunda ‘yöneticiye tepki’ davranışı ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Çalışanlar, örgüt içerisinde adalet ilkelerine uygun davranışlara maruz kalmazlar ise örgüt içerisinde adaletsizlik algısının hakim olacağı söylenebilir. Bu noktada önemli olan husus örgüt içerisinde adalet ya da adaletsizliğin gerçekte var olup olmaması değil, örgüt çalışanlarının algılarının nasıl olduğudur. Bu olumsuz algının, çalışanların örgüte, yönetime, iş ve iş arkadaşlarına tutumlarını olumsuz etkileyeceği, bunun sonucunda örgüt içinde mobbing (duygusal saldırı), sabotaj ve sinizm (örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesi) gibi negatif tutum ve davranışların gelişeceği söylenebilir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010: 380).

Diğer taraftan, Smith ve Tyler’e (1997) göre, örgüt içerisinde adil işleyen süreçler ve bireylerin algıladıkları adaletin etkisiyle sergiledikleri karşılıklı olumlu tavırlar, bireyin o grubun üyesi olmaktan dolayı duydukları gururu artırmaktadır. Dolayısıyla gurur duygusu, kişilerin kendilerine duymuş oldukları özsaygının

yanında, grup kurallarına uyma ve gruba yardım etme, grupta kalmaya istekli olma gibi davranışlarda bulunmaları üzerinde etkili olmaktadır (Aktaran: Altıntaş, 2006: 22).

Özellikle, yoğun insan emeğine ihtiyaç duyulan seyahat acentelerinde, çoğu zaman çalışanların fedakârlıklarının, işin başarısına önemli katkılar sağladığı bilinmektedir. Bu fedakârlıkların işgörenlerden beklenebilmesi için adil bir tavır sergilemenin seyahat acentesi yöneticileri tarafından önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerinin adil olduğunu düşünen işgörenlerin örgüte daha verimli olacağı ve gerektiğinde rol fazlası davranışları gönüllülükle yerin getirecekleri söylenebilir.

1.2.2. Örgütsel Adalet Araştırmalarına Örnekler

Örgütsel adalet konusunda son on yılda yapılan çalışmalar incelendiğinde Arye vd., (2002), De Coning vd., (2004), Dieckmann vd., (2004), İşbaşı (2000), Lam vd., (2002), Niehoff ve Moorman (1993), Tang ve Baldwin, (1996) gibi yazarların, örgütsel adalet algısının, bireysel anlamda ücret doyumu, iş doyumu, ve/veya örgütsel anlamda örgütsel bağlılık, astın yöneticiden memnuniyeti gibi sonuç değişkenleri (ardıllar) ile bu değişkenler üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmüştür (Aktaran: Özmen vd., 2007:21).

Karadal vd. (2009) örgütsel adalet düzeyinin işletmeye göre farklılık gösterip göstermediğini test ettikleri araştırmalarında, İskenderun, Kayseri, Niğde ve Konya illerinde, imalat sektöründe faaliyet gösteren beş büyük boy işletmeyi ele almışlardır. Sonuçta, işgörenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılamalarında işletmeye göre farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Poyraz, Kara ve Çetin (2009) örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini araştırmış ve örgütsel adaletin en çok özgecilik boyutunu etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmada, daha önce örgütsel adalet ile ilişkisi aranan kavramlar olan ‘örgütsel bağlılık’ ve ‘iş tatmini’ kavramları, bu ilişkilerin yeterince araştırılmadığı bir uygulama alanı olan, seyahat acentelerinde araştırılacaktır. Buna ek olarak, örgütsel adalet, onu sağlamakla yükümlü olan lider kavramıyla birlikte ele alınmıştır. Bu sayede, adil bir davranış sergileyen dönüştürücü liderin, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini ne oranda sağladığı sorusuna cevap aranmıştır.

1.3. Örgütsel Bağlılık

Küresel rekabette başarılı olabilmenin koşulu işletmelerin sahip oldukları değerleri en iyi şekilde yönetmelerinden geçmektedir. Önceleri sermaye üzerine yoğunlaşan işletmeler günümüzde emek değerinin de en az sermaye kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36). İşletmelerin sürdürülebilirliği işgörenlerin işletmede kalmalarına bağlıdır. İşgörenler işletmeye ne kadar bağlıysa işletme de o derece güçlenmektedir. Bunun önemini fark etmiş işletmeler, işgörenlerinin işletmeden ayrılmalarının önüne geçmek için ücret artırımını, yükselme imkanı, ödüllendirme gibi motivasyon araçlarından yararlanmaktadırlar (Bayram, 2005: 125-126). Çünkü, örgütlerin güçlenerek büyümesinin, işgörenleri örgüte güçlü duygularla bağlı olmalarına bağlı olduğu anlaşılmaya başlanmıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 75). Yaşanan bu gelişmeler örgütsel bağlılık kavramının örgütsel yaşamda önemli bir unsur olarak görülmesini sağlamıştır.

Örgütsel bağlılık bireyin inancı ile davranışı arasındaki uyumu ve paralelliği gösteren bir histir (Dessler, 2001: 370). Örgütsel bağlılık bireyin örgüte psikolojik olarak bütünleşmesine ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır (Drummond, 2000: 70).

Örgütsel bağlılık, çeşitli biçimlerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı ya tutumsal (attitudinal) ya da davranışsal (behavioral) bakış açısıyla ele almıştır. Bu iki yaklaşım arasındaki fark açık bir biçimde ortaya koyulmuştur (Özutku, 2008: 80).

Mueller (1992) örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar, sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgüte özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Bu unsur aynı zamanda tutumsal (attitudinal) yaklaşımın bakış açısını yansıtmaktadır. Diğer unsur ise örgütte kalma eğilimidir. Bu eğilim duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. Çalışan, örgütte kalmanın algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararını vermektedir. Bu unsur ise davranışsal (behavioral) yaklaşımın bakış açısını yansıtmaktadır (Aktaran: Uygur, 2007: 73).

Hrebinaç ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Dubin vd. (1975) gibi araştırmacılara göre, örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerin başında demografik ve kişilik özellikleri ile ilgili faktörler yer almaktadır. Oliver (1990) ise yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığı daha çok ödül sisteminin ve örgütte yerleşmiş işle ilgili değerlerin daha fazla etkilediğini ileri sürmüştür (Aktaran: Yavuz ve Tokmak, 2009). Ayrıca Wagner ve Hollanbeck (1992), liderlik tutumlarının da örgütsel bağlılık gibi işe yönelik davranış ve algılamalar üzerinde etkili olduğu ileri sürmüştür (Aktaran: zutku, 2005: 70).

Örgütsel bağlılığı artırmak için ise iş güvenliği, kararlara katılım fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilmek ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturma gibi konulara eğilmek gerekmektedir (Yalçın ve İplik 2005: 397). Nijhof (1998) ve arkadaşları'na göre örgütsel bağlılığı artırmanın önemli bir yolu da uygulanan liderlik stildir. Özellikle liderin sosyal desteği ve katılımcılığı ile çalışanın bağlılığı arasında önemli bir ilişki vardır (Aktaran: İşcan ve Naktiyok, 2005: 129).

Feldman ve Moore (1982) rgtsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir (Aktaran: Uygur, 2007: 23).

- Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
- Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Bu özelliklere sahip işgörenlerin çalıştıkları örgütün rekabet edebilirliğine, örgütsel performansına, örgütsel iklimine, örgütsel vatandaşlık davranışının yaygınlaşmasına, örgütle özdeşleşme düzeyinin artmasına büyük ölçüde katkı sağladığı söylenebilir. Ayrıca bu özelliklere sahip işgörenlerin güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasına da katkı sağlaması beklenebilir. Ancak bu beklentilerin elde edilebilmesi için liderlik ve örgütsel adalet gibi öncüllerin harekete geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

1.3.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların 1950'li yıllara kadar dayandığı görülmektedir. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar, Becker (1960), Eitzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O'Reilly ve Chatman (1986) ve Allen ve Meyer (1990) dir. Sonraki yapılan çalışmalarda daha çok bu araştırmacıların çalışmalarının sınıflandırıldığı görülmektedir (Aktaran: Koç, 2009: 202).

Yukarıda bahsi geçen araştırmacılar örgütsel bağlılığı farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Eitzioni, ahlaki bağlılık, çıkarı dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık bileşenlerinden bahsetmiştir. Kanter, örgütsel bağlılığı devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır. Mowday, Steers ve Porter örgütsel amaç ve değerlere inanç ve kabul etme, örgütsel amaçları başarmaya istekli olma ve örgüt üyeliğine devam etmede duyulan güçlü istek duyma bileşenlerinden bahsetmiştir. O'Reilly ve Chatman ise kavramı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak sınıflandırmıştır (Sığı, 2007: 263-264).

Tsai ve Huang (2008) ile Meyer ve Allen (1990), örgütsel bağlılığın üç unsurdan oluştuğunu belirtmektedirler (Çolakoğlu vd., 2009: 78; Meyer ve Allen, 1990):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabul etmek ve bunlara inanmak,
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde extra çaba sarfetmek,
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duymak,

Buna göre **duygusal bağlılık**, işgörenin işletmeye karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmeyi ve bütünleşmeyi; **devamlılık bağlılığı**, işgörenin işletmeden ayrıldığı takdirde kaybedeceği zaman ve para gibi maliyet unsurlarını dikkate alarak gösterdiği zorunluluktan doğan bağlılığı; **normatif bağlılık ise** işgörenin örgütte kalmasında yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmasından kaynaklanan ahlaki bağlılığı olarak açıklanmıştır (Aktaran: Demirel, 2009; Yalçın ve İplik, 2007: 486). Türkiye'de yapılan bir çalışmada ise "çalışma alanına bağlılık" olarak adlandırılan yeni bir bağlılık türünden bahsedilmiştir (Karahan, 2010: 156).

1.3.2. Örgütsel Bağlılık Araştırmalarına Örnekler

Biçer, Erçek, Küskü ve Çakmak (2009) kamu sektöründe yaptıkları araştırmalarında, duygusal tabanlı örgütsel bağlılığı duygusal aidiyet ve sadakat olarak iki yapıda ele almış ve iş tatmini, genel yaşam tatmini, örgütsel performans algısı ve ayrılma niyeti değişkenleriyle ilişkisini analiz etmişlerdir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın ayrılma niyeti üzerindeki etkisi doğrulanmış ve örgütsel performans algısının ne duygusal aidiyetten ne de sadakatten etkilenmediği ortaya konulmuştur. Ziauddin, Khan, Jam ve Hijazi (2010) Pakistan'da akaryakıt sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığın, iş stresinden duygusal ve devam bağlılığı boyutlarında etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Normatif bağlılık ise iş stresinden etkilenmemektedir.

Jafri (2010) Delhi'de 80 emeklilik uzmanı üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yapılan analizlerde, duygusal bağlılık ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki ve devam bağlılığı ile negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Normatif bağlılık ile yaratıcı davranış arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bilgin ve Demirer (2009: 208) ise örgütsel bağlılık ile teknolojik değişime karşı tutum ilişkisini araştırmış ve kooperatif ortakları örnekleminde, örgütsel bağlılığın teknolojik değişim tutumunu etkilemediğini ortaya koymuşlardır.

Rezaiean, Givi, Givi ve Nasrabadi (2010) Tahranda bulunan bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini incelemişler ve örgütsel bağlılığı, iş tatminini, örgütsel güveni ara değişkenler olarak incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin adil davranışlarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilediği ortaya konmuştur. Jaivisarn (2010), Tayland'da bulunan, çok uluslu Japon şirketlerinde çalışan ve Japonca konuşabilen Taylandlı işgörenlerin örgütsel kültürlerinin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Japonca konuşabilen Taylandlı çalışanlar aynı zamanda, Japonca bilmeyen Taylandlı çalışanlarla Japon yöneticilerin iletişimlerini de sağlamaktadırlar. Araştırma sonucunda, Japonca konuşabilen Taylandlı işgörenlerde üç tip örgütsel kültür ortaya çıkmıştır: pasif-savunma tipi, duygusal tip ve yapıcı tip. Örgütsel bağlılıkla ilgili en yüksek korelasyonun, duygusal tip örgüt kültürü ile olduğu ortaya konmuştur.

1.4. İş Tatmini

Cribbin'e (1972) göre iş tatmini, en genel manasıyla; kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Aktaran: Erdil ve Değerli, 2011: 3). Fisher (2001) ise iş tatminini, çalışanın işinin kendisi için önemli olan özellikleri ve nitelikleri barındırması halinde ortaya çıkan tatmin duygusu olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Ceylan ve Ulutürk, 2006: 50). Başka bir iş tatmini tanımı da Rad ve Rammohammadian'a (2006) aittir: 'iş tatmini, çalışanların işlerine ve iş yerlerine karşı tutumudur'.

İş tatmininin, çalışma hayatı için önemi, 1930'lu yıllarda ortaya çıkmış ve konuyla ilgili binlerce araştırma yapılmıştır (Şişman ve Turan, 2004: 119). Literatürde iş tatmini kavramına duyulan ilgi, ilk olarak yönetimde insan faktörüne verilen önemin artmasıyla ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim yaklaşımında ise, insan mekanik bir unsur olarak görülmekteydi. İnsanın işinden ve çalışma ortamında duyacağı tatminden çok işletmelerin verimliliği üzerine odaklanılmaktaydı. İnsan ilişkilerinin öneminin artmasına büyük katkılar sağlayan neoklasik yönetim anlayışı 'iş tatmini' kavramını da beraberinde getirmiştir (Telman ve Ünsal, 2004: 13).

İlk iş tatmini çalışmaları I. Dünya Savaşı sıralarında Taylor ve Gilbert tarafından yürütülenleridir. Bu çalışmalara fabrikalarda en az stres ve yorgunluk yaratacak en iyi çalışma yönteminin araştırılması amacıyla başlanmıştır. Taylor en az yorgunlukla en çok kazancı sağlayan kişinin daha üretken olacağını ve dolayısıyla da çalışırken tatmin elde edeceğini ileri sürmüştür. Ayrıca, iş tatminin çalışanların yönetime, o andaki ekonomik duruma bakışı, çalışma amaçlarıyla ilgili hipotezleri ve çalışanların ruhsal durumlarını da içerdiğini belirtmiştir (Oksay, 2005: 6). İş tatminin teorik temelleri ise, Maslow'un 'İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı' ve Herzberg'in 'Çift Faktör Kuramı' ile oluşmuştur (Doğan, 2007: 80).

Suternaister'e (1976) göre, yüksek iş tatminin verimliliğe katkısı kesin olarak ortaya konmamakla birlikte, çalışanların işlerinden tatmini ve verimliliğin artırılması bir örgütün başlıca amaçlarındandır. Böylelikle yüksek iş tatmini verimliliği kısa dönemde artırmasa da, günümüzde iş tatminini araştırmak örgütlerin başlıca amacını oluşturmaktadır (Aktaran: Ehtiyar, 1995: 62). Ancak, işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyetlerinin, performansı dolayısıyla da -uzun

dönemde- verimliliği etkilediği görüşüne dayalı olarak iş tatmini kavramıyla ilgili çalışmalar günümüze kadar yoğun bir şekilde devam etmiştir. Bu çalışmalar iş tatminini etkileyen unsurların araştırılmaya başlanmasıyla devam etmiştir.

Reitzh'e (1987) göre iş tatminini etkileyen en önemli unsur iş özelliğidir. İş özelliği; ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim, işin özel hayata etkisi, çalışma şartları, statü, mesleki ve kişisel gelişim fırsatlarından oluşmaktadır (Reithz, 1987: 212). Yine literatürde iş tatminini en çok etkileyen unsurlardan biri olarak motivasyon (güdüleme) kavramından sıkça bahsedilmiştir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için, bazı içsel ve dışsal etkilerden aldığı güçle, coşku ve kararlılık göstermesini ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 372).

Bununla birlikte, motivasyon, çalışanlarda işletmenin genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatminin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise, işletmede "biz" değil "ben" değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve iş ortamında çeşitli gerginliklere yol açmaktadır (Fındıkçı, 2006: 375).

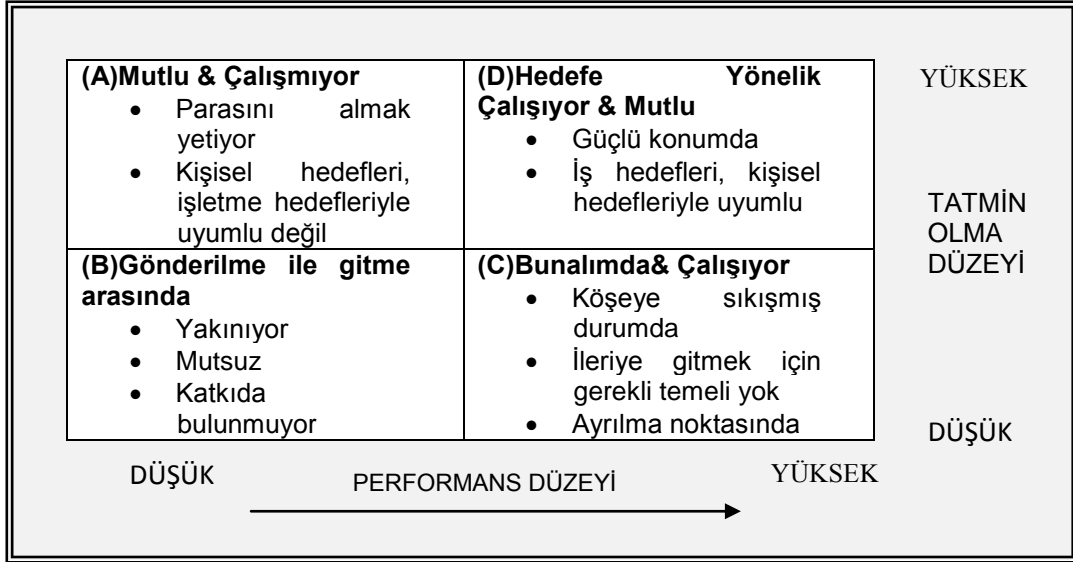
Motivasyonla iş tatmini ilişkisi bağlamında, işgörenlerin şu durumlarda motive olması ve dolayısıyla işinden tatmin olması beklenebilir (Ergin, 2005: 133):
İş ortamı,

- a. Gereksinimlerini karşılıyorsa,
- b. Hedefleri varsa,
- c. İyi performans ödüllendiriliyorsa,
- d. Adil ve hakça uygulamalar varsa,
- e. Kendilerini verecek ilginç işler yapıyorlarsa,
- f. Çalışma arkadaşları da çok çalışıyorsa,
- g. Çok çalışma ve bağlılığın benimsendiği bir örgüt kültürü varsa.

İş tatminin sonuçları incelendiğinde ise literatürde iş tatmini-performans ve bağlılık ilişkisinin yoğun olarak çalışıldığı görülmüştür. Çalışanların iş tatminlerinin artırıldığında performanslarının da artırılması konusunda 3 farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar (Barutçugil, 2004: 392):

- I. İş tatmini performansı artırır,
- II. Performans iş tatminine yol açar,
- III. Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır.

Şekil 11.İş tatmini ve Performans Modeli



Kaynak: Barutçugil, 2004:391

Şekil 11'deki 'Tatmin Edici Performans Modeli', işgörenlerin performansları ile tatmin olma düzeyleri arasında ne kadar önemli bir ilişki olduğu göstermektedir (Barutçugil, 2004: 391).

A grubunda yer alan, iş tatmini yüksek-performansı düşük çalışanlar; iş ortamında kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın işletmeye katkılarında daha fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu kişilerin yönetim tarafından iyi yönlendirilmedikleri ve denetlenmedikleri söylenebilir.

C grubunda yer alan, iş tatmini düşük-performansı yüksek çalışanlar; çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Bunlar, bunalım içinde ve ayrılma sınırındadırlar. Beklentilerini karşılayamamanın verdiği rahatsızlıkla kendi değerlerini daha iyi takdir edecek ve ödüllendirecek bir yönetim anlayışının ve iş ortamının arayışı içindedirler.

B grubunda yer alan, iş tatmini ve performansı düşük çalışanlar; huzursuz ve mutsuz iş yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri nedeniyle kimseye yarar sağlayamamaktadırlar. Bu kişilerle ilgili olarak, disiplin eyleminin (işten çıkarma) gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan, D grubunda yer alan iş tatmini-performansı yüksek olan çalışanlar; hem kendileri hem de işletmeleri için en ideal bileşimi ifade etmektedirler. Bu çalışanlar, kişisel hedefleriyle işletme hedeflerini uyumlaştırabildikleri için, işlerinde mutludurlar ve performanslarıyla takdir edilmektedirler.

İş tatminine etki eden unsurlar ve iş tatmininin sonuçları incelendiğinde, çalışanların işlerinden tatmin olmaları için;

- Öncelikle iş için doğru kişilerin seçilmesi,
- Kişilere yetenekleri ve kişisel becerileri doğrultusunda işler verilmesi,
- Kişilerin motivasyonlarının sağlanmaya çalışılması,
- Yöneticilerin adil davranması,
- Yöneticiler tarafından etkili bir liderlik davranışı sergilenmesi,
- Yöneticiler tarafından, iş tatmini-performans ilişkisine odaklanılması,
- Yöneticiler tarafından, iş tatmini-verimlilik ilişkisinin göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilir.

1.4.1. İş Tatminin Boyutları

İş tatminini etkileyen faktörler üç ana başlıkta toplanabilir (Aktaran: Sıgı ve Basım, 2006: 133).

- 1. Bireye İlişkin Faktörler:** Kişinin yaşı, cinsiyeti, aceleci veya öfkeli olmak gibi kişilik özellikleri, hizmet süresi, eğitim ve gelir düzeyi gibi unsurlar iş tatminini etkilemektedir.
- 2. İşe İlişkin Faktörler:** Örgütsel adalet, örgütsel destek, işgören merkezilik, ücret, çalışma koşulları gibi unsurlar iş tatminini etkileyen işle ilgili unsurlardır.
- 3. Çevresel Faktörler:** Alternatif iş imkânlarının varlığı, çalışma yaşamında sosyal destek, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş ve aile arasındaki çatışma yani bireyin ailesine vakit ayıramayacak kadar yoğun çalıştırılması gibi durumların neden olduğu çevresel unsurlar da iş tatminine etki etmektedir.

Şimşek ve arkadaşları (2008) ise iş tatminin boyutlarını şu şekilde sınıflandırmıştır:

1. Değer Takdiri (appreciation): Yöneticilerin çalışanlarına, onların yaptıkları işlerden ve davranışlarından memnun olduklarını bildirmeleri çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Murray, 1999: 21). Değer takdiri, liderlerin sergilemeleri durumunda işgörenlerin işlerine motivasyonlarını artıran önemli davranışlarından biridir.

2. İletişim (communication):

- İş arkadaşları	-Ücret/Maaş
-Ücret dışı haklar ve yararlar	-Bireysel gelişim
-İş koşulları	-Terfi olanakları
-İşin doğası	-Tanınma ve takdir
-Örgüt	-Güvenlik
-Politikalar	-İdare

1.4.2. İş Tatmini Araştırmalarına Örnekler

Günümüzde, iş tatminin çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun çalışma başarısını, verimliliği, toplumun gelişmesini ve toplumsal huzuru etkileyen iş tatmininin sadece iş hayatını değil, yaşamın diğer noktalarını da etkilediği bilinmektedir. Locke (1976) bu noktaları dört grupta ele almıştır (Aktaran: Kök, 296).

1. Yaşamdan elde edilen doyuma etkisi
2. Fiziksel sağlığa etkisi
3. Ruh sağlığına etkisi
4. Verimliliğe etkisi

Kök (2006) bir devlet üniversitesinde çalışan öğretim üyeleri üzerinde yaptığı araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı beraber ele almıştır. Öğretim üyelerinin en önemli tatminsizliklerinin ücretten kaynaklandığını belirlemiştir. Öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıklarının ise üniversiteyi saygın bir kurum olarak görmeleri sayesinde var olduğu belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

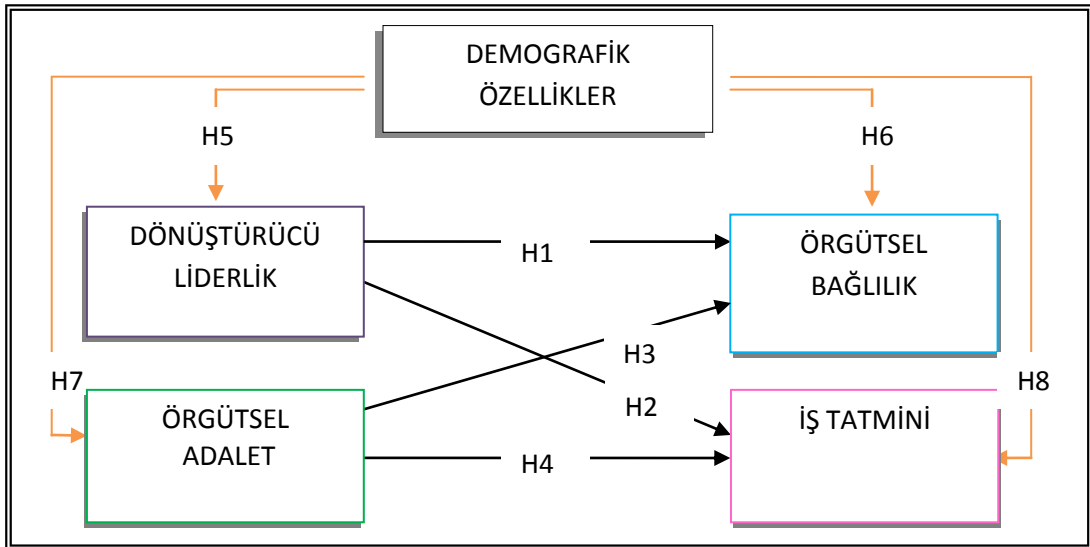
2.YÖNTEM VE BULGULAR

Bu çalışmada, birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Buna göre; araştırma konusunu içeren kaynak taraması yapılarak, konuyla ilgili *ikincil veriler*; Adana ilinde faaliyet gösteren, A grubu seyahat acentelerinde çalışmakta olan işgörenlere uygulanan anket ile *birincil veriler* elde edilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelinin kullanıldığı ve seyahat acentesi işgörenlerinin tutumlarına dayalı olan betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002: 77).

Şekil:12. Araştırmanın Modeli



2.2.Evren

Araştırmanın uygulama aşaması 2010 Ekim ayında başlamıştır. Adana ilinde bu tarihlerde bulunan 86 adet A grubu seyahat acentesi TÜRSAB aracılığıyla tespit edilmiştir. Bu acenteler tek tek telefonla aranıp yetkililerine yöneticilerin dışında kaç çalışan olduğu sorusu yöneltilmiştir. Sonuç olarak, telefonla görüşülen kişilerin ifade ettikleri işgören sayıları toplandığında, yöneticiler dışında yaklaşık 230 çalışan olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu rakam araştırmanın evrenin oluşturmaktadır.

2.3.Örneklem

Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için tam sayım yapılmaya çalışılmıştır. Ancak 66 işgörenin ankete katılmak istememesi nedeniyle 164 anket doldurulabilmiştir. Buna göre anket geri dönüş oranı %66,5'tir. Çalışmanın güvenilirliği açısından elde edilen anket sayısının evreni temsil edip etmediği hesaplanmıştır. Hesaplama işlemleri, www.macorr.com/ss.calculator.htm adresindeki örneklem ve hata payı hesaplama makinelerinde de yapılmıştır. Sonuç (n=144), çalışma örnekleminin (n=153) yeterli olduğunu göstermektedir.

Örneklem Formülü:

$$n = \frac{NPq}{(N-1)B^2 + Pq} + \frac{z^2}{z^2}$$

N: evren, **n:** örnekleme büyüklüğü, **P:** örneklemin evren içinde tahmini bulunma oranı, **q:** 1- P, **B:** hata payı, **z:** güven Aralığı (% 95 için 1.96).

$$N= 230 \quad P= 0,5 \quad q= 0,5 \quad B= 0.05 \quad z= 1.96$$

$$n = \frac{230 (0,5) (0,5)}{(230-1) (0.05)^2 + (0,5) (0,5)} + \frac{z^2}{z^2}$$

$$n= 144$$

2.4.Verilerin Toplanması Ve Analizi

Bu bölümde veri toplama aracını oluşturan dönüştürücü liderlik ölçeği, örgütsel adalet ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve iş tatmini ölçeği ile bu ölçekleri oluşturan boyutlar ele alınacaktır. Ayrıca veri çözümlemede kullanılan analizler, veri toplama araçlarının uygulanması ve araştırmanın hipotezlerine de yer verilecektir.

2.4.1.Verii Toplama Aracı

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla; DL, ÖA, ÖB, İT ve demografik soruları içeren kişisel bilgi formundan oluşan bir anketten yararlanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ölçeklerinde Dilek'in (2005) doktora tezinde kullandığı Türkçe çevirilerden yararlanılmıştır. Demografik sorular, literatürde araştırmada ele alınan kavramlarla en çok ilişkisi araştırılan demografik ve kişisel özellikleri içerecek şekilde hazırlanmıştır. Kişisel veriler çoktan seçmeli cevaplarla, diğer veriler ise 5'li likert tarzında hazırlanan sorulara verilen cevaplarla elde edilmiştir.

2.4.1.1.Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Dönüştürücü Liderlik Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen anketle ölçülmüştür. Anketin güvenilirlik katsayısı .959 olarak bulunmuştur. Anket, ideal etki/karizma, bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik ve entelektüel uyarım boyutlarından oluşmaktadır ve bu boyutlar 24 önerme ile ölçülmeye çalışılmıştır. Beşli likert yöntemiyle hazırlanan ankette, işgörenlerden önermelere “kesinlikle katılmıyorum (1)”, “katılmıyorum (2)”, “kararsızım (3)”, “katılıyorum (4)” ve “kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir.

2.4.1.2.Örgütsel Adalet Ölçeği

İşgörenlerin örgütsel adalet tutumlarını belirlemek üzere Colquitt'in (2001) “örgütsel adalet algısı” ölçeği kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı .942 olarak bulunmuştur. Anketi oluşturan boyutlar ise işlemsel adalet, dağıtım adaleti, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet boyutlarıdır. Anket 20 sorudan oluşmaktadır. Beşli likert yöntemiyle hazırlanan ankette, işgörenlerden sorulara “çok az (1)”, “az (2)”, “kısmen (3)”, “yeterince (4)” ve “büyük ölçüde (5)” şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir.

2.2.1.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek üzere Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdikleri "örgütsel bağlılık ölçeği" kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı .911 olarak bulunmuştur. Anketi oluşturan boyutlar ise duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. Anket 20 önermeden oluşmaktadır. Beşli likert yöntemiyle hazırlanan ankette, işgörenlerden önermelere "kesinlikle katılmıyorum (1)", "katılmıyorum (2)", "kararsızım (3)", "katılıyorum (4)" ve "kesinlikle katılıyorum (5)" şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir.

2.4.1.4. İş Tatmini Ölçeği

İşgörenlerin iş tatminlerini ölçmek üzere Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen "Minnesota tatmin ölçeği" kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı .945 olarak bulunmuştur Weiss ve arkadaşları ölçeğin 20 alt boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar: yeteneğin ifadesi, başarı, aktivite, ilerleme, otorite, işletme politika ve uygulamaları, ücret, çalışma arkadaşları, bağımsızlık, ahlaki değerler, taktir, sorumluluk, güvenlik, sosyal hizmetler-olanaklar, sosyal statü, mevki, yönetim (insan ilişkileri), yönetim (teknik konular), çeşitlilik ve çalışma koşullarını kapsamaktadır (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967: 3). Anket 20 sorudan oluşmaktadır. Beşli likert yöntemiyle hazırlanan ankette, işgörenlerden sorulara "hiç memnun değilim (1)", "memnun değilim (2)", "kararsızım (3)", "memnunum (4)" ve "çok memnunum (5)" şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir.

2.4.1.5.Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan ilk ölçek, işgörenlerin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş kişisel bilgi formudur. Kişisel bilgi formu, araştırma evreninde yer alan seyahat acentesi işgörenlerinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, mezuniyet derecesi, mezun olunan bölüm, sektördeki çalışma süresi ve mevcut seyahat acentesinde çalışma süresi gibi değişkenlere göre durumlarını ifade eden 8 maddeden oluşan bir ölçektir.

2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Evreni belirlemek üzere yapılan telefon görüşmelerde ilgili kişilere araştırma ve amacı ve anketin doldurulma süresi hakkında bilgi verildikten sonra isterlerse araştırma sonuçlarının ve önerilerin kendilerine ulaştırılabileceği söylenmiştir.

Ayrıca yoğun çalışan işletmeler olması açısından kendilerinden anket uygulaması için izin istenmiş ve kendileri için en uygun saatler öğrenilmiştir. Bu saatler telefonla görüşülen kişiler tarafından 10.00-12.00 ve 16.00-17.00 olarak ifade edilmiştir. Dilek (2007) seyahat acenteleri üzerinde yaptığı araştırmasında aynı saatlerde anket uygulaması yapmıştır. Anketler, sektörü yakından tanıyan ve anketörlük deneyimi olan 2 yüksek lisans öğrencisi tarafından uygulanmıştır. Anketi uygulama süresi seyahat acentelerinin iş yoğunluğundan dolayı 4 ay sürmüştür.

2.4.3.Verilerin Analizi

Araştırmada yer alan alt problemlerin çözümlenmesinde ortalama, standart sapma, frekans, yüzde, faktör, korelasyon, regresyon, t-testi ve varyasyon analizleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır.

2.4.4.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H₁.Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik tutumları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H₂.Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik tutumları, iş tatminlerini etkilemektedir.

H₃.Seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel adalet tutumları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H₄. Seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel adalet tutumları, iş tatminlerini etkilemektedir.

H₅. İşgörenlerin demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₆. İşgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel adalet tutumları anlamlı bir fark vardır.

H₇. İşgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₈. İşgörenlerin demografik özellikleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır.

2.5.Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile analiz sonuçlarına ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

2.5.1.Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespit edilmesinden önce dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler konusunda literatür taraması yapılmıştır. İncelen araştırmalarda örgütsel adalet örgütsel bağlılık ve iş tatminin öncüsü ve dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik stillerinin bir gerekliliği olarak saptandığı için bağımsız değişken olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri; dönüştürücü liderlik stili ve örgütsel adalet algısıdır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri; örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarıdır.

2.5.2. Analizler

Tümü beş (5) basamaklı likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği diğer araştırmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik analizleri tekrarlanmış ve α değerleri yüksek olduğu için uygulanmasına karar verilmiştir. Cevaplardan elde edilen veriler SPSS adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve sapmalarını içeren korelasyon analizi ve hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. İşgörenlerin demografik özelliklerine göre bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi ve varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular dönüştürücü liderliğin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini etkilediği; örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, yapılan varyans analizleriyle işgörenlerin dönüştürücü liderlik stili ve örgütsel adalet tutumlarıyla örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin demografik faktörlere göre –cinsiyet/ DL tutumu haricinde- farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

2.5.2.1.İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları ve yüzdeler dağılım şekilleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5:İşgörenlerin Kişisel Bilgilerini İçeren Frekans ve Yüzde Tablosu

DEĞİŞKEN	TÜR	F	%
Cinsiyet	Kadın	78	51
	Erkek	75	49
Yaş	18-24	58	37,9
	25-39	83	53,6
	40+	12	8,5
Medeni Durum	Evli	54	35,3
	Bekâr	99	64,7
Aylık Gelir	500-999	90	58,8
	1000-1499	50	32,7
	1500+	13	8,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	6	4,0
	Lise	42	27,5
	Önlisans	63	41,0
	Lisans	42	27,5
Mezun Olunan Bölüm	Turizm ve Otel İşl.	47	30,7
	Konaklama İşl.	6	4,0
	Seyahat İşl.	27	17,6
	Turist Reh.	9	5,8
	Diğer	64	41,9
Sektörde çalışma süresi	1 yıldan az	20	13,1
	1-3 yıl	58	37,9
	4-7 yıl	41	26,8
	8-11 yıl	18	11,8
	11+	16	10,4
Acentedeki çalışma süresi	1 yıldan az	29	19,0
	1-3 yıl	64	41,8
	4-7 yıl	32	20,9
	8-11 yıl	18	11,8
	11+	10	6,5

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan işgörenlerin %51'inin kadın, %49'unun erkek olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar örneklem grubunun çoğunluğunu kadınların oluşturduğunu ancak cinsiyet açısından birbirine yakın sayılar göstermektedir.

Tablo 5'te, araştırmaya katılan seyahat acentesi işgörenlerinin %37,9'unun 18-24 yaş aralığında, %53,6'sının 25-39 yaş aralığında, %8,5'inin 40 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar örneklem grubunun çoğunluğunu, 25-39 yaş aralığında bulunan kişilerin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan seyahat acentesi işgörenlerinin %35,3'ünün evli, %64,7'sinin bekâr olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar örneklem grubunun çoğunluğunu, bekârların oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 5'te, seyahat acentesi işgörenlerinin %58,8'inin aylık gelirin 500-999 TL aralığında, %32,7'sinin 1000-14999 TL aralığında, %8,5'inin 1500 ve üstü gelir elde ettiği görülmektedir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu, aylık geliri 500-999 TL arasında olan işgörenlerin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan seyahat acentesi işgörenlerinin %4'ü ilköğretim, %27,5'inin lise, %41'i önlisans, %27,5'i lisans mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu, önlisans mezunu işgörenlerin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 5'de araştırmaya katılan seyahat acentesi işgörenlerinin, %30,7'sinin turizm ve otel işletmeciliği bölümü, %4'ü konaklama işletmeciliği bölümü, %17,6'sının seyahat işletmeciliği bölümü, %5,8'i turist rehberliği bölümü ve %41,9'unun diğer bölümlerden mezun oldukları görülmektedir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu turizmle ilgili alanlardan mezun olan seyahat acentesi işgörenlerinin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan seyahat acentesi işgörenlerinin sektörde çalışma sürelerinin %13,1'inin 1 yıldan az olduğu, %37,9'unun 1-3 yıl arasında olduğu, %26,8'inin 4-7 yıl arasında olduğu, %11,8'inin 8-11 yıl arasında olduğu ve %10,4'inin 11 ve üzeri yıl olduğu görülmektedir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu 1-3 yıl sektör deneyimine sahip seyahat acentesi işgörenlerinin oluşturduğunu göstermektedir.

Son olarak Tablo 5’de seyahat acentesi işgörenlerinin, % 19’unun acentelerinde 1 yıldan az, % 41,8’inin 1-3 yıl aralığında, %20,9’unun 4-7 yıl aralığında, %11,8’inin 8-11 yıl aralığında, %6,5’inin 11 ve üstü yıl çalıştığı görülmektedir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu, 1-3 yıl aralığında acentelerinde çalışan işgörenlerin oluşturduğunu göstermektedir.

2.5.2.2.Alt Problemlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Bu bölümde, işgörenlerin dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutum düzeylerini açıklayan istatistikî sonuçlara yer verilecektir.

2.5.2.2.1.İşgörenlerin Dönüştürücü Liderlik Stili ve Örgütsel Adalet

Düzeyi

Seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik stili ve örgütsel adalet algısı düzeyleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: İşgörenlerin Dönüştürücü Liderlik Stili ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

	n	\bar{X}	ss
DL	153	3,82	,74155
ÖA	153	3,70	,74527

Tablo 6 incelendiğinde işgörenlerin yöneticileri için tutum ortaya koydukları dönüştürücü liderlik özelliklerinin ve örgütsel adalet düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yöneticilerine yönelik dönüştürücü liderlik özelliklerinin $\bar{X}=3,82$ düzeyinde; örgütsel adalet algılarının ise $\bar{X}=3,70$ düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenlerin yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri için, örgütsel adaletten daha fazla tutum sergiledikleri söylenebilir. Bu sonuca göre, işgörenlerin yöneticilerini dönüştürücü lider buldukları kadar adil bulmadıkları söylenebilir. Diğer taraftan bu sonuca dayanarak, seyahat acentesi işgörenlerinin yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir. Buna ek olarak seyahat acentesi işgörenlerinin, iş ortamındaki süreçlerin ve uygulamaların adil olduğu kanısı taşıdıkları söylenebilir. Bu sonuca dayanarak örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin de yüksek olmasının beklenebileceği söylenebilir.

2.5.2.2.2. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeyleri

Seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri Tablo.7’de gösterilmiştir.

Tablo7: İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeyleri

	N	\bar{X}	ss
ÖB	153	3,78	,67347
İT	153	3,81	,71736

Tablo 7’de görüldüğü gibi işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri çok yüksektir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının $\bar{X}=3,78$ iş tatmininin ise $\bar{X}= 3,81$ düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatmini düzeylerine göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Kök’ün (2006) bir devlet üniversitesinde yaptığı araştırmada öğretim üyelerinin bağlılıkları düzeyleri düşük; Kitapçıoğlu’nun (2000) yaptığı araştırmada ise sağlık personelinin örgütsel bağlılıkları orta düzeyde çıkmıştır (Kök, 2006: 308). Özel sektörde faaliyet gösteren seyahat acentelerinde çalışan işgörenlerin çok yüksek düzeydeki örgütsel bağlılıkları, kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile kıyaslandığında sonuç oldukça ilgi çekicidir. Bu durum, özel sektörün tüm dezavantajlarına rağmen, tempolu ve gelişime ayak uydurmak zorunda olan çalışma düzeninin işgörenler üzerinde olumlu etkiler yaptığı ve işgörenlerin kamu kurumlarında çalışanlara oranla daha pozitif tutum sergiledikleri söylenebilir. Kamunun garantili fakat monoton yapısının da bir neden olabileceği söylenebilir.

Pelit ve Öztürk’ün (2010), otel işletmeleri işgörenleri üzerinde yaptıkları araştırmada, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri $\bar{X}=3,66$; sayfiye otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri $\bar{X}=3,57$ olarak belirlenmiştir. Turizm sektörünün konaklama alanında hizmet veren otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri de, sektörün seyahat alanında hizmet veren seyahat acentesi çalışanları gibi çok yüksek olarak tanımlanabilir. Bu durumun, turizm sektörünün eğlenceli ve aktif sosyo-ekonomik yapısından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

2.5.3.Faktör Analizleri

DL ölçeğine varimax rotasyonu uygulanmış ve dörtlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Faktörlerin Bass ve Avoilo'nun DL ölçeğiyle tutarlılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 8:Dönüştürücü Liderliğin Faktör Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 99,8)

KMO				,907
Barlett's				,000
İfadeler	Yükler	Varyans	Faktörler	
Yöneticimiz, astların kişisel görüş, düşünce ve önerilerine değer verir	,625	%5,2	İdeal Etki/ Karizma	
Yöneticimiz bizim için bir başarı sembolüdür	,699			
Yöneticimiz astlarını çok iyi motive eder	,726			
Astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar	,687			
Yöneticimizin bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz	,778			
Astları olarak yöneticimize çok saygı ve hayranlık duyarız	,710			
Yöneticimiz astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkânlar sunar	,602			
Yöneticimiz mesleki açıdan kendilerini geliştirme konusunda astlarını teşvik eder	,520			
Yöneticimiz heyecan verici konuşmalarla astlarının performansını artırır	,513			%16,4
Yöneticimiz yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder	,576			
Yöneticimiz tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir	,695			
Yöneticimiz güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir	,661			
Yöneticimiz astlarının entelektüel gelişimi için imkân ve destek sağlar	,730			
Yöneticimiz çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur	,658			
Yöneticimiz iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir	,555			
Yöneticimiz astlarının özelliklerini yakından bilir	,727	%73,1	Bireysel Düzeyde İlgi	
Yöneticimiz sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder	,805			
Yöneticimiz mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder	,810			
Yöneticimiz ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir	,628			
Yöneticimiz bize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır	,505			
Yöneticimiz her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır	,742			
Yöneticimiz astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar	,722	%5,1	Entelektüel Uyarım	
Yöneticimiz her bir astına kişisel önem verir	,762			
Astları olarak yöneticimizle gurur duyarız	,715			

Tablo 8’de de görüldüğü gibi faktör yükleri 0,505 ile 0,810 arasında değişmektedir. Faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın (%99,5) %50,5’i ile %81’ini açıklamaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Adaletin Faktör Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 99,8)

KMO				,918
Barlett’s				,000
İfadeler	Yükler	Varyans	Faktörler	
Yöneticiniz size nazik davranır mı?	,580	%9,8	Kişilerarası Adalet	
Yöneticiniz size değer verir mi?	,644			
Yöneticiniz size saygılı davranır mı?	,716			
Size haksız yorum, eleştiriler yöneltir mi?	,874			
Yöneticiniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	,762			
Yöneticiniz süreçleri bütünüyle açıklar mı?	,818			
Yöneticiniz süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	,814			
Yöneticiniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	,811			
Yöneticiniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	,822			
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	,658			%78,9
Bu süreçler esnasında elde ettiğiniz kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	,815			
Süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	,767			
Bu süreçler ön yargılardan uzak uygulanıyor mu?	,778			
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	,747			
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	,490			
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	,601			
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	,743	%11,1	Dağıtımsal Adalet Boyutu	
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	,686			
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	,790			
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansla uygun mudur?	,694			

Örgütsel adalet ölçeğine varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve üçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler Colquit’in örgütsel adalet ölçeğiyle tutarlılık göstermemiş ve değişkenler 3 boyut altında toplanmıştır. Colquit’in ölçeğindeki bilgisel adalet boyutuna ait sorular bu çalışmada kişilerarası adalet boyutunda toplanmıştır. Bu durumun anketin farklı bir kültüre uygulanıyor

olmasından ve dolayısıyla işgörenlerin sorulara verdikleri cevaplardan kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 9’da da görüldüğü gibi faktör yükleri 0,490 ile 0,874 arasında değişmektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın (%99,8) %49’u ile %87,4’ünü açıklamaktadır.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılığın Faktör Analizi Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 88,6)

KMO				,965
Barlett’s				,000
İfadeler	Yükler	Varyans	Faktörler	
Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım	,811	%68,4	Duygusal Bağlılık	
Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	,857			
Bu işletmede kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum	,867			
Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum	,837			
Bu işletme benim için kişisel anlam taşıyor	,755			
Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	,681			
Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	,584			
İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu	,735	%15,8	Devam Bağlılığı	
Şimdi işten ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük kısmı zarara uğrar	,760			
Şu an bu işletmede kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir	,615			
Bu işletmeden ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	,663			
Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır	,865			
Başka bir işletmede iş bulmadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe ediyorum	,830			
Başka bir işletme burada sahip olduğum imkân ve fırsatları karşılayamayabilir	,737			
Bu işletmede çalışmak için kendimde bir zorunluluk hissediyorum	,632			
Benim avantajıma olsa bile çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	,476			
Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim	,723			
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	,707	%4,4	Normatif Bağlılık	
Bu işletmeden ayrılmanın, diğer çalışanlara duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağına inanıyorum	,748			
Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum	,752			

Örgütsel bağlılık ölçeğine varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve dördü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeğiyle tutarlılık göstermiştir.

Tablo 11: İş Tatmininin Faktör Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 99,8)

KMO				,904
Barlett's				,000
İfadeler	Yükler	Varyans	Faktörler	
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	,539	%7	Çalışma Şartları	
İşle ilgili kararların uygulamaya konması bakımından	,519			
Çalışma şartları bakımından	,589			
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	,739			
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	,774			
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,722			
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	,749	%4	Ücret ve Kişisel Yeti	
İşte terfi olanağının olması bakımından	,828			
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	,824			
Kendi yeteneklerimi kullanma şansını bana vermesi bakımından	,749			
İşimden beni he zaman meşgul etmesi bakımından	,659	%71,8	İşin Niteliği	
İşimden, tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından	,802			
İşimden ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından	,714			
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından	,516			
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansını vermesi bakımından	,541			
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi bakımından	,582			
Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından	,762	%17	İşin İmajı Ve Yönetim	
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	,835			
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	,711			
Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme imkânı sağlaması bakımından	,521			

İT ölçeğine varimax rotasyonu uygulanmış ve dördü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan Minnesota Tatmin ölçeği 20 boyuttan oluşmaktadır. Ancak Tsai (2007) Minnesota tatmin ölçeğinin dört temel üzerine geliştirildiğini belirtmiştir. Bunlar işin kendisi, işyerinde çalışanların ilişkileri, maaş/ücreti ve işin saygınlığı/terfi olanaklarıdır (Durak ve Serinkan, 2007: 121).

2.5.4. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde literatürdeki benzer araştırmalar göz önünde tutulmuş ve en yaygın güvenilirlik ölçümü olan Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı, ölçekte yer alan soruların varyanslarının toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999: 513).

Tablo 12: Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları(α)
DL	24	,959
ÖA	20	,942
ÖB	20	,911
İT	20	,945

Tablo 12’de görüldüğü gibi değişkenlerin ayrı ayrı Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre dönüştürücü liderliğin α katsayısı .959; örgütsel adaletin α katsayısı .942; örgütsel bağlılığın α katsayısı .911 ve iş tatmininin α katsayısı .945 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

2.5.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için dönüştürücü liderliği, örgütsel adaleti, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini temsil eden değişkenlerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,25 olması durumunda “zayıf ilişki”, 0,50-0,69 arasında olması durumunda “orta düzeyde ilişki”, 0,70-0,89 arasında olması durumunda “kuvvetli ilişki” ve 0,90-1 arasında olması durumunda “çok kuvvetli ilişki” şeklinde yorumlanabilir. Korelasyon katsayısının $r=0$ olması ise değişkenler arasında hiçbir ilişki yoktur şeklinde yorumlanmaktadır. Yukarıda belirtilen rakamlar kesin sınırları içermemekle birlikte literatürde farklı korelasyon katsayısı sınıflamaları da yer almaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 220).

Tablo 13:Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	ORT.	S.S.	DL	ÖA	ÖB
DL	3,8205	,74155			
ÖA	3,7087	,74527	,656**		
ÖB	3,7874	,67347	,545**	,617**	
İT	3,8170	,71736	,647**	,669**	,676**

Tablo 13’te gösterilen korelasyon analizinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ,545 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu; dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında ,647 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ,617 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ve son olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında ,669 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizine göre, ilişkilerin tamamı “orta derecede ilişki” olarak nitelendirilebilir ve ele alınan değişkenler karşılıklı etkileşim içindedir.

2.5.6.Regresyon Analizleri

Dönüştürücü liderlik ile ilgili değişkenlerin, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkileri ile örgütsel adalet ile ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak üzere bir regresyon modeli kurulmuştur. Y bağımlı değişken ve X_1, X_2, \dots, X_n bağımsız değişkenler olmak üzere, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini matematiksel bir model olarak açıklayan analiz yöntemine regresyon analizi denilmektedir (Özdamar, 1999:423).

Genel olarak regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n + \varepsilon$ şeklindedir. Hipotezleri test etmek için aşağıdaki regresyon modelleri kurulmuştur.

Model 1: Örgütsel bağlılık üzerinde dönüştürücü lider özelliklerinin ve örgütsel adalet tutumlarının etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \varepsilon$$

Modelde kullanılan $Y =$ Örgütsel Bağlılığı, $\beta_0 =$ Sabit Katsayıyı ($\beta_1, \beta_2 \dots$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y ’nin beklenen değeridir). β_1, β_2 ise değişkenlere ait parametrelerde bir birimlik değişmeye karşılık Y ’deki ortalama değişme oranını

göstermektedir. X_1 = Dönüştürücü Liderliği ve X_2 ise Örgütsel Adaleti göstermektedir. Model 1'e ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 14'dedir.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık İle Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	p
DL	,247	3,308**	,001
ÖA	,396	5,329**	,000
F		54,879**	
R		650 ^a	
R ²		,423	

**Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 54,879 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı bir model olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki regresyon analizlerinde görüldüğü gibi R değeri 0, 650'dir. R² değeri ise (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Model 1'de R² değeri 0, 423 olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre, dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü örgütsel bağlılığı % 42, 3 düzeyinde açıklayabilmektedir. Model 1'deki dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu değişkenlerin p değerleri sırasıyla ,001 ve ,000 olarak bulunmuştur. β değerleri ise sırasıyla ,247 ve , 396 olarak bulunmuştur. Buna göre ÖA, ÖB'yi daha fazla etkilemektedir.

Benzer bir şekilde, Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia (2004), Singapur'da bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediğini ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin de rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Kumar, Bakhshi ve Rani (2009) ise medikal çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)

konaklama işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Örgütsel adaletin boyutları ile bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, en güçlü ilişki etkileşimsel adalet boyutunda ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmanın sonuçları da, seyahat acentesi işgörenleri örneğinde, önceki araştırmaları desteklemektedir.

Model 2: İş tatmini üzerinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet tutumlarının etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \varepsilon$$

Modelde kullanılan Y= İş tatminini, β_0 = Sabit Katsayısı, X_1 = Dönüştürücü Liderliği ve X_2 ise Örgütsel Adaleti göstermektedir. Model 2'ye ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 15: İş Tatmini İle Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
DL	,353	4,884**	,000
ÖA	,413	5,739**	,000
F		82,136	
R		,723 ^a	
R ²		,523	

**Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 15'deki F değerinin 82,136 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı bir model olduğunu göstermektedir. İş tatmini ile dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki regresyon analizlerinde görüldüğü gibi R değeri 0,723'tür. Model 2'de R² değeri 0,523 olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre, dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü iş tatminini % 52,3 düzeyinde açıklayabilmektedir. Model 2'deki dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu değişkenlerin p değerlerinin her

ikisi de ,000 olarak bulunmuştur. β değerleri ise sırasıyla ,353 ve , 413 olarak bulunmuştur. β değerine göre ise ÖA, İT'yi daha fazla etkilemektedir.

Dönüştürücü lider izleyenlere işlerinden beklediklerini bulmalarına yardımcı olmaktadır. İzleyenlerinin neden mutlu olduğunu bilip onları mutlu etmeye çalışır. İzleyenlerini cesaretlendirip takviye eder ve onlara değer verdiğini hissettirir. Takdirlerini ve memnuniyetini izleyenlerinden gizlemez. Değişim sürecinde enerjik davranışlarda bulunur ve değişime karşı direnmeyi azaltmaya çalışmaktadır. Direnmeyi azaltmak için ise başarılı bir motivasyonel süreç hazırlamaktadır (Eraslan, 2004: 19-20). Bu motivasyon sürecinin, işgörenin iş tatminine de olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir.

Emery ve Barker (2007) hizmet sektöründe yaptıkları araştırmalarında, dönüştürücü liderlik tarzıyla yönetilen işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin; etkileşimci liderlik tarzıyla yönetilen işgörenden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Nguni, Slegers ve Denessen (2006), Tanzania'da çalışan ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık üzerinde, etkileşimci liderliğe göre daha olumlu etkiler tespit etmişlerdir.

Diğer taraftan, Liao, Hu ve Chung (2009), Taiwanda bulunan uluslararası otellerde çalışan işgörendenler üzerinde yaptıkları araştırmada, lider-üye ilişkilerinin örgütsel bağlılığı direkt olarak etkilemediğini ancak iş tatminini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca iş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada da iş tatmininin ($R= 650^a$) dönüştürücü liderlik ve örgütsel adaletle örgütsel bağlılığa ($R= 723^a$) göre daha önemli bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Söyük (2007: 177), İstanbul'da bir özel hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adaletin iş tatminini %32 oranında açıkladığını ortaya koymuştur.

Literatürdeki diğer çalışmalar değerlendirildiğinde, seyahat acentesi işgörendenleri için elde edilen bu sonuçların, farklı sektörlerde yapılan önceki araştırmaların büyük bölümüyle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu anlamda, regresyon analizi sonuçlarının literatürdeki genel yargıyı desteklediği söylenebilir.

2.5.7.İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminindeki Farklılıklar

Bu bölümde işgörenlerin dönüştürücü liderlik stili tutumu, örgütsel adalet tutumu, örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinde, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, mezun olunan bölüm, sektördeki çalışma süresi ve acentede çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Medeni durum değişkenini ele alan analiz dışında bütün analiz sonuçları tablolandırılmıştır.

2.5.7.1.Cinsiyete Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumu Ortalamaları

Verilen cevaplarda cinsiyete göre farklılığı anlamak için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 16:Dönüştürücü liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş tatmini Düzeylerine İlişkin Tutumların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması(T-Testi Sonuçları)

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.(\bar{X})	s.s	s.d.	t	p																																
DL	Bay	75	3,9060	,64734	151	2,162	,032																																
	Bayan	78	3,6733	,68246				ÖA	Bay	75	3,9200	,70087	151	1,753	,082	Bayan	78	3,7179	,72354	ÖB	Bay	75	3,8287	,69730	151	1,971	,051	Bayan	78	3,5934	,77566	İT	Bay	75	3,8983	,65342	151	1,275	,204
ÖA	Bay	75	3,9200	,70087	151	1,753	,082																																
	Bayan	78	3,7179	,72354				ÖB	Bay	75	3,8287	,69730	151	1,971	,051	Bayan	78	3,5934	,77566	İT	Bay	75	3,8983	,65342	151	1,275	,204	Bayan	78	3,7457	,81463								
ÖB	Bay	75	3,8287	,69730	151	1,971	,051																																
	Bayan	78	3,5934	,77566				İT	Bay	75	3,8983	,65342	151	1,275	,204	Bayan	78	3,7457	,81463																				
İT	Bay	75	3,8983	,65342	151	1,275	,204																																
	Bayan	78	3,7457	,81463																																			

Tablo 16'da değişkenlerin p değerlerine bakıldığında 0,05 anlamlılık düzeyinde sadece dönüştürücü liderlik (**,032<0,05**) için anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre DL tutumunun, cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve erkeklerin ($\bar{X}=3,9060$) DL için kadınlara ($\bar{X}=3,6733$) göre daha fazla tutum sergiledikleri söylenebilir. Ayrıca, analize tabi tutulan diğer değişkenler için tutumlarda (ÖA, ÖB, İT) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

2.5.7.2.Yaşa Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları

Bu bölümde seyahat acentesi işgörenlerinin DL, ÖA, ÖB ve İT ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

2.5.7.2.1. Yaş ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi

Sonuçları

Dönüştürücü liderlik stili tutumunun yaşa göre farklılığını belirlemek için bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizi uygulanmıştır.

Analize karar vermeden önce verilerin parametrik test koşullarını sağlayıp sağlamadığına bakmak için “Normal Dağılıma Uygunluk Testi” ve “Varyansların Homojenliği” testleri uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları parametrik test yapılmasına imkan verdiği için one-way anova testi uygulanmıştır.

Tablo 17:Yaşa Göre Dönüştürücü Liderlik Stili Tutumu

YAŞ ARALIĞI	n	\bar{X}	s.s
18-24	58	3,6846	,70482
25-39	82	3,9192	,69839
40+	13	3,8045	1,07575
TOPLAM	153	3,8205	,74155

Farklı yaş aralıklarında yer alan denekler **DL** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,719$; $p>0,01$).

Tablo18:Yaş/DL Bağımsız Örneklem için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	83,584			
Gruplararası	2	1,873	,937	1,719	,183
Gruplarıçi	150	81,711	,545		

Analiz sonucunda DL değişkeninin yaşa göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Benzer bir sonuç Yavuz’un (2009: 60) çalışmasında da ortaya çıkmıştır. Yavuz, beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmada işgörenlerin dönüştürücü liderlik tutumlarının yaşlarına göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur.

Tablo19: Yaş/DL Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

Yöntem	18-24	25-39	40+
18-24	-	-	-
25-39	-	-	-
40+	-	-	-

2.5.7.2.2. Yaş ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel adalet tutumlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: Yaşa Göre Örgütsel Adalet Tutumu

YAŞ ARALIĞI	n	\bar{X}	s.s
18-24	58	3,6147	,69484
25-39	82	3,7919	,77685
40+	13	3,6038	,75262
TOPLAM	153	3,7087	,74527

Farklı yaş aralıklarında yer alan denekler ÖA açısından önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla, farklı yaş aralıklarında yer alan denekler ÖA değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir (F=1,103; p>0,01).

Tablo 21: Yaş/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	84,424			
Gruplararası	2	1,223	,612	1,103	,335
Gruplarıçi	150	83,201	,555		

Birbirinden farklı yaş gruplarının, örgütsel adalet tutumu için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Gruplar arasında, yaş değişkenine göre, herhangi bir farklılık olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 22: Yaş/ÖA Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

Yöntem	18-24	25-39	40+
18-24	-	-	-
25-39	-	-	-
40+	-	-	-

Benzer bir şekilde, Arslantaş ve Pekdemir (2007: 276) mavi yakalılar üzerinde yaptıkları araştırmada, mavi yakalılarının örgütsel adaletle ilişkin tutumlarının yaşlarına göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, Kılıçlar da (2011: 29) öğretmenlerin örgütsel adalet tutumlarının yaşa göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Seyahat acentesi işgörenlerinin de örgütsel adalet tutumlarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır.

2.5.7.2.3. Yaş ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel bağlılığının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Tablosu

YAŞ ARALIĞI	n	\bar{X}	s.s
18-24	58	3,6754	,62464
25-39	82	3,8646	,72190
40+	13	3,8000	,52202
TOPLAM	153	3,7874	,67347

Farklı yaş aralıklarında yer alan denekler **ÖB** açısından önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla farklı yaş aralıklarında yer alan denekler **ÖB** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,350$; $p>0,01$).

Tablo 24: Yaş/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	68,942			
Gruplararası	2	1,219	,610	1,350	,262
Gruplarıçi	150	67,723	,451		

Birbirinden farklı yaş gruplarının örgütsel bağlılık için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 25: Yaş/ÖB Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	18-24	25-39	40+
18-24	-	-	-
25-39	-	-	-
40+	-	-	-

Literatürde bu konuda yapılmış çalışmalarda elde edilen sonuçlar farklılık göstermektedir. Örneğin, Özutku (2008) askeri bir fabrikanın çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan, Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006) yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada, devam bağlılığı boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulmuş ve yaşın ilerledikçe, örgütsel bağlılığın arttığını belirtmişlerdir. Bu farklılığın, araştırmanın farklı gruplar üzerinde yapılmış olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

2.5.7.2.4. Yaş ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin iş tatmininin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26: Yaşa Göre İş Tatmini Tablosu

YAŞ ARALIĞI	n	\bar{X}	s.s
18-24	58	3,7164	,70234
25-39	82	3,8750	,71687
40+	13	3,9000	,79189
TOPLAM	153	3,8170	,71736

Farklı yaş aralıklarında yer alan denekler **İT** açısından önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla farklı yaş aralıklarında yer alan denekler **İT** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,925$; $p>0,01$).

Tablo 27: Yaş/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	78,221			
Gruplararası	2	,953	,476	,925	,399
Gruplarıçi	150	77,268	,515		

Birbirinden farklı yaş gruplarının iş tatmini için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 28: Yaş/İT Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	18-24	25-39	40+
18-24	-	-	-
25-39	-	-	-
40+	-	-	-

Yaş ve iş tatmini ilişkisini araştıran önceki araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya konmuştur. Toker (2007a), dört ve beş yıldızlı otel işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmasında, işgörenlerin iş tatmini tutumlarının yaşlarına göre farklılık gösterdiğini, bu farklılığın 33-42 yaş grubundakilerin 18-25 yaş grubuna göre daha fazla tatmin duymalarından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan, Söyük (2007), hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında, hemşirelerin iş tatminlerinin, yaşa göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada çıkan sonucun ise, seyahat acentesi işgörenlerinin, otel işgörenlerinden daha rahat koşullarda çalışmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

2.5.7.3.Aylık Gelire Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları

Bu bölümde seyahat acentesi işgörenlerinin DL, ÖA, ÖB ve İT ortalamalarının, aylık gelir değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

2.5.7.3.1.Aylık Gelir ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi

Sonuçları

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik tutumlarının aylık gelire göre farklılığını anlamak için varyans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29:Aylık Gelire Göre Dönüştürücü Liderlik Tablosu

AYLIK GELİR	n	\bar{X}	s.s
500-999	90	3,7736	,76297
1000-1499	50	3,8425	,70516
1500+	13	4,0609	,73236
TOPLAM	153	3,8205	,74155

Tablo 29’a göre, farklı aylık gelirlere sahip olan denekler **DL** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,884$; $p>0,01$).

Tablo 30: Aylık Gelir/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	83,584			
Gruplararası	2	,973	,614	,884	,415
Gruplarıçi	150	82,611	,548		

Grupların dönüştürücü liderlik stili için verdiği cevaplarda, gruplar arasında, aylık gelir değişkene göre, herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 31: Aylık Gelir/DL Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	500-999	1000-1499	1500+
500-999	-	-	-
1000-1499	-	-	-
1500+	-	-	-

Literatürde daha önce işgörenlerin dönüştürücü liderlik tutumlarının maaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada ise, bir farklılık olacağı öngörülmüş fakat analiz sonuçları bu öngörüü desteklememiştir.

2.5.7.3.2. Aylık Gelir ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel adalet tutumlarının, aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32: Aylık Gelire Göre Örgütsel Adalet Tablosu

AYLIK GELİR	n	\bar{X}	s.s
500-999	90	3,6467	,72893
1000-1499	50	3,7007	,80554
1500+	5	4,1692	,43134
TOPLAM	153	3,7087	,74527

Farklı aylık gelirlere sahip denekler, ÖA açısından değerlendirildiğinde önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla, farklı aylık gelirlere sahip olan deneklerin verdiği cevaplar, ÖA değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=2,865$; $p>0,01$).

Tablo 33: Aylık Gelir/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	84,424			
Gruplararası	2	3,107	1,553	2,865	,060
Gruplarıçi	150	81,318	,542		

Birbirinden farklı aylık gelire sahip grupların örgütsel adalet tutumu için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 34: Aylık Gelir/ÖA Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	500-999	1000-1499	1500+
500-999	-	-	-
1000-1499	-	-	-
1500+	-	-	-

Yavuz (2010) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı karşılaştırmalı araştırmasında her iki kesim içinde aylık gelir ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucuna göre, maaşından memnun olan çalışanlar işletme veya kurumlarının adil olduğunu düşünmektedirler.

Bu araştırmada ise, seyahat acentesi işgörenlerin örgütsel adalet tutumlarında, aylık gelir değişkenine göre, herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

2.5.7.3.3. Aylık Gelir ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel bağlılığının aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 35’de gösterilmiştir.

Tablo 35:Aylık Gelire Göre Örgütsel Bağlılık Tablosu

AYLIK GELİR	n	\bar{X}	s.s
500-999	90	3,7058	,68483
1000-1499	50	3,8530	,68470
1500+	13	4,1000	,42279
TOPLAM	153	3,7874	,67347

Farklı aylık gelirlere sahip denekler **ÖB** açısından değerlendirildiğinde önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla farklı aylık gelirlere sahip olan denekler **ÖB** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir (F=1,233; p>0,01).

Tablo 36: Aylık Gelir/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	68,942			
Gruplararası	2	2,085	1,042	1,233	,299
Gruplarıçi	150	66,857	,446		

Birbirinden farklı aylık gelire sahip grupların örgütsel bağlılık için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 37: Aylık Gelir/ÖB Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	500-999	1000-1499	1500+
500-999	-	-	-
1000-1499	-	-	-
1500+	-	-	-

Akbolat, Işık ve Karadağ (2010), tıbbi sekreterler üzerinde yaptıkları araştırmada, işyerine sadakatin gelir artışına paralel olmadığına ancak ahlaki bağlılığın gelir artışıyla paralel olduğuna dair bulgular ortaya koymuşlardır. Ancak, aynı sonuç seyahat acentesi işgörenleri için desteklenmemiştir. Bu farklılığın, örgütsel bağlılığın çeşitli araştırmalarda çeşitli boyutlarda ele alınmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan, çalışmanın farklı bir sektörde uygulanmış olması da diğer bir sebep olarak düşünülebilir.

2.5.7.3.4. Aylık Gelir ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin iş tatmininin aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38:Aylık Gelire Göre İş Tatmini Tablosu

AYLIK GELİR	n	\bar{X}	s.s
500-999	90	3,7444	,63708
1000-1499	50	3,8690	,86543
1500+	13	4,1192	,54793
TOPLAM	153	3,8170	,71736

Farklı aylık gelirlere sahip denekler **İT** açısından değerlendirildiğinde önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla farklı aylık gelirlere sahip olan denekler **İT** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir (F=1,763; p>0,01).

Tablo 39: Aylık Gelir/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	78,221			
Gruplararası	2	1,796	,898	1,763	,175
Gruplarıçi	150	76,424	,509		

Birbirinden farklı aylık gelire sahip grupların, iş tatmini için verdiği cevaplarda, farklılık olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 40: Aylık Gelir/İT Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	500-999	1000-1499	1500+
500-999	-	-	-
1000-1499	-	-	-
1500+	-	-	-

Literatürde yapılan çalışmalar büyük bir çoğunlukta iş tatmini aylık gelire göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Genel yargı ise, aylık gelir arttıkça iş tatminin artacağı yöndedir. Bu çalışma içinde aynı öngörülerle, seyahat acentesi işgörenlerinin iş tatminlerinin aylık gelire göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Ancak aynı sonuçlar seyahat acentesi işgörenleri için desteklenmemiştir. Diğer taraftan, farklı meslek gruplarında iş tatmininin aylık gelire göre farklılaşmadığını ortaya koyan çalışmalar da vardır. Şahin ve Dursun’un (2009), okul öncesi öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırma buna bir örnektir.

2.5.7.4. Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları

Bu bölümde seyahat acentesi işgörenlerinin DL, ÖA, ÖB ve İT ortalamalarının, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

2.5.7.4.1. Eğitim Durumu ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin, dönüştürücü liderlik tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 41’de gösterilmiştir.

Tablo 41: Eğitim Durumuna Göre Dönüştürücü Liderlik Tablosu

EĞİTİM DURUMU	n	\bar{X}	s.s
İlköğretim	11	4,4271	,56211
Lise	41	3,6647	,84369
Önlisans	56	3,8585	,70658
Lisans	45	3,8562	,72916
TOPLAM	153	3,8205	,74155

Farklı mezuniyet derecelerine sahip deneklerde **DL** açısından önemli bir farklılık bulunmamıştır. Denekler **DL** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,662$; $p>0,01$).

Tablo 42: Eğitim Durumu /DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	83,584			
Gruplararası	3	1,099	,366	,662	,577
Gruplarıçi	149	82,485	,554		

Benzer bir şekilde, Kültür (2006), ortaöğretimde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerin eğitim durumu ile DL tutumları arasında farklılık olmadığını ortaya koymuştur.

Tablo 43: Eğitim Durumu /DL Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans
İlköğretim	-	-	-	-
Lise	-	-	-	-
Önlisans	-	-	-	-
Lisans	-	-	-	-

2.5.7.4.2. Eğitim Durumu ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel adalet tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 44’de gösterilmiştir.

Tablo 44: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Tablosu

EĞİTİM DURUMU	n	\bar{X}	s.s
İlköğretim	11	3,8318	,57544
Lise	41	3,6488	,81582
Önlisans	56	3,7042	,81909
Lisans	45	3,7389	,62585
TOPLAM	153	3,7087	,74527

Farklı mezuniyet derecelerine sahip denekler ÖA açısından değerlendirildiğinde önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla farklı mezuniyet derecelerine sahip olan denekler ÖA değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,210$; $p>0,01$).

Tablo 45: Eğitim Durumu /ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	84,424			
Gruplararası	3	,356	,119	,210	,889
Gruplarıçi	149	84,068	,564		

Birbirinden farklı eğitim durumuna sahip grupların örgütsel adalet tutumu için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 46: Eğitim Durumu /ÖA Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans
İlköğretim	-	-	-	-
Lise	-	-	-	-
Önlisans	-	-	-	-
Lisans	-	-	-	-

Literatürde genel yargı, eğitim durumu arttıkça çalışanların işyerlerinden beklentilerinin arttığı ve bu nedenle adalet tutumunun azaldığı yönündedir. Topaloğlu (2010: 91), dört ve beş yıldızlı oteller ile tatil köyleri işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmada, benzer bir sonuç ortaya koymuştur. Ancak bu araştırmada, aynı sonuç A grubu seyahat acentesi işgörenleri için desteklenmemiştir.

2.5.7.4.3. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının, eğitim durumuna göre farklılığını anlamak için varyans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar, Tablo 47’de gösterilmiştir.

Tablo 47: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Tablosu

EĞİTİM DURUMU	n	\bar{X}	s.s
İlköğretim	11	3,7864	,48119
Lise	41	3,8390	,68232
Önlisans	56	3,7839	,75967
Lisans	45	3,7449	,60438
TOPLAM	153	3,7874	,67347

Farklı mezuniyet derecelerine sahip denekler **ÖB** açısından değerlendirildiğinde önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla farklı mezuniyet derecelerine sahip olan denekler **ÖB** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,138$; $p>0,01$).

Tablo 48: Eğitim Durumu/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	68,942			
Gruplararası	3	,191	,064	,138	,937
Gruplarıçi	149	68,751	,461		

Birbirinden farklı eğitim durumuna sahip grupların örgütsel bağlılık için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 49: Eğitim Durumu/ÖB Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans
İlköğretim	-	-	-	-
Lise	-	-	-	-
Önlisans	-	-	-	-
Lisans	-	-	-	-

Literatürde bu konuda farklı bulgular mevcuttur. Karcioğlu ve Türker (2010) sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının eğitim durumlarına göre farklılaştığını ortaya koyarken, Dalgın (2008), Marmaris yöresinde beş yıldızlı otel işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarının eğitim durumlarına göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Bu araştırma da, benzer bir şekilde seyahat acentesi işgörenleri için bir farklılık tespit edilememiş ve otel işgörenleri araştırmasıyla aynı sonuç desteklenmiştir.

2.5.7.4.4. Eğitim Durumu ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin iş tatminlerinin, eğitim durumuna göre farklılığını anlamak için varyans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar, Tablo 50’de gösterilmiştir.

Tablo 50: Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Tablosu

EĞİTİM DURUMU	N	\bar{X}	s.s
İlköğretim	11	3,9727	,48029
Lise	41	3,6866	,73892
Önlisans	56	3,9027	,82630
Lisans	45	3,7911	,58614
TOPLAM	153	3,8170	,71736

Farklı mezuniyet derecelerine sahip denekler için **İT** açısından önemli bir farklılık bulunmamıştır. Denekler **İT** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir (F=,909; p>0,01).

Tablo 51: Eğitim Durumu/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	78,221			
Gruplararası	3	1,405	,468	,909	,438
Gruplarıçi	149	76,815	,516		

Birbirinden farklı eğitim durumuna sahip grupların iş tatmini için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 52: Eğitim Durumu/İT Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans
İlköğretim	-	-	-	-
Lise	-	-	-	-
Önlisans	-	-	-	-
Lisans	-	-	-	-

Gelişmiş ülkelerde bireyin eğitim düzeyinin, yaptığı işin gerektirdiğinden daha fazla olması durumunda iş tatminsizliğinin ortaya çıktığını belirten araştırmalar vardır. Türkiye ‘de yapılan bir çalışmada ise Türk çalışanların eğitim durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yelboğa’nın (2007) yaptığı çalışmada da finans sektörü çalışanları için anlamlı farklılıklar bulunamamıştır (Yelboğa, 2007: 5).Bu çalışmada da, seyahat acentesi işgörenlerinin **İT** tutumlarında, eğitim durumu değişkenine göre, herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

2.5.7.5. Mezun Olunan Bölüme Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları

Bu bölümde seyahat acentesi işgörenlerinin DL, ÖA, ÖB ve İT ortalamalarının, mezun olunan bölüme göre farklılığı test edilmiştir.

2.5.7.5.1. Mezun Olunana Bölüm ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik stili tutumlarının mezun olunan bölüm değişkenine göre farklılığını anlamak için, varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 53’de gösterilmiştir.

Tablo 53: Mezun Olunan Bölüme Göre Dönüştürücü Liderlik Tablosu

MEZUN OLUNAN BÖLÜM	n	\bar{X}	s.s
Turizm ve Otel İşl.	41	3,7612	,81154
Konaklama İşl.	11	3,8371	,52621
Seyahat İşl.	27	4,0278	,68912
Turist Reh.	10	3,8000	,63762
Diğer	64	3,7715	,76636
TOPLAM	153	3,8205	,74155

Tablo 53’e göre farklı mezuniyet derecelerine sahip olan denekler **DL** değerine göre, önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,660$; $p>0,01$).

Tablo 54: Mezun Olunan Bölüme/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	83,584			
Gruplarası	4	1,465	,366	,660	,621
Gruplarıçi	148	82,119	,555		

Turizmle ilgili bölümlerden mezun olan işgörenler ile diğer bölümlerden mezun olanlar arasında anlamlı farklılık olacağı öngörülmüştür. Ancak DL tutumu için anlamlı bir sonuç ortaya çıkmamıştır.

Tablo 55: Mezun Olunan Bölüme/DL Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	Turizm ve Otel İşl.	Konaklama İşl.	Seyahat İşl.	Turist Reh.	Diğer
Turizm ve Otel İşl.	-	-	-	-	-
Konaklama İşl.	-	-	-	-	-
Seyahat İşl.	-	-	-	-	-
Turist Reh.	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-

2.5.7.5.2. Mezun Olunan Bölüm ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel adalet tutumlarının mezun olunan bölüm değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 56’da gösterilmiştir.

Tablo 56: Mezun Olunan Bölüme Göre Örgütsel Adalet Tablosu

MEZUN OLUNAN BÖLÜM	n	\bar{X}	s.s
Turizm ve Otel İşl.	41	3,7825	,71176
Konaklama İşl.	11	3,7955	,60227
Seyahat İşl.	27	3,6759	,79764
Turist Reh.	10	3,8600	,81643
Diğer	64	3,6367	,76735
TOPLAM	153	3,7087	,74527

Tablo 56’ya göre, farklı mezuniyet derecelerine sahip olan denekler ÖA değerine göre önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,397$; $p>0,01$).

Tablo 57: Mezun Olunan Bölüme/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	84,424			
Gruplararası	4	,896	,224	,397	,811
Gruplarıçi	148	83,528	,564		

Birbirinden farklı bölümlerden mezun olan grupların örgütsel adalet tutumu için verdiği cevaplarda farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 58: Mezun Olunan Bölüme/ÖA Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	Turizm ve Otel İşl.	Konaklama İşl.	Seyahat İşl.	Turist Reh.	Diğer
Turizm ve Otel İşl.	-	-	-	-	-
Konaklama İşl.	-	-	-	-	-
Seyahat İşl.	-	-	-	-	-
Turist Reh.	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-

Turizmle ilgili bölümlerden mezun olan işgörenler ile diğer bölümlerden mezun olanlar arasında anlamlı farklılık olacağı öngörülmüştür. Ancak ÖA tutumu için anlamlı bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Benzer bir şekilde, Taştan ve Tiryaki (2008) özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada ÖA tutumunun mezun olunan bölüme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır.

2.5.7.5.3. Mezun Olunan Bölüm ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının mezun olunan bölüm değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 59’da gösterilmiştir.

Tablo 59: Mezun Olunan Bölüme Göre Örgütsel Bağlılık Tablosu

MEZUN OLUNAN BÖLÜM	n	\bar{X}	s.s
Turizm ve Otel İşl.	41	3,7659	,63358
Konaklama İşl.	11	3,4909	,68111
Seyahat İşl.	27	3,9685	,68334
Turist Reh.	10	3,9900	,83060
Diğer	64	3,7441	,66061
TOPLAM	153	3,7874	,67347

Farklı mezuniyet alanlarına sahip denekler **ÖB** açısından değerlendirildiğinde önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla farklı mezuniyet derecelerine sahip olan denekler **ÖB** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir (F=1,336; p>0,01).

Tablo 60: Mezun Olunan Bölüme/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	68,942			
Gruplararası	4	2,402	,601	1,336	,259
Gruplarıçi	148	66,539	,450		

Birbirinden farklı bölümlerden mezun olan grupların örgütsel bağlılık için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 61: Mezun Olunan Bölüme/ÖB Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	Turizm ve Otel İşl.	Konaklama İşl.	Seyahat İşl.	Turist Reh.	Diğer
Turizm ve Otel İşl.	-	-	-	-	-
Konaklama İşl.	-	-	-	-	-
Seyahat İşl.	-	-	-	-	-
Turist Reh.	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-

Turizmle ilgili bölümlerden mezun olan işgörenler ile diğer bölümlerden mezun olanlar arasında anlamlı farklılık olacağı öngörülmüştür. Ancak **ÖB** tutumu için anlamlı bir sonuç ortaya çıkmamıştır.

2.5.7.5.4. Mezun Olunan Bölüm ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin iş tatminlerinin mezun olunan bölüm değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 62’de gösterilmiştir.

Tablo 62: Mezun Olunan Bölüme Göre İş Tatmini Tablosu

MEZUN OLUNAN BÖLÜM	n	\bar{X}	s.s
Turizm ve Otel İşl.	41	3,6890	,70529
Konaklama İşl.	11	4,0545	,52079
Seyahat İşl.	27	4,0130	,74866
Turist Reh.	10	3,8000	,73937
Diğer	64	3,7781	,73127
TOPLAM	153	3,8170	,71736

Farklı mezuniyet alanlarına sahip denekler **İT** açısından değerlendirildiğinde önemli bir farklılık bulunamamıştır ($F=1,186$; $p>0,01$).

Tablo 63: Mezun Olunan Bölüme/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	78,221			
Gruplararası	4	2,429	,607	1,186	,320
Gruplarıçi	148	75,792	,512		

Birbirinden farklı bölümlerden mezun olan grupların iş tatmini için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 64: Mezun Olunan Bölüm/İT Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	Turizm ve Otel İşl.	Konaklama İşl.	Seyahat İşl.	Turist Reh.	Diğer
Turizm ve Otel İşl.	-	-	-	-	-
Konaklama İşl.	-	-	-	-	-
Seyahat İşl.	-	-	-	-	-
Turist Reh.	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-

Turizmle ilgili bölümlerden mezun olan işgörenler ile diğer bölümlerden mezun olanlar arasında anlamlı farklılık olacağı öngörülmüştür. Nitekim, Toker (2007a) konaklama işletmesi işgörenleri için turizm eğitimi alanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ancak seyahat acentesi işgörenleri için, iş tatmini tutumlarında anlamlı bir sonuç ortaya çıkmamıştır.

2.5.7.6.Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları

Bu bölümde seyahat acentesi işgörenlerinin DL, ÖA, ÖB ve İT ortalamalarının, sektördeki çalışma süresine göre farklılığı test edilmiştir.

2.5.7.6.1.Sektördeki Çalışma Süresi ve Dönüştürücü Liderlik İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik tutumlarının, sektörde çalışma süresine göre farklılığını anlamak için varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 65’de gösterilmiştir.

Tablo 65: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Tablosu

SEKTÖRDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	n	\bar{X}	s.s
1 yıldan az	20	3,6458	,73293
1-3 yıl	58	3,8427	,74951
4-7 yıl	41	3,8750	,69684
8-11 yıl	18	3,9352	,57544
11+	16	3,6901	1,00115
TOPLAM	153	3,8205	,74155

Tablo 65’e göre farklı tecrübe yıllarına sahip olan denekler **DL** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,571$; $p>0,01$).

Tablo 66: Sektördeki Çalışma Süresi/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	83,584			
Gruplararası	4	1,269	,317	,571	,684
Gruplarıçi	148	82,315	,556		

Kurtuluş da (2007) farklı sektörlerde çalışan kişiler üzerinde yaptığı araştırmasında, dönüştürücü liderlik tutumu ile çalışma süresi arasında önemli düzeyde bir farklılık bulamamıştır.

Tablo 67: Sektördeki Çalışma Süresi/DL Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	11+
1 yıldan az	-	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-	-	-
4-7 yıl	-	-	-	-	-
8-11 yıl	-	-	-	-	-
11+	-	-	-	-	-

2.5.7.6.2.Sektördeki Çalışma Süresi ve Örgütsel Adalet İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel adalet tutumlarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 68’de gösterilmiştir.

Tablo 68: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Tablosu

SEKTÖRDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	n	\bar{X}	s.s
1 yıldan az	20	3,3750	,86716
1-3 yıl	58	3,6816	,75593
4-7 yıl	41	3,8598	,61919
8-11 yıl	18	3,7972	,68330
11+	16	3,7375	,85372
TOPLAM	153	3,7087	,74527

Sektörde farklı çalışma yıllarına sahip denekler ÖA açısından değerlendirildiğinde önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer anlatımla farklı tecrübe yıllarına sahip olan denekler ÖA değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,533$; $p>0,01$).

Tablo 69: Sektördeki Çalışma Süresi/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	84,424			
Gruplararası	4	3,359	,840	1,533	,195
Gruplarıçi	148	81,065	,548		

Birbirinden farklı sektörde çalışma süresine sahip grupların örgütsel adalet tutumu için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 70: Sektördeki Çalışma Süresi/ÖA Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	11+
1 yıldan az	-	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-	-	-
4-7 yıl	-	-	-	-	-
8-11 yıl	-	-	-	-	-
11+	-	-	-	-	-

Alper (2007) Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada çalışma süresi ile işgörenlerin örgütsel adalet tutumları üzerinde farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Ancak aynı sonuç seyahat acentesi işgörenleri için desteklenmemiştir.

2.5.7.6.3.Sektördeki Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sektördeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 71’de gösterilmiştir.

Tablo 71: Sektördeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Tablosu

SEKTÖRDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	n	\bar{X}	s.s
1 yıldan az	20	3,5950	,74142
1-3 yıl	58	3,6840	,76089
4-7 yıl	41	3,9683	,48215
8-11 yıl	18	3,9139	,62540
11+	16	3,7969	,66118
TOPLAM	153	3,7874	,67347

Tablo 71’e göre, farklı tecrübe yıllarına sahip olan denekler **ÖB** değerine göre, önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,678$; $p>0,01$).

Tablo 72: Sektördeki Çalışma Süresi/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	68,942			
Gruplararası	4	2,992	,748	1,678	,158
Gruplarıçi	148	65,950	,446		

Farklı, sektörde çalışma süresine sahip grupların örgütsel bağlılık için verdikleri cevaplarında, önemli bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 73: Sektördeki Çalışma Süresi/ÖB Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	11+
1 yıldan az	-	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-	-	-
4-7 yıl	-	-	-	-	-
8-11 yıl	-	-	-	-	-
11+	-	-	-	-	-

Meyer ve Allen (1990: 854) sektörde çalışma süresinin ve deneyimin arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmişlerdir (Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007: 51). Ancak bu araştırmada, seyahat acentesi işgörenleri bazında bu görüş desteklenmemiştir. Benzer bir şekilde Yılmaz (2010) imalat sektöründe yaptığı araştırmasında çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli düzeyde bir ilişki bulamamıştır.

2.5.7.6.4.Sektördeki Çalışma Süresi ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin iş tatminlerinin sektördeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 74’de gösterilmiştir.

Tablo 74: Sektördeki Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Tablosu

SEKTÖRDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	n	\bar{X}	s.s
1 yıldan az	20	3,6550	,75688
1-3 yıl	58	3,7078	,74721
4-7 yıl	41	3,8793	,69173
8-11 yıl	18	4,0444	,48352
11+	16	4,0000	,79812
TOPLAM	153	3,8170	,71736

Tablo 74’e göre, farklı tecrübe yıllarına sahip olan denekler **İT** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,678$; $p>0,01$).

Tablo 75: Sektördeki Çalışma Süresi/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	78,221			
Gruplararası	4	2,843	,711	1,396	,238
Gruplarıçi	148	75,378	,509		

Birbirinden farklı sektörde çalışma süresine sahip grupların iş tatmini için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 76: Sektördeki Çalışma Süresi/İT Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	11+
1 yıldan az	-	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-	-	-
4-7 yıl	-	-	-	-	-
8-11 yıl	-	-	-	-	-
11+	-	-	-	-	-

Toker (2007b) konaklama işletmeleri işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmada sektörde çalışma süresi ile sadece ücret boyutunda iş tatmini farklılığı olduğunu saptamıştır. Bu sonuca göre 1 yıldan daha az çalışanlar daha fazla çalışanlara göre ücreti daha fazla önemsemektedir. Ancak bu çalışmada, seyahat acentesi işgörenleri için herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

2.5.7.7.Acentedeki Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ortalamaları

Bu bölümde seyahat acentesi işgörenlerinin DL, ÖA, ÖB ve İT ortalamalarının, acentedeki çalışma süresine göre farklılığı test edilmiştir.

2.5.7.7.1.Acentedeki Çalışma Süresi ve Dönüştürücü Liderlikle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin dönüştürücü liderlik stili tutumlarının acentedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 77’de gösterilmiştir.

Tablo 77: Acentedeki Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Tablosu

ACENTEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	n	\bar{X}	s.s
1 yıldan az	29	3,6796	,79441
1-3 yıl	64	3,8340	,73581
4-7 yıl	32	3,8672	,60662
8-11 yıl	18	3,6968	,88905
11+	10	4,2167	,70377
TOPLAM	153	3,8205	,74155

Tablo 77’ye göre farklı tecrübe yıllarına sahip olan denekler **DL** değerine göre önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,626$; $p>0,01$).

Tablo 78: Acentedeki Çalışma Süresi/DL Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	83,584			
Gruplararası	4	2,502	,626	,626	,626
Gruplarıçi	148	81,082	,548		

Birbirinden farklı acentede çalışma süresine sahip grupların dönüştürücü liderlik stili tutumu için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 79: Acentedeki Çalışma Süresi/DL Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	11+
1 yıldan az	-	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-	-	-
4-7 yıl	-	-	-	-	-
8-11 yıl	-	-	-	-	-
11+	-	-	-	-	-

2.5.7.7.2.Acentedeki Çalışma Süresi ve Örgütsel Adalet İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel adalet tutumlarının acentedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 80’de gösterilmiştir.

Tablo 80: Acentedeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Tablosu

ACENTEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	n	\bar{X}	s.s
1 yıldan az	29	3,4707	,81794
1-3 yıl	64	3,6880	,79619
4-7 yıl	32	3,8719	,45542
8-11 yıl	18	3,6917	,85462
11+	10	4,0400	,60406
TOPLAM	153	3,7087	,74527

Tablo 80’e göre, farklı tecrübe yıllarına sahip olan denekler ÖA değerine göre önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=1,660$; $p>0,01$).

Tablo 81: Acentedeki Çalışma Süresi/ÖA Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	84,424			
Gruplararası	4	3,625	,906	1,660	,162
Gruplarıçi	148	80,799	,546		

Farklı acentede çalışma süresine sahip grupların örgütsel adalet cevaplarında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 82: Acentedeki Çalışma Süresi/ÖA Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	11+
1 yıldan az	-	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-	-	-
4-7 yıl	-	-	-	-	-
8-11 yıl	-	-	-	-	-
11+	-	-	-	-	-

Çöp (2008), otel işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmada işletmedeki çalışma süresi arttıkça örgütsel adalet tutumunun da olumlu yönde arttığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan, Arslantaş ve Pekdemir (2007) mavi yakalılar üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların örgütsel adaletle ilişkin tutumlarının işletmedeki çalışma süresine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da seyahat acentesi işgörenleri açısından bir fark bulunamamıştır. Farklı iş alanları için farklı sonuçların ortaya çıkacağı söylenebilir.

2.5.7.7.3.Acentedeki Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının acentedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 83’de gösterilmiştir.

Tablo 83: Acentedeki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Tablosu

ACENTEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	n	\bar{X}	s.s
1 yıldan az	29	3,6879	,75079
1-3 yıl	64	3,7234	,72254
4-7 yıl	32	3,9288	,49032
8-11 yıl	18	3,9000	,66155
11+	10	3,8300	,66173
TOPLAM	153	3,7874	,67347

Tablo 83’ göre, farklı tecrübe yıllarına sahip olan denekler **ÖB** değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir ($F=,786$; $p>0,01$).

Tablo 84: Acentedeki Çalışma Süresi/ÖB Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	152	68,942			
Gruplararası	4	1,435	,359	,786	,536
Gruplarıçi	148	67,507	,456		

Farklı acentede çalışma süresine sahip grupların örgütsel bağlılıklarında, herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 85: Acentedeki Çalışma Süresi/ÖB Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	11+
1 yıldan az	-	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-	-	-
4-7 yıl	-	-	-	-	-
8-11 yıl	-	-	-	-	-
11+	-	-	-	-	-

Yalçın ve İplik (2007) Adana ilindeki A grubu seyahat acentesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, önceki çalışmaların aksine, işyerindeki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Ancak bu çalışmada herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Farklılığın Yalçın ve İpliğin araştırmalarında genel olarak çalışanları ele almasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada ise, acente yöneticileri araştırmanın dışında bırakılmıştır.

2.5.7.7.4.Acentedeki Çalışma Süresi ve İş Tatmini İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

İşgörenlerin iş tatminleri acentedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için değişkenlere varyans analizi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 86’da gösterilmiştir.

Tablo 86: Acentedeki Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Tablosu

ACENTEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	N	\bar{X}	s.s
1 yıldan az	29	3,6241	,74013
1-3 yıl	64	3,7156	,77602
4-7 yıl	32	4,0266	,59201
8-11 yıl	18	3,9889	,46984
11+	10	4,0450	,82545
TOPLAM	153	3,8170	,71736

Tablo 86’ya göre, farklı tecrübe yıllarına sahip olan denekler İT değerine göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermemektedir (F=2,096; p>0,01).

Tablo 87: Acentedeki Çalışma Süresi/İT Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

VARYANS KAYNAĞI	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	152	78,221			
Gruplararası	4	4,193	1,048	2,096	,084
Gruplarıçi	148	74,027	,500		

Birbirinden farklı acentede çalışma süresine sahip grupların iş tatmini için verdiği cevaplarda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı *tukey testi* tablosunda da görülmektedir.

Tablo 88: Acentedeki Çalışma Süresi/İT Çoklu Karşılaştırma –Tukey Testi- Sonuçları

Yöntem	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	11+
1 yıldan az	-	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-	-	-
4-7 yıl	-	-	-	-	-
8-11 yıl	-	-	-	-	-
11+	-	-	-	-	-

Özdemir (2006) tekstil sektöründe yaptığı araştırmada İT tutumunda, çalışma süresi değişkenine göre, aynı değişkenler için anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Aynı şekilde, Toker (2007b)de konaklama işletmesi işgörenleri için anlamlı farklılık bulamamıştır. Bu çalışmada da, seyahat acentesi işgörenleri için anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

2.5.7.8.Hipotez Analizleri Sonuçları

Yapılan analizler sonucunda H₁, H₂, H₃, H₄ bütünüyle ve H₅ ise yalnız yaş değişkeni bazında desteklenmiştir. H₆, H₇ ve H₈ ise desteklenmemiştir. Araştırma hipotezlerinin desteklenme ve desteklenmeme durumları, aşağıda yer alan Tablo 89’da gösterilmiştir.

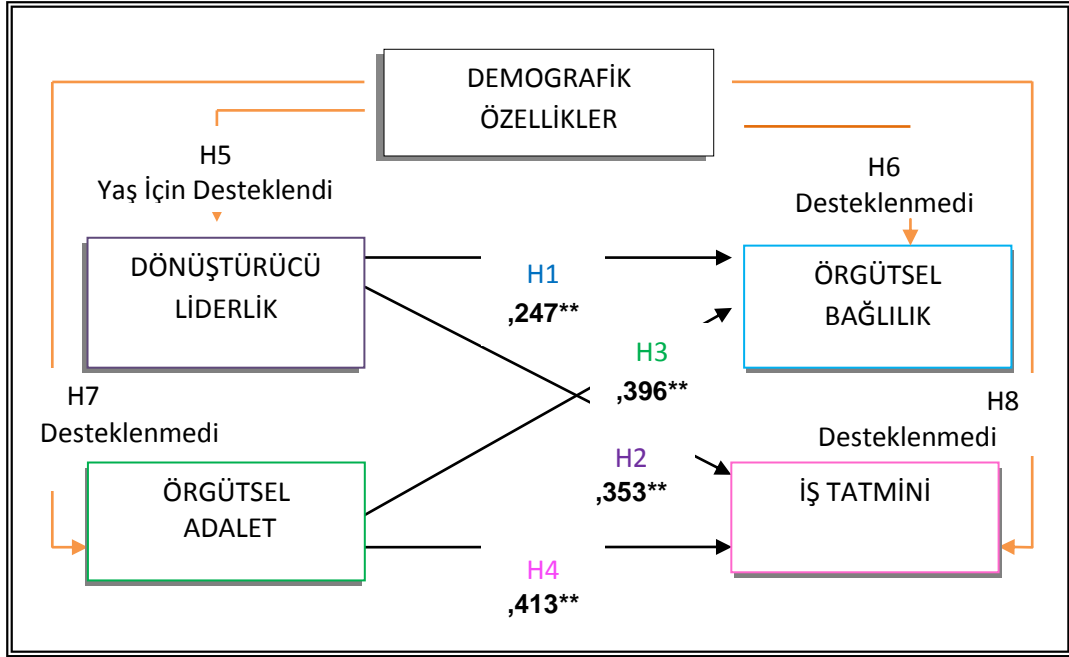
Tablo 89: Hipotezlerin Desteklenme Durumu

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	DESTEKLENME DURUMU
H₁ .Seyahat acentesi yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışı stili ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H₂ .Seyahat acentesi yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışı stili ile işgörenlerin iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H₃ .Seyahat acentesi yöneticilerinin örgütsel adaleti gerçekleştirmeleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H₄ .Seyahat acentesi yöneticilerinin örgütsel adaleti gerçekleştirmeleri ile işgörenlerin iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H₅ .İşgörenlerin demografik özellikleri ile dönüştürücü liderlik tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.	YALNIZ YAŞ DEĞİŞKENİ İÇİN DESTEKLENDİ
H₆ . İşgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel adalet tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENMEDİ
H₇ . İşgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENMEDİ
H₈ . İşgörenlerin demografik özellikleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır.	DESTEKLENMEDİ

Hipotezler için yapılan analizlerin istatistiksel değerleri ile gösterimi Şekil 13’te yer almaktadır. H₅ için kurulan hipotezi test etmek için, bütün demografik

değişkenlerle ilgili analizler yapılmıştır. Ancak yalnızca cinsiyet değişkeni bazında bir farklılık tespit edilmiştir. Bu nedenle H₅ hipotezinin yalnız yaş değişkeni için desteklendiği belirtilmiştir.

Şekil 13: Hipotezlerin Desteklenme Durumlarının Araştırma Modeli Üzerinde Gösterilmesi



Hipotez analizleri sonuçlarını özetlemek gerekirse, dönüştürücü liderliğin, ÖB ve İT'yi etkilediği regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilediği, regresyon analizi sonucunda ve dönüştürücü liderlik tutumunun cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı bağımsız örneklem t-testi sonuçlarından ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara dayanarak, H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri bütünüyle, H₅ hipotezi ise yalnız yaş değişkeni düzeyinde desteklenmiştir.

Varyans analizleri sonucunda dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumlarının, yaş, medeni durum, aylık gelir, mezuniyet derecesi, mezun olunan bölüm, sektörde çalışma süresi ve acentede çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara dayanarak, H₆, H₇ ve H₈ hipotezleri desteklenmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisiyle zor rekabet koşulları altında varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler başarılı olabilmek için taklit edilmesi zor alternatiflere yatırım yapmak zorundadırlar. Bu alternatiflerin en önemlileri işletmelerin müşterisiyle olduğu kadar çalışanlarıyla olan ilişkilerine de yatırım yapmasıdır. Beşeri sermayenin bu kadar önemli hale geldiği günümüz koşullarında, lider ve izleyenler arasındaki dayanışma ve işbirliği örgütleri başarıya götüren kalıcı yollardan biridir.

Örgütlerin günümüz koşullarına uyum sağlaması için önem vermesi gereken konulardan bazıları da yöneticilerin sergiledikleri liderlik stili, örgütsel adaletin sağlanması ve bu yolla çalışanların bağlılıklarının ve iş tatmin düzeylerinin artırılmaya çalışılmasıdır.

Araştırmanın demografik sonuçlarına göre, seyahat acentesi işgörenlerinin oluşturduğu evren, %51 oranla daha çok kadın işgörenlerden oluşturmaktadır. %53,6 oranıyla işgörenlerin çoğu 25-39 yaş aralığında bulunmaktadır. %64,7 oranıyla işgörenlerin daha çok bekârlardan oluştuğu tespit edilmiştir. %58,8 oranıyla işgörenlerin yarısından fazlasının 500-999TL gelire sahip olduğu görülmüştür. %41'lik oranla evrenin çoğunu önlisans mezunu işgörenler oluşturmaktadır. %41,9 oranıyla işgörenlerin çoğu turizmle ilgili olmayan diğer bölümlerden mezundur. %37,9 oranıyla evrenin çoğunu 1-3 yıl arası deneyime sahip olan işgörenler oluşturmaktadır. Son olarak işgörenlerin çoğu %41,8 oranında aynı acentede 1-3 yıl aralığında çalışmakta olanlardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, araştırmaya konu olan bağımsız değişkenler olan dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasında ,656** düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, iki değişken etkileşim içindedir ve bağımsız değişkenler olarak beraber ele alınmasının yerinde olduğu söylenebilir. Aynı şekilde bağımlı değişkenler olarak ele alınan örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ,676** düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla, bu iki değişkenin arasında bir etkileşim söz konusudur ve bağımsız değişkenler olarak beraber ele alınmasının yerinde olduğu söylenebilir.

Dönüştürücü lider, çalışanlarla güçlü bir dayanışma ve işbirliği yaratılması konusunda çok önemli bir unsurdur. Dönüştürücü liderlin sahip olduğu özellikler

çalışanların işletmeye bağlılık duymasını ve işinden memnun olma duygusunu yaşamasında önemli etkiler göstermektedir. Çalışanla kurulan ilişkiler de odak noktası işten ziyade çalışanın iş kalitesi olduğu için karşılıklı duyarlılığa dayanan örgüt-çalışan ilişkisini sağlamak mümkün olmaktadır. Araştırma sonucunda, seyahat acentesi işgörenlerinin dönüştürücü liderlik için $\bar{X}=3,82$ düzeyinde tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, seyahat acentesi yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliği gösterdiği söylenebilir.

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak, çalışanların örgütlerinde adalet duygusunu hissedebilmeleri de onların örgüte duydukları bağlılığı artıran ve işlerinden memnun olmalarını sağlayan bir unsurdur. Kendisine uygulanan süreçlerde adil davranıldığını düşünen bir çalışan örgütüne o yönde pozitif dönüşler sağlamaktadır. Araştırmanın sonucunda seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel adalet için $\bar{X}=3,70$ düzeyinde tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Bu sonuca dayanarak, seyahat acentesi yöneticilerinin adil davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin daha verimli çalışmalarını ayrıca işletmeye ve onun hedeflerine bağlı ve benimsemiş görmelerini sağlayan bir unsurdur. Ayrıca örgütsel bağlılığın, iş tatminini de etkileyen bir öncül olduğundan bahseden araştırmalara da rastlanmıştır. Bu çalışma sonucunda seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel bağlılık için $\bar{X}=3,78$ düzeyinde tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Bu sonuca göre, ayanarak seyahat acentesi işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulguya dayanarak seyahat acentesi işgörenlerinin işletmelerine bağlı oldukları söylenebilir.

İş tatmini, kişilerin kendi hedefleriyle örgütlerinin hedeflerini uyumlaştırması kolaylaştıran, işlerindeki mutluluğu artıran ve dolayısıyla performanslarını yükselten bir unsurdur. Bu araştırmanın sonucunda, seyahat acentesi işgörenlerinin iş tatmini düzeyleri $\bar{X}=3,81$ olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre seyahat acentesi işgörenlerinin yaptıkları işten mutlu olduğu söylenebilir.

Betimsel istatistiklerden olan ortalama sonuçlarına göre, işgörenlerin yöneticilerinin örgütsel adalet algılarının dönüştürücü liderlikten daha yüksek olduğu; iş tatminlerinin ise örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Literatürü incelediğimizde farklı alanlara uygulanmış araştırmalarda da dönüştürücü liderliğin ve örgütsel adalet tutumunun çalışanların bağlılık ve iş tatmini düzeylerini etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Örneğin Çakınberk ve Demirel (2010) yardımcı sağlık personeli üzerinde yaptıkları araştırmalarında (n=296) dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı çok yüksek düzeyde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre yönetsel ve serbest bırakıcı liderlik tarzları örgütsel bağlılığı dönüştürücü liderlik gibi yüksek oranda etkilememektedir. Bununla birlikte Dümen (2008) astsubaylar üzerinde yaptığı araştırmasında (n= 45) dönüştürücü liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Seyahat acentesi çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada, regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığı ,247** düzeyinde iş tatminini ise ,353** düzeyinde etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna göre, çalışmanın diğer bir sonucu da dönüştürücü liderliğin iş tatminini, örgütsel bağlılıktan daha fazla etkilediğidir.

Örgütsel adalet ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı ,396** ve iş tatminini ,413** düzeyinde etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna göre ÖA, İT'yi daha fazla etkilemektedir. Literatürde de benzer sonuçları ortaya koyan araştırmalara örnekler vardır. Doğan (2008) Elazığ'da ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğini bulmuştur. Ancak aynı çalışmada beklenmedik bir şekilde dağıtımsal adaletin arttıkça normatif bağlılığın düştüğü ortaya konmuştur. Bununla birlikte, örgütsel adalet ile iş tatmininin arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Benzer bir şekilde, Yelboğa (2012) otomotiv sektöründe çalışan beyaz yakalılar üzerinde yaptığı araştırmasında (n= 310) örgütsel adaletin iş doyumunu olumlu etkilediğini ve örgütsel adalet algısının arttıkça iş doyumunun artabileceğini ortaya koymuştur. Seyahat acentesi çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada da örgütsel adalet ve dönüştürücü liderliğin, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilediği ve kavramların karşılıklı etkileşim içinde olduğu sonucu desteklenmiştir.

Diğer taraftan demografik değişkenler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılırken cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, mezuniyet derecesi, mezun olunan bölüm, sektördeki çalışma süresi, halen çalışmakta oldukları

acentedeki hizmet süresi gibi değişkenlerle özellikle ardıl durumdaki örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinde farklılıklar bulunması beklenmiştir. Nitekim daha önceki çalışmalarda bu değişkenlerin özellikle yaş, aylık gelir ve çalışma süresi değişkenlerinden etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Örneğin Toker (2007a) konaklama işletmesi işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmasında yaşlıların iş tatmini düzeylerinin gençlere göre daha yüksek ve turizm eğitimi alanların iş tatminlerinin almayanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Örucü, Bozkurt ve Yumuşak (2006) ise banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında aylık gelir ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Sun (2002) Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında kıdemi en az ve en çok olanların diğerlerine göre daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuşlardır. Ancak bu çalışmada demografik değişkenlere göre farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Diğer taraftan Şahin ve Dursun (2009) okul öncesi öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin yaşlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine ve aylık gelire göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Bu verilere göre araştırma sonuçlarının örneklem grubunun özelliklerine göre farklı sonuçlar ortaya koyabileceği söylenebilir.

Buna ek olarak, yapılan analizler ile demografik değişkenler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında –cinsiyet değişkeni ile DL tutumu haricinde- anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Dönüştürücü liderlik tutumunun ise cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre erkek işgörenler, kadın işgörelere göre yöneticilerinin dönüştürücü lider olduğunu daha fazla düşünmektedirler. Bu durumun, dönüştürücü liderliğin en temel özelliği olan ‘bireysel ilgi’ özelliğinin kadın işgörenler tarafında yeterince algılanmamasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Literatürde ise işgörenlerin yöneticilerine yönelik dönüştürücü liderlik tutumlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak yöneticilerin dönüştürücü liderlik stilini sergilemelerinde cinsiyete göre farklılıklar olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Örneğin, Şirin ve Yetim tarafından (2009) yapılan araştırmada kadınların dönüştürücü liderlik boyutlarını erkeklere göre daha fazla algıladığı ortaya koyulmuştur. Bu farklılık dönüştürücü liderliğin bütün boyutlarında ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre kadınların erkeklere göre kendilerini daha fazla dönüştürücü lider olarak algıladıkları savunulmuştur.

Literatürde örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, medeni durum, ücret, ücret dışında sağlanan haklar, terfi olanakları, diğer işgörenler ve liderlik değişkenlerinden etkilendiği belirtilmiştir (Aktaran: Bayram, 2005: 134). Nitekim Fındık ve Eryeşil (2012) Konya ilinde metal sanayinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında genç çalışanların (16-28 yaş grubu) ve çalışma süresi daha az olanların (2-4 yıl) örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre yaş ve çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Çöl ve Gül (2005: 302) ise 13 kamu üniversitesinde yaptıkları araştırmalarında aylık gelirin yüksek olmasının akademisyenlerin duygusal bağlılıklarını artırmakta ancak devam bağlılıklarını düşürmektedir. Yani ücreti yükselen akademisyenler kendilerini kuruma mecbur hissetmemeye başlamakta ancak aldıkları ücretin yüksekliğinden dolayı kuruma olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. İdari çalışanlarda ise ücret düzeyi hem duygusal bağlılığı hem de normatif bağlılığı artırmaktadır. Aynı çalışmada yaş ve görev süresinin ne akademik ne de idari personelin örgütsel bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi literatürde bu araştırmanın bulgularını destekleyen ve desteklemeyen araştırmalar mevcuttur. Araştırmaların sonuçlarındaki farklılıkların, işgörenlerin sorulara verdikleri yanıtlarında ele alınan veya ele alınmayan pek çok değişkeni değerlendirmiş olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir. Yalçın ve İplik (2007) ise Adana ilindeki A grubu seyahat acentesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yaş, medeni durum, gelir düzeyi, işyerinde ve çalıştıkları pozisyonda geçirdikleri toplam süreye göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada devam bağlılığının cinsiyet dışındaki tüm değişkenlere göre farklılaştığı ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada ise işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin hiçbir demografik değişkenden etkilenmediği ortaya koyulmuştur. Aynı ilde aynı alanda yapılan bu çalışma ile ortaya çıkan farklı sonuçların, verilerin toplandığı (2006-2011) yapıldığı yıllardaki koşullardan etkilenmiş olabileceği düşünülmektedir. Diğer bir nedenin de bu araştırmada örgütsel bağlılığın boyutlarına göre değil genel ortalama düzeyinin ele alınmış olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara dayanarak şu öneriler geliştirilmiştir:

1. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini önemli oranda etkileyen liderlik ve örgütsel adalet konusuna yöneticiler daha çok önem vermelidirler. Nitekim bu iki öncülün örgütsel bağlılık ve iş tatmini ardıklarını etkilediği ve bu ikisine karşı tutum ve algı düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmininin artabileceği pek çok araştırmada ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik okullarına veya bu konulardaki çeşitli seminerlere katılmaları, yönetim ve liderlik konusundaki gelişmeleri takip etmeleri önerilebilir.
2. Çalıştığı işyerine bağlılık duymayan ve yaptığı işi sevmeyen bireyler işletme örgütleri için zaman, emek ve başarı kaybıdır. Bu nedenle işgörenlerin bağlılıklarının artırılması ve iş tatminlerinin korunması ve daha da artırılması hususunda yine işletmelere ve yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Acente yöneticileri, işgörenlerin bağlılıklarını ve iş tatminlerini artıracak metotlar geliştirmelidirler. Bunlar her işletmenin, büyüklüğüne ve faaliyet gösterdiği sektöre göre değişiklik gösterebilecek metotlardır.
3. İşgörenlerin DL, ÖA, ÖB ve İT düzeylerinin demografik değişkenlerden etkilenmemesi aslında her yönetici tarafından istenebilecek bir sonuçtur. Zira, her yaş grubundan, her aylık gelir düzeyinden, her eğitimden düzeyinden...işgörenin yöneticiyi lider olarak görmesi, adil bulması, örgütlerine bağlı ve mutlu çalışanlar olması memnun edici bir sonuçtur. Bu anlamda, farklılık tespit edilen tek demografik değişken cinsiyet değişkenidir. İşgörenlerin dönüştürücü liderlik tutumları cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Erkek çalışanların yöneticilerini daha fazla dönüştürücü bulması bulgusuna dayanarak, yöneticilerin kadın çalışanlara erkekler kadar görev, sorumluluk ve kendini gösterme fırsatı vermediği söylenebilir. Literatüdeki diğer bulgularla kıyaslandığında ise kadın yöneticilerin kendilerini erkeklerden daha fazla dönüştürücü lider olarak gördüğü; ancak kadın işgörenlerin yöneticilerini erkek işgörenler kadar dönüştürücü olarak algılamadıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre, yöneticilerin kadın işgörelere, erkek işgörenler kadar görev ve sorumluluk vermeleri gerektiği söylenebilir. Böylece hem erkek işgörenler üzerindeki yük azalacak hem de kadın işgörenler süreç ve uygulamalara daha fazla katılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adair, John (2009). *Bir Lider Nasıl Yetiştir?*. (Çev.:Gülay Doğançalı), İstanbul: Babıali Yayıncılık.
- Akat, İlter, Budak, Gönül ve Budak, Gülay (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayıncılık
- Akbolat, Mahmut & Işık, Oğuz & Karadağ, Mevlüt (2010), “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik v Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 41-64. http://www.kenancelik.com/documents/s43_MAHMUT_AKBOLATduz.pdf (Erişim Tarihi: 02.02.2012).
- Akdoğan, Asuman & Cingöz, Ayşe & Mirap, Selen (2009).“Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkinin Belirlenmesi”. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-29 Mayıs 2009* <http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf> (Erişim Tarihi: 27.12.2011).
- Alkın, M.Cengiz (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne
- Alper, Filiz (2007). *Çalışanların Örgütsel bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya
- Altılar, Niyazi (t.y). “ Yedi Farklı Liderlik Tarzı”, http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=108&Itemid=67 (Erişim Tarihi: 08.08.2011).
- Altınöz, Mehmet, Çöp, Serdar ve Kervancı, Ferda (2010) “Algılanan Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *XI.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı,02-05 Aralık 2010*, (Ed.: Osman Eralp Çolakoğlu) Ankara: Detay Yay., s. 379-397.

- Altıntaş, Çınar, Füsün.(2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalt Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Ardichvili, Alexander & Kuchinke, K. Peter (2002). “Leadership Styles And Cultural Values Among Managers And Subordinates: A Comparative Study Of The Former Soviet Union, Germany And The U.S.A”. *HRDI*, 99-117. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan007373.pdf> (Erişim Tarihi: 15.10.2010).
- Arslantaş, C. Cüneyt & Pekdemir, Işıl (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1. http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2007-1/sos_bil_31.pdf (Erişim Tarihi: 10.08.2010)
- Arun, Korhan (2008). *Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Atalay, D. Dilek (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta, Deniz (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*,20(1), 33-44.
- Avcı, Umut & Topaloğlu, Cafer (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-20. http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2009/1_20.pdf (Erişim Tarihi: 04.01.2011).
- Avolio, J. Bruce & Zhu, Weichun & Koh, William & Bhatia, Puja (2004). “Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance”. *Journal Of Organizational Behaviour*, 25, 961-968
- Aydın, Ö. Elif (2009). *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Aydıntan, Belgin (2009).“Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 257-274. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3840/3668> (Erişim Tarihi: 15.09.2010).
- Aysel, Levent (2006). *Liderlik ve Duyusal Zeka*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Baltaş, Acar (2008). *Ekip Çalışması Ve Liderlik*. Ankara: Remzi Kitapevi.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, M. Bernard ve Avolio, Bruce J. (1994).“Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership”. *Sage Pub*.
- Bass, M. Bernard (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32. (link al). http://www.techtied.net/wpcontent/uploads/2007/10/bass_transformationall_eadership.pdf (Erişim Tarihi: 16.09.2011).
- Başaran, E. İbrahim (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başol, Ömür (2005). *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Baykuş, M.Ali (2003). *Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bayram, Levent (2005).“Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Begeç, Suat (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü, Gebze.
- Berber, Aykut (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”. *İ.Ü.İşletme Fakültesi İ.İ.E Dergisi*, 11(36), 33-50.

- Biçer, İ.Hakkı, Erçek, Mehmet, Küskü, Fatma ve Çakmak, F. Ahmet (2009). “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli”. *İTÜ Dergisi/D, Mühendislik Fakültesi*, 8(4), 187-198
- Bilgin, Necdet & Demirer, Halil (2009).“Tarımsal Kooperatiflerde Ortakların Teknolojik Değişime Yönelik Tutumları: Çukobirlik’te Bir Uygulama”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 194-217. http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi17/bilgin_demirer.pdf (Erişim Tarihi: 23.03.2012).
- Bildik, Büşra (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Black, J.Stewart Ve Porter, Lyman. (2000). *Management: Meeting New Challenges*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bolat, Oya ve Bolat, Tamer (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),75-94.
- Bolat, Tamer, Seymen, Oya, Bolat ,İ. Oya ve Erdem, Barış (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Celep, Cevat (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Ceylan, Adnan ve Ulutürk, Y. Hüseyin (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Cüceloğlu, Doğan (1998). *İçimizdeki Biz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çağlar, İrfan (2004). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çakınberk, Arzu & Demirel, T. Erkan (2010). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,24, 103-119.

<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi24/%C3%87AKINBERK,%20Arzu%20vd..pdf> (Erişim Tarihi: 23.05.2012)

Çalışkan, S. Cihan (2009). “Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları Ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma”. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.

Çankaya, İ. Halil & Aküzüm, Cemal (2010). “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rolleri Arasındaki İlişki”. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.
http://www.dicle.edu.tr/suryayin/zgegitimder/tam_metinler/14pdf/14_05_Cankaya-Akuzum.pdf (Erişim Tarihi: 05.03.2011)

Çetin, Nesrin ve Beceren, Ertan (2007).“Lider Kişilik: Gandhi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.

Çolakoğlu, Ülker, Ayyıldız, Tuğrul ve Cengiz, Serhat (2009).“Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 77–90.

Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

Çöp, Serdar (2008). *Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Dalgın, Taner (2008). *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ev İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.

Dangaç, Gönül (2008). “Liderlik Ve Yöneticilik”. *BİYMED Makaleler*,
http://www.biymed.com/makaleler/Gönül_Dangaç (Erişim Tarihi: 13.02.2009).

Deliveli, Ömür (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta

- Demirel, Yavuz (2009).“Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 269-281.
- Dessler, Gary (2001). *Management, Leading People And Organization In The 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dilek, Hakan (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze.
- Dilek, Hakan (2007). *Seyahat Acentelerinde Çalışanların Bilgisayara Yönelik Tutumları*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay
- Doğan, Abdulvahap (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Doğan, Hulusi (2002).“İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 69-76.
- Doğan, Mahir (2007).*Eylemsel Ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Doğan, Selen & Kılıç, Selçuk (2007).“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf> (Erişim Tarihi: 02.02.2012).
- Drummond, Helga (2000). *Introduction Organizational Behaviour*. New York : Oxford University Press.
- Dindar, A. Mustafa (2001). *Liderlik, Liderlik Tarzları Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Durak, İbrahim & Serinkan, Celaleddin (2007).“Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma”. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 119-135. <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/6.pdf> (Erişim Tarihi: 16.03.2011)

- Dursun, Yelda (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dümen, Gökçen (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Ehtiyar, Rüya (1995). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İştatmini Ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Araştırmalı Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Emery, R. Charles & Barker, J. Katherine (2007). "The Effect Of Transformational And Transactional Leadership Styles On The Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Customer Contact Personnel". *Journal Of Organizational Culture, Communaciations and Conflict*, 11(1), 77-90 <http://www.alliedacademies.org/Publications/Papers/JOCCC%20Vol%2011%20No%201%202007%20p%2077-90.pdf> (Erişim Tarihi: 10.02.2012).
- Eraslan, Levent (2004). "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik". *Uluslararası İnsani Bilimler Dergisi*, 1-32. <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168> (Erişim Tarihi: 15.04.2011).
- Erçetin, Şule (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Ergin, Canan ve Özyürek, Didem. (Ed.) (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Eker, Gülden (2006). *Örgütsel Adalet Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Erdil, Oya ve Değerli, Alper (2011). "Akademik Örgütlerde Rekabetçi Değerler Yaklaşımı İle Örgüt Kültürünün İş Tatminine Olan Etkisi: Meslek Yüksekokulları Örneği". *Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*, Kuşadası-Aydın.
- Erel, Cihanser (2009). *Liderlik*. 4.Baskı, İstanbul: MMP Basım ve Yayımcılık.

- Eren, Erol (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, Erol (2009). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Fındık, Mehtap & Eryeşil, Kemalettin (2012). "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Internatioanal Iron & Steel Symposium*, Karabük
- Fındıkcı, İlhami (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa yayınları.
- Grundstem, R. Amado (1999), "Bilateral Transformational Leadership An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations". *Administration&Society*, 31(2), 247-260.
- Gül, Hasan (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Tekoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- House, J. Robert & Aditya, N. Ram (1997). "The Social Scientific of Leadership: Quo Vadis?". *Journal of Management*, 23(3), 409- 423. http://www.numerons.in/files/documents/12_Social-Scientific-Study-of-Leadership.pdf (Erişim Tarihi: 20.12.2011)
- Irak, U. Doruk (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu". *Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İşbaşı, Ö.Janset (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İşcan, Ö.Faruk ve Naktiyok, Atılhan. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*,59(1), 181-200.
- İşcan, Ö.Faruk Ve Naktiyok, Atılhan (2005).*Dijital Çağ Örgütleri*. İstanbul: Beta Yayım.

- İşcan, Ö.F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”. *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, 11, 160–177.
- İplik, F. Nur (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118. <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/duyurular/sbe25.pdf> (Erişim Tarihi: 07.07.2010).
- Jafri, M. Hassan (2010). “Organizational Commitment and Employee’s Innovative Behaviour: A Study In Retail Sector”. *Journal Of Management Research*, 10(1), 62-68
- Jaivisarn, Valaya (2010). “How Organizational Culture Of Japanese Multinationals In Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees’ Organizational Commitment”. *Journal Of International Business And Economics*, 10(1), <http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-International-Business-Economics/237358541.html> (Erişim Tarihi: 26.05.2012)
- Karadal, Himmet, Demirel, Yavuz ve Doğan, İdris (2009). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Tartışmaları: Farklı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”. *International Davraz Congress On Social And Economic Issues Shaping The World’s Future: New Global Dialogue*, 24-27 Eylül., Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 1368-1381.
- Karahan, Atila (2010). “Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162. <http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/x1/a.karahan.pdf> (Erişim Tarihi: 26.05.2012).
- Karaman, Pınar (2009). *Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, Niyazi (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yay.

- Karcioğlu, Fatih ve Türker, Erkan (2010). “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kearney, Eric (2008). “Age Differences Between Leader And Followers As A Moderator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Team Performance”. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 81, 803-811.
- Ke, Weiling & Wei, K. Kee (2005). “Organizational culture and leadership in ERP implementation”. *Decision Support Systems*, 428-440 <http://www.pacis-net.org/file/2005/347.pdf> (Erişim Tarihi: 14.09.2011)
- Keleş, Yasin ve Pelit, Elbeyi (2009). “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kesken, Jülide ve Ayyıldız, A. Nazlı. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), 729- 754.
- Kılıçlar, Arzu (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36. <http://www.isarder.org/tr/2011cilt3no3/b22.pdf> (Erişim Tarihi: 02.02.2012).
- Kılınc, Tanıl (2002). “Liderlik Üzerine Bir Analiz”. *Hastane Dergisi (Hospital News)*, 3(15), 84-88.
- Koç, Hakan. (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211, <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=578&part=1> (Erişim Tarihi: 11.10.2011).
- Kozlu, Cem.(1986). *Kurumsal Kültür*. İstanbul: Bilkom Yay.
- Kök, B. Sabahat (2006). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3683/3512> (Erişim Tarihi: 26.05.2012).

- Kuchinke, K. Peter (1999). "Leadership And Culture: Work- Related Values And Leadership Styles Among One Company's U.S. And German Telecommunications Employees". *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 135-154.
- Kumar, Kuldeep, Bakhshi, Arti ve Rani, Ekta (2009). "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment" *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 24-37.
- Kurtuluş, İbrahim (2007). *Dönüştürücü Liderlik –Bir Uygulama-*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Kültür, Y. Ziya (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Leblebici, N.Doğan (2008). "21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış". C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi, 32(1), 61-72.
http://hacettepe.academia.edu/Do%C4%9FanNadiLeblebici/Papers/1242914/21_YUZYILIN_LIDERLIK_ANLAYISINA_BAKIS (Erişim Tarihi: 26.05.2012).
- Leithwood, A. Kenneth (1992). "The Move Toward Transformational Leadership". http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199202_leithwood.pdf (Erişim Tarihi: 20.12.2011).
- Liao, Shu-Hsien & Hu, Da-Chian & Chung, Hui-Ying (2009). "The Relationship Between Leader-Member Relations , Job Satisfactions And Organizational Commitment In International Tourist Hotels In Taiwan, *The International Journal Of HumanResource Management*, 20(8), 1810-1826
<http://www.informaworld.com/openurl?genre=article&doi=10.1080/09585190903087222&magic=crossref> (Erişim Tarihi: 10.02.2012).
- Lowe, B. Kevin & Galen, K. Kroeck (1996). "Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The Mlq Literatüre". *Leadership Quaterly*, 7(3), 385.
http://Libres.Uncg.Edu/İr/Uncg/F/K_Lowe_Effectiveness_1996.Pdf (Erişim Tarihi: 05.08.2011).

- Maxwell, John C. (2004). *Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek*.(Çev.:Selim Yeniçeri),İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Maxwell, John C. (2006). *Liderlik Nitelikleri Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği*. (Çev.: İbrahim Şener), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Memişoğlu, Salih. (2001). “Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 87-97.
- Meyer, P. John & Allen, J. Natalie (1990). “Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations”. *Journal Of Applied Psychology*, 75(6): 710-720. <http://www.mendeley.com/research/the-measurement-and-antecedents-of-affective-continuance-and-normative-commitment-to-the-organization/#page-1> (Erişim Tarihi: 13.09.2011)
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*.1:61–89
- Mische, A. Michael (2001). *Strategic Renewal*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Mimir, Mustafa (2008). *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı Ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Mowday, T. Richard, Steers, M. Richard, And Porter, W. Lyman (1979). “The Measurement Of Organizational Commitment”. *Journal Of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murray, A. Richard (1999). *Job Satisfaction Of Professional And Paraprofessional Library Staff At The University Of North Carolina At Chapell Hill*.Yüksek Lisans Tezi, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Nguni, Samuel, Slegers, Peter And Denessen, Eddie (2006). “Transformational And Transactional Leadership Effects On Teacher’s Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior In Primary Schools: The Tanzanian Case”. *School Effectiveness And School Improvement*, 17(2), 145-177

- Oksay, Aygen (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Oktay, Ercan & Gül, Hasan (2003). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Konungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/ercan%20oktay%20-%20hasan%20g%c3%9cl/403-428.pdf (Erişim Tarihi: 14.05.2011).
- Ölçer, Ferit (2008). “Dönüşümcü Liderlik”. (Ed.: Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* içinde (s. 127-181). Ankara: Seçkin Yay.
- Örücü, Edip & Yumuşak, Sedat & Bozkır, Yasin (2006). “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 39-51.
<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/c13s12006/eosyyb.pdf> (Erişim Tarihi: 26.05.2012).
- Özdamar, Kazım (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Kaan Kitabevi, Eskişehir
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf> (Erişim Tarihi: 12.06.2011).
- Özdemir, Fatih (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyin Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Adana
- Özden, Yüksel. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Yay.
- Özel, Mustafa (1998). *Liderlik Sanatı*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özer, M. Akif (2008). *21. Yüzyılda Yönetim Ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yay.

- Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem (2007). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- Özkaya, O. Meltem & Kocakoç, D. İpek & Karaa, Emre (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96. http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C13S22006/MOOI_DKEK.pdf (Erişim Tarihi: 02.02.2012).
- Özmen, .N.T. Ömür, Arbak, Yasemin Ve Özer, Pınar (2007). “Adalete Verilen Değerlerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*,7(1),17-33.
- Özsalmanlı, Y. Ayşe (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetimine Liderlik ve Lider Yöneticilik”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146. <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf> (Erişim Tarihi: 25.12.2011).
- Özsöylemez, Orhan (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Öztop, İlknur (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Özutku, Hatice (2005). “Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdarilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 67-82.
- Özutku, Hatice, Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Özutku, Hatice (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37, 279-97.

- Pawar, B. Shankar ve Eastman, K. Kenneth (1997). "The Nature And Implications Of Contextual Influences On Transformatioanal Leadership: A Conceptual Examination". *Academy Of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Pelit, Elbeyi & Öztürk, Yüksel (2010). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye Ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72. <http://www.isarder.org/tr/2010cilt2no1/c33.pdf> (Erişim Tarihi: 26.05.2012).
- Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Algıları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Poyraz, Kemal, Kara, Hakan ve Çetin, S. Ahmet (2009). "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91.
- Rad, A. Mohammad ve Yarmohammadian, M. Hossein (2006), "A Study Of Relationship Between Managers' Leadership Style And Employees' Job Satisfaction". *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28. http://journals.ohiolink.edu/ejc/pdf.cgi/Rad_Ali_Mohammad_Mosadegh.pdf?issn=13660756&issue=v19i0002&article=11_asorbmlsaejs (Erişim Tarihi: 01.05.2012).
- Reitz, H. Joseph (1987). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev.: Sevgi Ayşe Öztürk), İstanbul: Etem Yayınları.
- Rezaiean, A. & Givi, M.E & Givi, H.E & Nasrabadi, M.B (2010). "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: The Mediating Role Of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust." *Research Journal Of Business Management*, 4(2), 112-120 <http://scialert.net/abstract/?doi=rjbm.2010.112.120> (Erişim Tarihi: 10.02.2012).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer (1987), *İşletme I- II*, Bursa: Örnek Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. & Tüz, Melek. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

- Sarı, İmran (2007). *Dönüşümcü Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Saylı, Halil (t.y). “Örgütsel Değişimde Liderliğin Rolü”. <http://www.aku.edu.tr/anasayfa/Ara.aspx?q=etkile%C5%9Fimci+liderlik&a.x=0&sa.y=0&sa=Search> (Erişim Tarihi: 15.12.2010).
- Saylı, Halil & Tüfekçi, Ahmet (2008). “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi30/hsayli.pdf> (Erişim Tarihi: 25.05.2011).
- Shamir, Boas. & Salomon, Ilan (1985). “Work At Home And The Quality Of Working Life”. *Academy of Management Rewiew*, 10(3), 455-463. <http://www.jstor.org/pss/258127> (Erişim Tarihi: 13.04.2011).
- Sığrı, Ünal. (2007). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278. http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2007-2/bolum_15.pdf (Erişim Tarihi: 15.05.2011).
- Sığrı, Ünal; Basım, Nejat (2006). “İş Görenlerin İş doyumunu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Akademik Araştırmalar Dergisi*
- Sığrı, Ünal; Tabak, Akif; Güngör, Hasan (2010). “Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 51-66.
- Sökmen, Alptekin (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.
- Söyük, Selma (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hatanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sun, H. Özlem (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Gnel Müdürlüğü*. Uzmanlık Yeterlilik

Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara

- Şahin, Ali, Temizel, Handan. ve Örselli, Erhan (2004). “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir: Sözkese Matbaacılık.
- Şahin, Hülya & Dursun, Aylin (2009). “Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 160-174. <http://efd.mehmetakif.edu.tr/sonsayi/pdf/091215.pdf> (Erişim Tarihi: 02.02.2012).
- Şener, Burhan. (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi
- Şirin, E. Faruk ve Yetim, A. Azmi (2009). “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerine İlişkin Yönetici Algıları”. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Şişman, Mehmet ve Turan, Selahattin (2004). “Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu Ve Sosyal-Duygusal Yalnızlık Düzeyleri”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 117-128.
- Tabak, Akif, Sığır, Ünsal, Eroğlu, Adnan ve Hazır Köksal (2009). “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Tan, Çetin (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Taşdan, Murat & Tiryaki, Eda (2008). “Özel ve Devlt İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.

<http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/viewFile/687/137>

(Erişim Tarihi: 03.02.2012)

- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Toker, Boran (2007a). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.8(1), 92-107.
- Toker, Boran (2007b). “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Journal Of Yasar University*, 2(6), 591-614. http://joy.yasar.edu.tr/makale/no6_vol2/05_TOKER_.pdf (Erişim Tarihi: 03.02.2012).
- Topaloğlu, I.Gökçe (2010). *İşgörenlerin Adalet Ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, Akyay (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Voss, Tony (2000). *Lider Yöneticilik*. (Çev.: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Wang, Yung-Shui ve Huang, Tung-Chun (2009). “The Relationship Of Transformational Leadership With Group Cohesiveness And Emotional Intelligence”. *Social Behaviour and Personality*, 37(3). 379-392.
- Weiss, J. David & Dawis, V. René & England, V. George ve Lofquist, H.Lyold (1967). “Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire”,

http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf

(Erişim Tarihi: 12.10.2011).

Werder, K. Page ve Holtzhausen, Derina (2009). “An Analysis Of The Influence Of Public Relations Department Leadership Style On Public Relations Strategy Use And Effectiveness”. *Journal Of Public Relations Research*, 21(4), 4004-427.

Yavuz, Ercan (2009). “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51- 69. http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no2/d44.pdf (Erişim Tarihi: 02.12.2011).

Yavuz, Ercan (2010). “Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.11(2), 302-312.

Yavuz, Ercan & Tokmak, Cüneyt (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. *International Journal Of Economic and Administrative Studies*, 1(2), 18-35. http://www.kenancelik.com/documents/2ERCAN_YAVUZ.pdf

(Erişim Tarihi: 13.10.2010).

Yalçın, Azmi & İplik, F. Nur (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(1), 395-412. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/azmi%20yal%c3%87in%20%20fatma%20nur%20%c4%b0pl%c4%b0k/yal%c3%87in.%20azm%c4%b0%20vd..pdf (Erişim Tarihi: 23.03.2011).

Yalçın, Azmi & İplik, F. Nur (2007). “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Azmi%20YAL%C3%87IN%20%20Fatma%20Nur%20%C4%B0PL%C4%B0K/YAL%C3%87IN,%20AZM%C4%B0%20VD..pdf (Erişim Tarihi: 03.2.2012).

Yazıcıoğlu, İrfan & Topaloğlu, G.İşil (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16. http://isarder.org/tr/cilt1_no1/a1.pdf (Erişim Tarihi: 01.02.2012).

Yelboğa, Atilla (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18. http://www.hrm.gen.tr/dosyalar/atilla_yelboga1.pdf (Erişim Tarihi: 03.02.2012).

Yelboğa, Atilla (2012). “Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2), 171-182

Yıldırım, Fatma (2007). “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/929/11591.pdf> (Erişim Tarihi: 05.02.2011).

Yıldız, Murat (2002). “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”. *Türk İdare Dergisi*, 74(435), 221-246.

Yılmaz, Aydın (2010). “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250. http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2010-2/2010_2_12.pdf (Erişim Tarihi: 03.02.2012).

Zagorsak, Hugo & Dimovski, Vilado & Skerlavaj, Miha (2009). “Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning”. *Journal for East European Management Studies*, 2, 144-165 http://www.hampp-verlag.de/hampp_e-journals_JEMS.htm#209 (Erişim Tarihi:10.02.2012).

Zel, Uğur (2006). *Kişilik Ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Ziauddin & Khan, R.Muhammad & Jam, F.Ahmed & Hijazi, S.Tahir (2010). “The Impacts Of Employees Job Stress On Organizational Commitment”. *European Journal Of Social Sciences*, 13(4), 617-622 http://www.eurojournals.com/ejss_13_4_12.pdf (Erişim Tarihi:10.02.2012).

EK-1: ANKET FORMU

DEĞERLİ ACENTE ÇALIŞANI,

Bu anket bir yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ve ya yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte bir soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır. Sorulara cevap verirken 'olması gerektiğini düşündüğünüzü' değil de olanı belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Mustafa Kemal Üniversitesi

Mustafa Kemal Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi Sine ERDOĞAN erdogansine@hotmail.comYrd. Doç. Dr. Necdet BiLGİN nbilgin65@yahoo.com

1.Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	2.Hangi yaş grubundasınız? <input type="checkbox"/> 18 – 24 <input type="checkbox"/> 25-39 <input type="checkbox"/> 40+	3.Medeni Durumunuz? <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar	4.Aylık geliriniz kaç TL'dir? <input type="checkbox"/> 500-999 <input type="checkbox"/> 1000–1499 <input type="checkbox"/> 1500+
5.En son mezuniyetiniz? <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans	6.En son hangi bölümden mezun olduğunuzu belirtiniz. <input type="checkbox"/> Turizm İşl. <input type="checkbox"/> Konaklama İşl. <input type="checkbox"/> Seyahat İşl. <input type="checkbox"/> Turist Rehberliği <input type="checkbox"/> Diğer	7.Bu sektördeki çalışma süreniz? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 <input type="checkbox"/> 8-11 <input type="checkbox"/> 11+	8.Bu turizm işletmesindeki çalışma süreniz? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 <input type="checkbox"/> 8-11 <input type="checkbox"/> 11+

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9. Yöneticimiz her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	1	2	3	4	5
10. Yöneticimiz sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder.	1	2	3	4	5
11. Yöneticimiz mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
12. Yöneticimiz ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	1	2	3	4	5
13. Yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
14. Yöneticimiz heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını artırır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticimiz yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
16. Yöneticimiz tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir.	1	2	3	4	5
17. Yöneticimiz çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
18. Yöneticimiz astlarının entelektüel gelişimi için imkan ve destek sağlar.	1	2	3	4	5
19. Yöneticimiz çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	1	2	3	4	5
20. Yöneticimiz iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	1	2	3	4	5
21. Yöneticimiz her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
22. Yöneticimiz astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	1	2	3	4	5
23. Yöneticimiz her bir astına kişisel olarak değer verir.	1	2	3	4	5
24. Astları olarak yöneticimizle gurur duyarız.	1	2	3	4	5
25. Yöneticimiz astların kişisel görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	1	2	3	4	5
26. Yöneticimiz bizim için bir başarı sembolüdür.	1	2	3	4	5
27. Yöneticimiz astlarını çok iyi motive eder.	1	2	3	4	5
28. Astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.	1	2	3	4	5
29. Yöneticimizin bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz.	1	2	3	4	5
30. Astları olarak yöneticimize çok saygı ve hayranlık duyarız.	1	2	3	4	5
31. Yöneticimiz astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkânlar sunar.	1	2	3	4	5
32. Yöneticimiz mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
33. Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
34. Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
35. Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
36. Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
37. Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
38. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
39. Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
40. İstesem bile su an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
41. Şu an bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	1	2	3	4	5

42.Şu an bu işletmede kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
43.Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
44.Bu işletmeden ayrılanın olumsuz sonuçlarından biri var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
45.Başka bir işletmede iş bulmadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
46.Başka bir işletme burada sahip olduğum imkan ve fırsatları karşılayamayabilir.	1	2	3	4	5
47.Bu işletmede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
48.Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
49.Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissedirim	1	2	3	4	5
50.Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
51.Bu işletmeden ayrılanın, diğer çalışanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
52.Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Kazanımlar: Elde ettiğiniz ücret, terfi, takdir anlamına gelmektedir. Süreçler: Bu kazanımları elde ederken yöneticinizin izlediği işlemler dizisidir.	Çok Az	Az	Kısmen	Yeterince	Büyük Ölçüde
53.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
54.Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
55.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
56.Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
57.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
58.Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
59.Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
60.Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
61.Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
62.Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
63.Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeler süreçleri yöneten yetkili ile ilgilidir.					
64.Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
65.Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
66.Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
67.Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
68.Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
69.Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
70.Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
71.Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
72.Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5
	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
73.İşimden, tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından...	1	2	3	4	5
74.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından...	1	2	3	4	5
75.Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından...	1	2	3	4	5
76.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından...	1	2	3	4	5
77.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından...	1	2	3	4	5
78.Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme imkânı sağlaması bakımından...	1	2	3	4	5
79.Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından...	1	2	3	4	5
80.Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı sağlaması bakımından...	1	2	3	4	5
81.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansını vermesi bakımından...	1	2	3	4	5
82.Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi bakımından...	1	2	3	4	5
83.İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından...	1	2	3	4	5
84.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından...	1	2	3	4	5
85.İş içinde terfi olanağının olması bakımından...	1	2	3	4	5
86.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından...	1	2	3	4	5
87.Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından...	1	2	3	4	5
88.Çalışma şartları bakımından...	1	2	3	4	5
89.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından...	1	2	3	4	5
90.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından...	1	2	3	4	5
91.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden...	1	2	3	4	5
92.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından...	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ