

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETİME YÖNETİM ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİM BİLİM DALI

**LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
TATMİN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ :
EBE VE HEMŞİRELER ÜZERİNE UYGULAMA
(ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

F. BANU KARAKOYUNLU

STANBUL, 2014

T.C.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LETME YÖNETİM ANABİLİM DALI

HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİM BİLİM DALI

**LEDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
TATMİN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ :
EBE VE HEMŞİRELER ÜZERİNE UYGULAMA
(ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

F. BANU KARAKOYUNLU

ÖĞRENCİ NO: 110746306

DANIŞMAN:

YARD. DOÇ. DR. ENGİN ÜNGÜREN

STANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Liderlik Davranışlarının Çalışanların Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri - Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği” başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03/08/2014


Aday: F. Banu Karakoyunlu

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

09.07.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110746306 numaralı *Fatma Banu KARAKOYUNLU'nun* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı İle İlişkisi: Ebe ve Hemşireler Üzerine Uygulama (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 07.07.2014 tarih ve 2014/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ayçaklığı/oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ENGİN ENGÜREN


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALİ RIZA AKTAŞ

Adı ve Soyadı: Fatma Banu KARAKOYUNLU

Danı manı: Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans, 2014

Alanı: İletme Yönetimi

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik davranı 1, İtatmini, Örgütsel ba lılık

ÖZ

LİDERLİK DAVRANI LARININ ÇALI ANLARIN İTATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BA LILI İ ÜZER NE ETKİLER

Günümüzde sa lık hizmetlerinin sunumunda, geli en teknolojiye uygun araç ve donanımların kullanmasına ra men etkin ve verimli i , büyük ölçüde profesyonelle mi gruplarının ortak ve uyumlu çalı malarıyla gerçekleştirilmektedir. Sa lık hizmet sektörünün en kalabalık nüfusunu oluşturan ebe ve hemşireler bu hizmetlerin her alanında oldukça etkin bir role sahiptirler. Son yıllardaki sa lık hizmetlerindeki kalite uygulamaları, sa lıkta dönü şüm programı, performans dayalı ücretlendirme sistemleri, sürekli de i şim ve geli en yasal düzenlemeler, yo un insan ilikileri, tıp ve teknolojiadaki hızlı de i şim ve geli meler, hemşirelik mesleğinde liderlere olan gereksinimi arttırmı ve hemşirelerin liderlik becerilerini geli tirmelerinin önemini ortaya koymuştur.

Etkili ve kaliteli sa lık hizmeti sunumu, hizmetin iyile tirilmesi ve hemşirelik uygulamalarında kalitenin yakalanmasında, hemşire liderlerin çok önemli rolleri bulundu u, sergilenen liderlik davranı larının hemşirelerin i tatmini ve örgütsel ba lılıklarının sa lanmasında yakından ilikili oldu u düşünölmektedir. Bu nedenle ebe ve hemşirelerin i memnuniyetinin ve kuruma ba lılıklarının, kaliteli ve verimli hizmet sunumunda önemli role sahip olan yönetici hemşirelerin liderlik

davranı larının, onları izleyen ebe ve hem irelerin bakı ı ile de erlendirilmesinin yararlı olaca ı dü ünülmü tür.

Bu tezde, öncelikle liderlik, örgütsel ba lılık ve i tatmini konuları kuramsal olarak incelenmi tir. Daha sonra bu kuramsal bilgilerden yararlanılarak, Antalya ili merkezde bulunan Atatürk Devlet Hastanesinde çalı an ebe ve hem irelerin; yöneticilerinin sergiledikleri temel liderlik davranı nı ne biçimde algıladıklarını, ortaya çıkan bu algılarla, i tatmini ve örgütsel ba lılık düzeyleri arasındaki ili ki incelenmi tir. Ara tırmada Antalya Atatürk Devlet Hastanesi yöneticilerinin liderlik davranı larını belirlemek, çalı anların i tatminini ve örgütsel ba lılıklarını ölçmek için dört bölümden olu an bir anket formu kullanılmı tır. Bu anket çalı ması sonucunda elde edilen veriler SPSS yardımıyla analiz edilmi tir.

Ara tırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, “Destekleyici Liderlik Davranı ları”nın “Yöneticiler” faktörü ile pozitif, “maa ” ve “i memnuniyeti” faktörü ile negatif yönde, Te vik edici liderlik davranı larının i in içeri i faktörü ile negatif, terfi ve kariyer imkânları ile negatif yönde, destekleyici liderlik ve te vik edici liderlik algısı ile normative ba lılık arasında negatif yönde, destekleyici liderlik, karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik algısı ile devam ba lılı ı arasında negatif yönde anlamlı bir ili kinin oldu u sonucu ortaya çıkmı tır. Ayrıca normatif ba lılı ın i arkada ları ve i in içeri i faktörleri ile pozitif yönde, duygusal ba lılı ın, i arkada ları ve i in içeri i alt faktörleri ile pozitif yönde ve devam ba lılı ının yöneticiler alt faktörü ile negatif yönde anlamlı bir ili kisinin oldu u sonucu ortaya çıkmı tır.

Name and Surname : Fatma Banu KARAKOYUNLU

Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

Degree and Date : Master, 2014

Major : Management

Key Words: Leader, Leadership Behavior, Job satisfaction, Organizational Commitment

ABSTRACT

EFFECTS OF LEADERSHIP BEHAVIOUR ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Nowadays, in the provision of health service, despite the use of the tools and equipment in accordance with the evolving technology, effective and efficient work is largely carried out with the joint and harmonious efforts by professionalized groups. Making up the most crowded part of the health care sector, midwives and nurses have highly active roles in each of these services. In recent years, the quality of health services, health transformation program, performance-based payment system, constantly changing and evolving legal regulations, intense human relationships, and rapid changes and developments in medicine and technology has increased the need for leaders in nursing profession and underlined the importance of developing leadership skills.

Nurse leaders are thought to have very important roles in delivering effective and quality health care services, improving the health care service and catching the quality in nursing practice. It is also thought that displayed leadership behaviours are closely related to the nurses' job satisfaction and organizational commitment. It is ,therefore, thought that it may be useful to evaluate the job satisfaction and company loyalty and the leadership skills of nursing managers who have an important role in the provision of

high quality and efficient service from the monitoring nurses and midwives' point of view.

In this thesis, firstly, leadership, organizational commitment and job satisfaction issues are examined theoretically. Afterwards, using this theoretical knowledge, at which level the nurses and midwives working at Ataturk State Hospital, which is in the centre of Antalya, understand the basic leadership behaviour of their managers was investigated. With these emerging perceptions, the relationship between job satisfaction and organizational commitment was examined. In this study, a questionnaire consisting of four sections was used to determine the leadership behaviour of the managers of Antalya Ataturk State Hospital and to measure the employees' job satisfaction and organizational commitment. The data obtained from this survey were analysed by using SPSS.

According to the findings of the research, supportive leadership behaviors and positive factor in managers, salaries and negatively correlated with job satisfaction factor, stimulating job content by a factor of leadership behaviors, negative, negative direction with promotions and career opportunities, supportive leadership and encouraging the perception of leadership negative correlations between normative commitment, supportive leadership, charismatic leadership, and commitment to continue with the perception of visionary leadership that is the result of a significant relationship between the negative direction. Normative commitment, and job content factors are also positively correlated with colleagues, affective commitment, work colleagues and managers commitment to keep the contents of the lower sub-factors positively and negatively by a factor that is a result of a significant relationship.

Ç NDEK LER

	sayfa no:
ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
Ç NDEK LER	vi
TABLolar L STES	x
EK LLER L STES	xii
KISALTMALAR	xiii
G R	1

B R NC BÖLÜM

L DERL K KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1. L DERL K TANIMI	6
2. L DERL K LE YÖNET C L K FARKI	8
3. L DERL K DAVRANI LARINI AÇIKLAYAN YAKLA IMLAR ...	10
3.1. Bireysel Özellikler Yakla ımı	11
3.2. Davranı sal Yakla ımlar	12
3.2.1. Ohio State Üniversitesi Ara tırmaları	12
3.2.2. Michigan Üniversitesi Ara tırmaları	14
3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	15
3.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Do rusu Kuramı.....	17
3.3. Durumsallık Yakla ımı	18
3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	19
3.3.2. Roberth House ve Martin Evans'in Amaç- Yol Kuramı ...	20
3.3.3. Lider & Üye Etkile im Kuramı	21
3.3.4. Hersey ve Blanchart'ın Durumsal Liderlik Modeli	22
4. MODERN L DERL K YAKLA IMLARI	23
4.1. Transaksiyonel (Geleneksel, Etkile imci, lemci) Liderlik	23
4.1.1. Ko ullu Ödüllendirme	24
4.1.2. stisnalarla Yönetim	25
4.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	26
4.2. Transformasyonel Liderlik	27
4.2.1. Karizma.....	28
4.2.2. Entelektüel Te vik	28
4.2.3. Bireysel Destek	29
4.2.4. lham Verme	29
5. L DERL N GÜÇ KAYNAKLARI	30
5.1. Pozisyon Kaynaklı Güçler	32
5.1.1. Yasal Güç	32
5.1.2. Ödüllendirme Gücü	33
5.1.3. Zorlayıcı Güç	33
5.2. Birey Kaynaklı Güçler	34
5.2.1. Uzmanlık Gücü	34
5.2.2. Karizmatik Güç	35

K NC BÖLÜM ÖRGÜTSEL BA LILIK

1. ÖRGÜTSEL BA LILIK TANIMI	37
2. ÖRGÜTSEL BA LILI IN ÖNEM	38
3. ÖRGÜTSEL BA LILI IN SINIFLANDIRILMASI	39
3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	40
3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	42
3.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	43
3.4. Mowday'ın Sınıflandırması	43
3.5. Allen-Meyer Sınıflandırması	44
4. ÖRGÜTSEL BA LILI I ETK LEYEN FAKTÖRLER	48
4.1. Bireysel Faktörler	49
4.1.1. Ya	49
4.1.2. Cinsiyet	50
4.1.3. E itim Düzeyi	51
4.1.4. Çalı ma Süresi	52
4.2. Örgütsel Faktörler	53
4.2.1. Örgütün Büyüklü ü ve Yapısı	53
4.2.2. Örgüt Kültürü	54
4.2.3. Örgütsel Destek, Ücret ve Ödüller	55
4.2.4. Örgütsel Adalet	56
5. ÖRGÜTSEL BA LILI IN SONUÇLARI	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TATM N KAVRAM VE KURAMLARI

1. TATM N TANIMI	60
2. TATM N LE LG L KURAMLAR	62
2.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerar isi Kuramı	63
2.1.1. Fizyolojik Gereksinimler	64
2.1.2. Güvenlik Gereksinimleri	64
2.1.3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi	65
2.1.4. Saygı ve Takdir Edilme Gereksinimi	65
2.1.5. Kendini Kanıtlama Gereksinimi	66
2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	67
2.3. Mc Clelland'ın Ba arı htıyac Gereksinimi Kuramı.....	69
2.4. Alderfer'in ERG Kuramı	70
2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı	71
2.5.1. Valens	71
2.5.2. Bekleyi	72
2.5.3. Araçsallık	72
2.6. Lawler ve Porter'ın Bekleyi Kuramı	73
3. TATM N N ETK LEYEN TEMEL FAKTÖRLER	73
3.1. Bireysel Faktörler	73
3.1.1. Ya	73
3.1.2. Ki ilik.....	74
3.1.3. Cinsiyet	75
3.1.4. E itim	76
3.1.5. Kıdem	76

3.2. Örgütsel Faktörler	77
3.2.1. Örgütün Büyüklü ü ve Yapısı	77
3.2.2. Ücret	78
3.2.3. Çalışma Ortamı ve Ko ulları	79
3.2.4. Kariyer ve Yükselme Olanakları	80
3.2.5. Yönetim Tarz ve Uygulamaları	81
3.2.6. Örgüt Kültürü	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANES 'NDE ÇALI AN HEM RELEERDEK L DERL K ALGILARININ ÖRGÜTSEL BA LILIK VE DOYUMLARI ÜZER NE ETK S N N NCELENMES

1.ARA TIRMANIN YÖNTEM	84
1.1. Ara tırma Modeli	84
1.2. Veri Toplama Araçları	85
1.3. Ara tırma Verilerinin Analizi	85
1.4. Ara tırma Bulguları	85
2. ARA TIRMA SONUÇLARI, TABLO VE YORUMLARI	86
2.1. Demografik Faktörlerle İlgili Soruların Tablo ve Yorumları	86
2.1.1. Çalışanların Cinsiyet, E itim Derecesi, Ya ve Medeni Durum Özelliklerine Göre ncelenmesi	86
2.1.2. Çalışanların Çalış tıkları Birime Göre Da ılımının ncelenmesi	88
2.1.3. Çalışanların Çalış ma Sürelerine Göre Da ılımlarının ncelenmesi	88
2.2. Ara tırmaya Ait Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalış maları	89
2.2.1. Liderlik Davranı ı Anketine İli kin Faktör ve Güvenilirlik Çalış malarının ncelenmesi	92
2.2.2. Tatmini Anketine İli kin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Çalış malarının ncelenmesi	95
2.2.3. Örgütsel Ba lılık Anketine İli kin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalış maları	99
2.3. Katılımcıların Anket Sorularına Verdi i Yanıtlarının ncelenmesi ..	101
2.4. Katılımcılara İli kin Demografik özelliklerin Liderlik Davranı ı, Tatmini ve Örgütsel Ba lılı a ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi	113
2.4.1. Katılımcılara İli kin Cinsiyet Özelliklerin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	113
2.4.2. Katılımcılara İli kin Cinsiyet Özelliklerin Örgütsel Ba lılı a ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi	114
2.4.3. Katılımcılara İli kin Cinsiyet Özelliklerin Tatminine Ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi ...	115
2.4.4. Katılımcılara İli kin Medeni Durum Özelliklerin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	116

2.4.5. Katılımcılara li kin Medeni Durum Özelliklerin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi	117
2.4.6. Katılımcılara li kin Medeni Durum Özelliklerin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.	118
2.4.7. Katılımcılara li kin Çalı ma Süresinin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	119
2.4.8. Katılımcılara li kin Çalı ma Süresinin Tatmini Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	120
2.4.9. Katılımcılara li kin Çalı ma Süresinin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	121
2.4.10. Katılımcılara li kin Ya De i keninin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi....	122
2.4.11. Katılımcılara li kin Ya De i keninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	123
2.4.12. Katılımcılara li kin Ya De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	124
2.4.13. Katılımcılara Ö renim Durumu De i keninin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi.....	125
2.4.14. Katılımcılara li kin Ö renim Durumu De i keninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi	126
2.4.15. Katılımcılara li kin Ö renim Durumu De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi	127
2.5. Korelasyon Analizleri	128
2.5.1. Liderlik Davranı ları ve Tatmini Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizlerinin ncelenmesi	130
2.5.2. Liderlik Davranı ları ve Örgütsel Ba lılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizlerinin ncelenmesi.....	131
2.5.3. Liderlik Davranı ları ve Örgütsel Ba lılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizlerinin ncelenmesi.....	132
SONUÇ	134
KAYNAKÇA	142
ÖZGEÇM	153
EKLER	
Ek-1: Anket Formu Örne i	154

TABLolar L STES

Tablo No:		Sayfa No:
Tablo 1	: Demografik Bulgular	86
Tablo 2	: Birimlere Göre Da ılım	88
Tablo 3	: Kurumdaki Çalı ma Süresi	88
Tablo 4	: Liderlik Davranı ı Anketine li kin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalı maları	92
Tablo 5	: Liderlik Ölçe ine li kin Faktör Analizi ve Faktörlere ait Önermeler.....	93
Tablo 6	: Tatmini Ölçe ine li kin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalı maları	95
Tablo 7	: Tatmini Ölçe inin Faktör Analizi ve Faktörlere Ait Önermeler..	96
Tablo 8	: Örgütsel Ba lılık Anketine li kin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalı maları	100
Tablo 9	: Örgütsel Ba lılık Ölçe inin Faktör Analizi ve Faktörlere Ait Önermeler	100
Tablo 10	: Katılımcıların Yöneticilerine Ait Liderlik Davranı Algılarına li kin Yanıtları	102
Tablo 11	: Katılımcıların Tatmini Algılarına li kin Yanıtları.....	105
Tablo 12	: Katılımcıların Örgütsel Ba lılık Algılarına li kin Yanıtlar	111
Tablo 13	: Cinsiyet De i keninin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi	113
Tablo 14	: Cinsiyet De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	114
Tablo 15	: Cinsiyet De i keninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine.....	115
Tablo 16	: Medeni Durum De i keninin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi	116
Tablo 17	: Medeni Durum De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	117
Tablo 18	: Medeni Durum De i keninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	118
Tablo 19	: Çalı ma Süresinin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi	119
Tablo 20	: Çalı ma Süresinin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	120
Tablo 21	: Çalı ma Süresi De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	121
Tablo 22	: Ya De i keninin Liderlik Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi.....	122
Tablo 23	: Ya De i keninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	123
Tablo 24	: Ya De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	124
Tablo 25	: Ö renim Durumu De i keninin Liderlik Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi	125
Tablo 26	: Ö renim Durumu De i keninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	126
Tablo 27	: Ö renim Durumu De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi	127

	Liderlik Davranı ları ve Tatmini Faktörleri Arasındaki	
Tablo 28 :	Korelasyonlar ve Anlamlılıkları	130
	Liderlik Davranı ları ve Örgütsel Ba lılık Faktörleri Arasındaki	
Tablo 29 :	Korelasyonlar ve Anlamlılıkları	131
	Tatmini ve Örgütsel Ba lılık Faktörleri Arasındaki	
Tablo 30 :	Korelasyonlar ve Anlamlılıkları	132

EKLER LİSTESİ

Ekil No :	Sayfa No:
ekil 1. Lider Davranışları.....	13
ekil 2. Liderlik Davranış Boyutlarının Matrisi.....	15
ekil 3. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	47
ekil 4. Maslow'un Temel Gereksinimler Piramidi	67

KISALTMALAR

A.Ü.	: Ankara Üniversitesi
ANÜ.	: Anadolu Üniversitesi
Akd.Ü.	: Akdeniz Üniversitesi
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Balk.Ü.	: Balıkesir Üniversitesi
Ba k.Ü.	: Ba kent Üniversitesi
C.	: Cilt
CBÜ	: Celal Bayar Üniversitesi
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DPÜ	: Dumlupınar Üniversitesi
FÜ	: Fırat Üniversitesi
Ü	: İstanbul Üniversitesi
BF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KÜ	: Kocaeli Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
OGÜ	: Osman Gazi Üniversitesi
S.	: Sayı
ss.	: Sayfa Sayısı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
YYLT	: Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi
YDT	: Yayınlanmamı Doktora Tezi

G R

Çalı ma Konusunun Seçimi: Günümüzde de i imin getirmi oldu u süreç ve yenilikler, örgütlerin yapısını, amaçlarını ve i leyi lerini yakından etkilemektedir. Bu süreçte örgütlerin etkin ve kaliteli hizmet sunabilmesi ve varlı ını sürdürebilmesi lider ve liderlik kavramının önemi ortaya çıkmı tır.

Son günlerde sa lık bakım giderlerinin kar ılanmasında ya anan sıkıntılar ve buna paralel sa lık politikalarındaki de i iklikler, geleneksel sa lık bakımı ve hizmetleri yerine daha verimli ve etkin yöntemlerin geli tirilmesini gerektirmektedir. Bu sorumlulu u yüklenmek ve sa lık bakım hizmetlerinde kalite ve verimlili i sa lamak için ise güçlü bir liderlik anlayı ı gerekmektedir. Sa lık sektöründe, di er sa lık personeli ile birlikte çalı an hem ireler, liderlik yapmada önemli bir grubu olu turmaktadırlar.

Çalı ma kapsamında incelenen di er kavramda örgütsel ba lılıktır. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin, belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Örgütler bu istek ve beklentileri kar ırlarken; çalı anlarının örgütsel ba lılı ını etkileyen faktörleri ortaya koymaları son derece önemlidir. Örgütsel ba lılık kavramı, liderlerin etkinli ini belirleyen bir faktör olmakla birlikte liderler de örgütsel ba lılı ın geli mesinde etkin bir unsurdur.

Çalı ma kapsamında inceledi imiz bir di er kavramda i tatminidir. Ara tırmalar i tatmin duygusunun yönetici davranı ı ve yönetim politikalarıyla yakından ilgili oldu unu ortaya koymu tur. Örgütler ba arılı olmak için yönetim ile çalı anlar arasında i birli ine dayalı bir ba olu turmalıdır. Bu ba ın olu turulmasında, algılanan liderlik davranı ının, beklenen liderlik davranı ına yakın olması, çalı anın i tatmini ve ba lılı ına olumlu olarak yansımaktadır.

Çalı anların, i tatmini ve örgütsel ba lılı ı üzerinde etkili olan birçok faktör üstlerinin sergiledikleri liderlik davranı ları ile yakından ilgilidir. Önemli hizmet sektörlerinden biri olan sa lık sektöründe çalı anların, sa lık hizmetinin kalitesi ve rolü sebebiyle, di er i letmelere oranla, i tatmini ve örgütsel ba lılık unsurlarına daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle sa lık çalı anlarında liderlik davranı ı algılarının i tatmini ve örgütsel ba lılıkları üzerine etkilerinin belirlenmesinin oldukça önemli olaca ı dü ünülmektedir.

Çalı manın Amacı ve Önemi: Bu çalı manın amacı öncelikle, Antalya Devlet hastanesinde çalı an yöneticilerin, aynı kurumda çalı an ebe ve hem ireler tarafından algılanan liderlik davranı larını belirlemektir. Ara tırma, ikinci a amada ba ımsız de i ken olarak belirlenen dört tip liderlik davranı ıyla, i tatmini ve örgütsel ba lılık unsurları arasındaki ili kiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ara tırma sonucunda liderlik konusuna yeni bir bakı açısı kazandırmak, bunun yanında sa lıkla ilintili i letmelerde örgütleri ba arıya yönlendirmede önemli role sahip olan liderlerin, kendilerini geli tirmesi gereken noktaları saptamak ve çalı anların liderlik beklentilerini belirleyerek uygulamaya yönelik bir yarar sa lanması dü ünülmü tür. Aynı zamanda sa lık çalı anları içinde önemli bir ço unlu u olu turan ebe ve hem irelerin, i doyumunu ve örgütsel ba lılık düzeylerine etki eden olumlu ve olumsuz faktörlerin belirlenerek; olumlu faktörlerin geli tirilmesi, olumsuz olan faktörlerin ise ortadan kaldırılması veya dü zeltilmesi amaçlanmı tır.

Çalı manın Evren ve Örnekleme: Ara tırmanın evrenini, Antalya li merkezde ve Sa lık Bakanlı na ba lı bulunan, Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalı an sa lık personeli olu turmaktadır. Hastanede 2014 itibariyle yakla ık 1080 personel hizmet vermektedir. Ara tırmanın örneklemini ise hastanenin farklı birimlerinde görev yapan, anketi doldurmak isteyen gönüllü toplam 240 ebe ve hem ire olu turmaktadır.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Ara tırma için gerekli teorik içerik için kaynak tarama yöntemi, alan ara tırması için ise yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemi kullanılmıştır. Ara tırmada kullanılan anket formu toplam 4 bölüme ayrılmıştır. Anketin ilk bölümünde, çalışanlara ilişkin demografik faktörlerin belirlenmesine yönelik 7 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise anketi dolduran çalışanın genel iş tatminini ölçmeye yönelik Paul E. Spector tarafından geliştirilmiş iş tatmini anketi (JSS) soruları yer almaktadır. Üçüncü bölümde; çalışanın, kendisinden sorumlu, en yakın üstüne ait liderlik davranışını değerlendirilmesine yönelik; konuyla ilgili bir çok kaynak taranarak oluşturulan anket soruları yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise anketi dolduran çalışanın örgütsel bağlılık tipini belirlemeye yönelik Allen-Meyer tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık anketi soruları yer almaktadır.

Anket formunu oluşturan tüm sorular çoktan seçmeli ve kapalı uçlu sorulardır. Anket formu hazırlanırken, katılımcıların anket formunu kolaylıkla doldurmasını sağlamak için sorularda kullanılan ifadelerin kolay anlaşılabilir ve kısaca olmasına önem gösterilmiş, teknik terimlerin kullanımından kaçınılmıştır. Ankette demografik faktörlerin tanımlanmasına ilişkin sorular da 5 dereceli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan (1) kesinlikle katılmıyorum (2) katılmıyorum (3) Kararsızım (4) katılıyorum (5) kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birisini işaretlemesi istenmiştir.

Düzenlenen anket formu yardımıyla çalışanların üstlerinin liderlik davranışı ile ilgili algılarının ölçülmesi ve bu algıların çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Anket formlarından elde edilen sonuçların analizinde ve değerlendirilmesinde SPSS(Sürüm 17) kullanılmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Ara tırma sırasında, anketler yapılırken özellikle iş yoğunluğundan kaynaklı anket doldurmaya karşı isteksizlik ya

da ara tırmanın amacını kavramama gibi nedenlerden dolayı zorlanılmı tır. Bazı anketler ise tutarsız yanıtlanmı tır. Anketlerin da ıtım, uygulanma ve toplama süresi ortalama be haftalık bir süreci kapsamı ve bu süre zarfında toplam 240 anket yapılmı tır. lerinden eksik kalmı ya da tutarsız yanıtlanmı anketler çıkarılarak toplam 200 anket üzerinden (%83,33) ara tırma yapılmı tır.

Varsayım:

Çalı mada a a ıda sıralanan varsayımlar test edilmi tir.

i : Hem irelerin yöneticilerine ait liderlik davranı algıları ile sahip oldukları demografik de i kenler arasında anlamlı bir fark vardır.

- Çalı anların liderlik davranı algısı ile ya de i keni arasında anlamlı fark vardır.
- Çalı anların liderlik davranı algısı ile cinsiyet de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.
- Çalı anların liderlik davranı algısı ile e itim durumu de i keni arasında anlamlı bir ili ki vardır.
- Çalı anların liderlik davranı algısı ile medeni durum de i keni arasında anlamlı bir ili ki vardır.
- Çalı anların liderlik davranı algısı ile çalı ma süresi de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.

ii : Hem irelere ait i tatmini duygusu ile sahip oldukları demografik de i kenler arasında anlamlı bir ili ki vardır.

- Çalı anların i tatmini duygusu ile ya de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.
- Çalı anların i tatmini duygusu ile cinsiyet de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.

- Çalı anların i tatmini duygusu ile e itim durumu de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.
- Çalı anların i tatmini duygusu ile medeni durum de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.
- Çalı anların i tatmini duygusu ile çalı ma süresi arasında anlamlı bir fark vardır.

iii : Hem irelere ait örgütsel ba lılık ile sahip oldukları demografik de i kenler arasında anlamlı bir fark vardır.

- Çalı anların örgütsel ba lılıkları ile ya de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.
- Çalı anların örgütsel ba lılıkları ile cinsiyet de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.
- Çalı anların örgütsel ba lılıkları ile e itim durumu de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.
- Çalı anların örgütsel ba lılıkları ile medeni durum de i keni arasında anlamlı bir fark vardır.
- Çalı anların örgütsel ba lılıkları ile çalı ma süresi arasında anlamlı bir fark vardır.

iv : Çalı anların liderlik davranı algısı ile örgütsel ba lılıkları arasında anlamlı bir ili ki vardır

v : Çalı anların liderlik davranı algısı ile i tatminleri arasında anlamlı bir ili ki vardır

vi : Çalı anlara ait i tatmini duygusu ile örgütsel ba lılıkları arasında anlamlı bir ili ki vardır.

Birinci Bölüm

LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1. LİDERLİK TANIMI

Liderlik kavramının canlılarda grup yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olduğunu kesindir. Fakat tam olarak liderlik kavramının evrensel özelliklerin bulunduğunu söylemek mümkün değildir. “Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmaların geçmişi işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine kadar dayanmaktadır.”¹ O zamandan günümüze kadar liderlik hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Literatüre bakıldığında liderlik teorileri ile ilgili olarak, liderlerin hangi özelliklere sahip oldukları, ne tür eylemleri gerçekleştirdikleri, hangi konularda nasıl karar verdikleri, örgütsel ihtiyaçlara ne kadar karlılık verdikleri ve örgüt içinde ne kadar etkin oldukları gibi konularda birçok araştırma yapılmıştır ve birçok liderlik tanımı geliştirilmiştir. Bunun için liderliği tek bir tanımla ifade etmek mümkün değildir.

Ahın ve Temizel liderliği şu şekilde ifade etmiştir: “Liderlik, grup faaliyetlerinin merkez noktasıdır. Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim olduğunu ortaya çıkarır. Çünkü liderlik, kişilerin eylem veya davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sanatı olarak görülmektedir.”² Yani liderlik, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir grup insanı bu amaçlar etrafında toplayabilen ve belirlenmiş bu amaçların gerçekleştirilmesi için onları eyleme geçirebilen bilgi ve yeteneklerin bütünüdür.

¹Dilaver Tengilimoğlu, *Hizmet İletmelerinde Liderlik Davranışları ile Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt No(C).1, Sayı(S).1, 2005, Sayfa Sayısı(ss). 23-48.

²Ali Ahın, Handan Temizel, *Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması*, Maliye Dergisi, S.153, 2007, ss.182.

Özsalmanlı ise liderli i “Örgüt amaçlarının gerçekle tirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler, gruplar ve evre arasındaki ili kileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında ileti im, etkile im ve e güdümü sa layan bir süreçtir.”³ ekinde açıklanmıştır. Liderlik, amaçların gerçekle tirilmesi do rultusunda birey ve onun ili ki içerisinde bulundu u tüm evre ile arasındaki ileti im ve uyumun gerçekle tirildi i süreçtir.

Bu gibi tanımları ço altmak mümkündür. Fakat görüldü ü gibi tanımlarda ortak bir nokta vardır. Bu ortak noktada ki bile enler; belirli bir grup, belirli bir amaç ve bu amacı gerçekle tirmek adına söz konusu grubu yönlendirecek liderdir.

Zel liderlikle ilgili u ifadeyi kullanmıştır: “Liderlik en genel anlamda; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları ba arabilmek için bu grup üyelerini harekete geçirme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür.”⁴ Bloch ve arkadaşları ise liderlikle ilgili u cümleleri ifade etmişlerdir: “De i en dünya ile birlikte, liderlerin faaliyetlerine konu olan örgütlerde çalı an insanların sayıları, ya am tarzları, tutumları önceki yıllara göre farklılaşmıştır. Bu de i im, liderlerin, yönlendirdikleri kitlelerle ileti imlerini, yeni yöntem ve güncel bilgilerle geli tirmelerini zorunlu kılmaktadır.”⁵ Yani liderin süreklili ini sa layabilmesi için do u tan gelen ki ilik özelliklerinin yanı sıra, bu vasıfların zaman, evre ve teknolojiye uygun bir biçimde ekillenmesi gereklidir.

Velio lu ve Vatan hem irelikte liderli i öyle tanımlamıştır: “Hem irelik liderli inde, katılım te viki, cesaretlendirilmesi, yetki ve bilgi paylaşımı ve di er insanları desteklemek ön plandadır. Rekabetten çok i birli ine dayalı olan bu ili kide

³Ay e Yıldız Özsalmanlı, *Türkiye’de Kamu Yönetimi’nde Liderlik ve Lider Yöneticilik*, Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, C.8, S.2, 2003, s.55.

⁴ U ur Zel, *Ki ilik ve Liderlik*(2. Basım), Nobel Yayınevi, stanbul, 2006, ss.110.

⁵ Susan Bloch, Philip Whiteley, *Kusursuz Liderlik* (4. Baskı), (ev. ensoy, Ü.) Optimist Yayınevi, stanbul, 2005, ss.26.

takım çalı masının önemi oldukça büyüktür.”⁶ Hem irelikte liderlik; hasta ya da sa lam bireye, hem irelik bakımı sa lanmasında belirli amaç ve hedeflere ve sonuçlara ula abilmek için hem irenin di er hem ireleri etkiledi i bir sretir⁷.

Liderlik, küreselle en dünyada karma ıkla an ekonomik ve siyasi ili kiler sebebiyle giderek zorla an bir i levdir. Liderlik bazı ki ilik özelliklerini gerektirmekle birlikte, sadece do u tan gelen özelliklerden kaynaklanan bir vasıf de ildir. nceleri sadece do u tan gelen özelliklerden kaynaklandı ı d nlen liderlik daha sonra olaylardan ve durumlardan etkilener ekillenip geli en liderlik anlayı na yerini bırakmı tır. Günümüzde ise beklenti ve rollerin de i imiyle yaratıcı, riskleri önceden görebilen, krizlerle ba a çıkabilen, ileti mi güçlü yeni bir liderlik vizyonunun ortaya çıktı ı görülmektedir.

2. L DERL K LE YÖNET C L K FARKI

Liderlik ve yöneticilik birbirini ba lantılı bazen e anlamlı olarak kullanılan, ancak aynı durumu ifade etmeyen iki farklı kavramdır. Yönetim bir sistemi idare etmek için belirlenmi protokollerden olu ur. Yönetici ise yetkisini de kullanarak bu protokolleri yerine getirmekle sorumludur. Oysa lider, yetki yerine ki ileri etkileyerek amaca ula maya çalı ır.

Leblebici göre yöneticilik u ekilde ifade edilmi tir: “Yöneticilik; planlama, örgütleme, kontrol gibi yönetim i levlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken, liderlik bir eylemin gerçekle mesinin be eri yönleri üzerinde duran, bireyleri motive etme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir

⁶Sevcan Velio lu, Fahriye Vatan, (16-19 Ekim 2002), Yönetici Hem irelerin Liderlik Davranı Boyutlarının ncelenmesi, V. Ulusal Sa lık Kurulu ları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Osmangazi niversitesi, 2002, ss.78

⁷Celalettin Serinkan, pek peki, *Yönetici Hem irelerde Liderlik ve Liderlik zelliklerine li kin Bir Ara tırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi(SD), ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi (BF) Dergisi, C.10, S.1, 2005, ss.5.

kavramdır.”⁸ Yönetici daha çok i in gerçeikle tirilmesine yönelik i lev gösterirken lider çalı anın i ini gerçeikle tirme esnasında ortaya çıkan insani sorunları ile de ilgilenir.

Kent ve arkadaşları yöneticilik ile liderlik arasındaki farkı öyle ifade etmişlerdir: “Yöneticilik daha çok, insan, sermaye, bilgi ve teknoloji gibi kaynakların örgütsel amaçlara uygun şekilde tahsis edilmesi ve etkin kullanımının sağlanması ile ilgiliyken, liderlik izlenen vizyon yönünde insanların birleştirilmesi, teşvik edilmesi ve organizasyonu ile ilgilidir.”⁹ Bakışlarını yönlendirme çabaları yönünden lider ve yönetici birbirine benzer yapıda görünse de farklı anlamları taşıyan kavramlardır. Bu kavramları birbirinden ayıran nokta kullandıkları araçlardır. Yönetici, hedeflere ulaşmak için astlarına karşı yetkisini kullanırken lider, izleyenlerini yönetme yeteneğini kullanır. Yöneticinin, astlarını, amaçlara doğru yönlendirirken yetkisinin yanında yeteneğinin de olması gerekir. Yasal yetkisi olmayan liderin ise yasal bir konuma gelerek yöneticilik elde etmesi liderliğin kurumsallaşması süreci olarak ifade edilebilir¹⁰.

Sonuç olarak bakıldığında, bir kurumda hem lider hem de yönetici özelliklerine sahip kişilere ihtiyaç vardır. Çünkü bir kurumda her zaman yeni fikirler üreten bir lidere ihtiyaç duyulabileceği kadar var olan bir sistem içinde çalışabilecek yöneticiye de ihtiyaç duyulabilir ya da hizmet davranışlarında bulunabilecek bir lidere ihtiyaç duyulabileceği kadar yatırımcı davranışta bulunabilecek bir yöneticiye de ihtiyaç duyulabilir. Dolayısıyla ne kadar zor olsa da yönetici ve lider özelliklerinin bir arada dengeli şekilde kullanılması gerekmektedir¹¹.

⁸Doğan Leblebici, *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakı*, Cumhuriyet Üniversitesi(CÜ) Sosyal Bilimler Dergisi, C.32, S.1, 2008, ss.63

⁹Thomas Kent, John Crotts, Abdul Azziz, *Four Factors of Translational Leadership Behaviour*, Leadership and Organisation Development Journal, C.22, S.5, 2001, ss.221.

¹⁰Acar Balta, Zuhale Balta, *Stres ve Başarı Çıkma Yolları*(24. Basım), Remzi Yayınevi, İstanbul, 2008, ss.107.

¹¹Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik* (2. Basım), Kare Yayınevi, İstanbul, 2007, ss.46.

3. LİDERLİK DAVRANIYALARINI AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

Liderlik davranışı; liderin örgüt hedeflerine ulaşabilmesi yönünde, üyesi olduğu grubun üyeleri ile olan ilişkilerindeki davranış, tutum ve karar verme eğilimi olarak tanımlanabilir.

Özsalmanlı, liderlik davranışını şu şekilde açıklamıştır: “Liderlik Davranışı, yöneticinin astlarını motive etmek için yetki ve gücü kullanış biçimi, karar alma sürecindeki tutumu ve örgüt içindeki tercihlerinin bir karışımıdır. Amaçlara ulaşmadaki örgütsel başarı, yöneticilere ve onların liderlik davranışlarına bağlıdır.”¹² Liderlik davranışı, yöneticilerin çalışanlarını etkileyerek örgütün amaçları doğrultusunda iş görmelerini sağlamak üzere sergilediği davranışlar olarak ifade edilebilir¹³.

Tarihin ilk çağlarından itibaren başarılı liderlerin özellikleri önemli bir araştırma konusu olmuştur. Geçtiğimiz yüzyılda yapılan liderlik araştırmaları, liderlerin bireysel özellikleri, liderlerin davranışsal özellikleri, liderlik tarzı üzerinde etkili olan durumsal etkenler, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim süreci gibi konular üzerine odaklanmıştır. Önceleri yoğun olarak liderlerin özellikleri yaklaşımına odaklanan çalışmalar; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda 1960’ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine odaklanan araştırmalar yapılmış, 1980’li yıllara gelindiğinde ise liderliği, durumsal faktörleri de dikkate alarak inceleyen görüşler ortaya çıkmıştır. Daha sonraları çağda yaklaşımlar olarak adlandırılan Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Son dönemde Goleman tarafından ele alınan Liderlerin Davranış Envanteri Yaklaşımı ise liderlerin farklı durumlarda güç kullanım

¹²Özsalmanlı, a.g.e., ss.60.

¹³Erkan Taşkın, *Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’da’ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Anotalia Turizm Araştırmaları Dergisi, C.17, S.2, 2006, ss.169-183.

biçimlerini ele almaktadır. Liderlik Sürecini ve özelliklerini açıklamaya yönelik ele alınımı bu yaklaşımlar arasında da ele alınmıştır.

3.1. Bireysel Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım liderlikle ilgili ortaya atılmış ilk yaklaşım olup liderin bireysel özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Yaklaşımda liderlerin duygusal, sosyal, entelektüel kişilik özellikleri ile fiziksel özellikleri izleyenlerinden farklıdır. Bu nedenle liderin hangi açılarından farklı olduğunu saptayabilmek için çok sayıda araştırma yapılmış ve bu özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu yaklaşımın ortaya çıkmasını Yıldırım'ın ekilde açıklamasıdır: “Özellikler yaklaşımında liderin ve liderliğin konusu edilmesi, tarihi açıdan milattan öncesine dayanır. Antik Yunan düşünürlerinin geliştirdikleri diyalog ve tartışma metodlarında devlet yönetimi ve liderlerin sahip olması gereken özellikler sıralanmıştır. Sokrates, Aristo ve Eflatun'un ortaya koymuş oldukları yaklaşımlar ile idareci ve yöneticiler için diğerlerinden ayıran özellikler sıralanmıştır. Lideri diğerlerinden ayıran bu nitelikler; fiziksel özellikler, temel kişilik özellikleri ve bir takım sosyal özellikler olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.”¹⁴ İlk sistemli liderlik araştırmaları ise 1900'lerin başından yüzyılın ortalarına kadar, liderin kişisel özellikleri üzerine odaklanılmış ve bu araştırmalarda, fiziksel özelliklerin, özgüven ya da zekâ gibi kişilere yönelik özelliklerin, sosyal özelliklerin ve kişisel yeteneklerin liderlik üzerindeki etkisi ölçülmüştür.¹⁵

Fındıkçı ise özellikler yaklaşımını ekilde ifade etmiştir: “Bu yaklaşım, lideri tanımlayan ve açıklayan en temel yaklaşım olarak bilinmektedir. Yapılan

¹⁴Ali Yıldırım, *Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletli Kişi Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Karaman'lu Mehmet Bey Üniversitesi, 2010, ss.13

¹⁵Yeşim Toduk Aki, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası* (1.Baskı), Alfa Yayınevi, İstanbul, 2004, ss.16

çalı malar sonucunda liderleri di erlerinden farklı kılan fiziksel özellikler arasında, bireylerin genel bedensel görünüşleri, boyları, kiloları gibi özellikler sıralanmıştır. Temel kişilik özellikleri bakımından ise bağımsız hareket edebilme, kendini ve çevresini kontrol edebilme, kendine duyulan güven, duygularını rahatça kontrol edebilme, iç dengesini sağlamış olma, belirli bir ahlaki olgunluk gibi özellikler olarak sıralanmıştır. Liderleri di er bireylerden farklı kılan kişisel yetenekler olarak, özellikle temel zihinsel yetenekler, yüksek bir zekâ düzeyi, analiz ve sentez yeteneği, öğrenme ve bilgi edinme kapasitesi, mantık ve yargılama gücü öncelikle sayılmıştır. Sosyal özellikler olarak ise; daha çok insan ilişkilerindeki, ustalık, iletişim kurma ve ikna etme becerisi, etkileme becerisi, girişimcilik, müzakere becerisi gibi özellikler ifade edilmiştir.”¹⁶ yi bir lider olmak için kişinin sahip olması gereken özellikleri bir araya getiren bu yaklaşım tüm liderleri kapsayan ortak kişilik özelliklerinin ortaya konulamaması ve sınıflandırılmaması nedeniyle bağımlı olamamıştır.

3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşım; liderin bağımlı ve etkin olabilmesindeki ana hususun, onun kişilik özelliklerinden değil, liderlik yaparken sergilediği davranışlarından kaynaklandığını savunan yaklaşımdır.

3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio Üniversitesine bağlı kişilik araştırmaları bürosu tarafından yürütülen çalışmaları, liderlik davranışları üzerine yapılan en önemli çalışmalardan birisidir. Ohio State araştırmaları, liderlerin gösterdikleri liderlik davranışlarını, yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme olarak iki boyutta ele almıştır. Öçal bu boyutları şu şekilde ifade etmiştir: “Yapıyı harekete geçirme davranışında lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarına yakın ilgi gösterir. Bu faktöre önem veren liderin gösterdiği davranış özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla

¹⁶ İhami Fındıkçı, *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik* (2. Baskı), AlfaYayınevi, İstanbul, 2009, ss.61-64

kaynaklanmaktadır. Bireyi önemseme davranışı ise liderin davranışlarında i ve i in tanımlanmasına verdiği ayrı ayrı ifade etmektedir. Kiilerarası ilişkilerde güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsamaktadır.”¹⁷ Araştırmaya göre; Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ile devamsızlığı azaldığı ve liderin inisiyatif esas alan davranışları arttığı sonucu bulunmuştur¹⁸.

Aşağıdaki şekilde dört ayrı lider davranışını teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre ikinci bölümdeki lider hem grubun başarımaya çalıştığı i ve, hem de grup üyelerine kişiyi olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölümdeki lider, grup üyelerinin gereksinimlerine önem vermeyen, fakat grubun amaçladığı i ve fazla ayrıklık veren bir davranış göstermektedir. Zel, Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

B REYE LG	Yoğun İlgisi I	Yoğun İlgisi II
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	Az İlgisi III	Az İlgisi IV
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

ekil 1. Lider Davranışları

Kaynak: Gary Yukl, Leadership In Organizations (4th Edition), Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989, ss.75.

¹⁷ Tezer Öçal, *Kurum i Sınavlara Yönelik Hazırlık Kitabı*(2.Baskı), Murat Açık retim Yayınevi, Ankara, 2002, ss.534.

¹⁸ Öçal,a.g.e., ss.534.

3.2.2. Michigan Üniversitesi Ara tırmaları

1947'de davranı sal liderlik kuramının geli imine katkı sa layan di er bir önemli çalı ma, Michigan Üniversitesinde Rensis Likert başkanlı nda yürütölen bir seri liderlik ara tırmalarıdır. Bu çalı malarda verimlilik, i tatmini, personel devir hızı, devamsızlık motivasyon ve maliyet gibi bir takım kriterler konulmu ve bunların i e dönük ve çalı ana dönük olmak üzere iki faktör etrafında toplandı ı görölmü tür.

Zel, yapılan ara tırmaları u ekilde açıkladı tır: “Ara tırmanın amacı ba arılı grupları inceleyerek etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki davranı farklılıklarını belirlemektir. Büyük ölçüde uygulamalı ara tırmalara a ırlık verilen bu çalı malarda, verimlilik, i tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, ikâyetler, maliyet ve motivasyon gibi ko ullar kullanılarak grup üyelerinin tatminine ve bu grubun verimlili ine katkıda bulunan etmenler ara tırıldı tır. Çalı maların sonunda, i e yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki de i ik liderlik davranı ı ortaya konulmu tur.”¹⁹ e yönelik davranı gösteren lider, grup çalı anlarını önceden belirlenmi ilke ve yöntemlere göre çalı ıp çalı madıklarını kontrol eden büyük ölçüde ceza ve mevkiye dayalı resmi otoritesini kullanan bir davranı göstermektedir.

Ki iye yönelik liderlik davranı nda ise lider yetki devrini esas alarak çalı anların ki isel geli imleri ile yakından ilgilenen bir davranı sergilemektedir. Zel bu davranı biçimini ise u ekilde ifade etmi tir: “Ki iye yönelik davranı gösteren lider grup üyelerinin i tatmin düzeyini arttıracak çalı ma ko ullarının geli tirilmesini ve yetki devrini esas alan ve grup üyelerinin geli imine gereken önemi gösteren bir davranı içindedir. Grup üyelerinin önceden belirlenen kurallara göre çalı ıp çalı madıklarını kontrol edip inceleyen i e yönelik liderlik davranı ı, büyük ölçüde bir gücü yani otoriteyi temsil eder. Bireye yönelik liderlik davranı ı ise, grup üyelerinin çalı ma artlarının geli mesine, ki isel geli me ve ilerlemeleri ile ilgilenen

¹⁹U ur Zel, *Liderlik Teorileri ve Ara tırmaları* (1. Baskı), Kara Harp Okulu Yayınevi, Ankara, 1996, ss.126-128.

bir davranı ı temsil etmektedir.”²⁰ Yapılan çalı manın sonucunda, di erine göre daha hümanist bir yapıya sahip olan bu davranı biçiminin ba arıyı olumlu yönde etkiledi i görü ü do rulanarak benimsenmi tir.

3.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi

Daha çok örgüt geli tirme ile ilgili e itim programlarında kullanılan bu model Blake ve Mouton tarafından olu turulmu tur. Modelde liderlerin davranı ndaki etkenler i e ilgi ve insana ilgi olmak üzere iki boyutta ele alınmı ve yatay ve dikey eksene yerle tirilerek bir matriks olu turulmu tur. Bu iki boyutta bulunan liderlik yakla ımlarının birbirleriyle etkile imleri ele alınarak 1’den 9’a kadar derecelenen bir matris olu turulmu , bunun sonucu olarak 81 farklı liderlik tarzı ortaya çıkmı tır²¹.

Ki iler Arası li kilere Yönelik Olma	1,9								9,9
	1,8								
	1,7								
	1,6								
	1,5	2,5	3,5	4,5	5,5	6,5	7,5	8,5	9,5
	1,4								
	1,3								
	1,2								
	1,1								9,1
Üretime Yönelik Olma									

ekil 2. Liderlik Davranı Boyutlarının Matrisi

Kaynak: Halil Can, Ahmet Akgün, ahin Kavuncuba ı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi(2. Basım), Siyasal Yayınevi, Ankara,1998, ss.326

Can ve arkadaş ları Blake ve Mouton’un yönetim matriksini u ekilde açıklama larıdır:

²⁰ Zel, 1996, ss.128.

²¹ Suna Tevrüz, nci Erdem Artan, Tülay Bozkurt, *Davranı larınızdan Seçmeler* (3.Baskı), Nobel Yayınevi, Ankara, 2012, ss.189-194.

“1.1. Yönetim (Cılız, korkak liderlik): Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli minimum i i yapmaktadır, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

1.9 Yönetim (ehir Klubü Üyesi): Lider, üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, meslekta ları ve asları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir.

9.1. Yönetim (Görev Liderli i): Lider aslarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. ‘Üret ya da yok ol’ sloganı benimsenmi tir.

5.5. Yönetim (Orta Yolcu Önder): Lider hem i e hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

9.9. Yönetim (Ekip Liderli i): nstanların verimli çalı ma ve kendini i e adama gereksinimleri oldu unu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını te vik etmektedir.”²²

Yakla ım, çalı anlarla ili kileri önemseyen ve üretimi önemseyen olmak üzere iki faktörden olu an bir kavramsal çerçeveden olu maktadır. i ya da üretimi önemseyen tutum; sonuçlara, düzene, hıza ve kaliteye önem verilmesini, çalı anlarını önemseyen tutumsa ki ilerinin ihtiyaç ve duygularına önem verilmesini ön planda tutmaktadır.

²² Halil Can, Ahmet Akgün, ahin Kavuncuba 1, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*(2. Basım), Siyasal Yayınevi, Ankara,1998, ss.326

3.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Do rusu Kuramı

Tannenbaum ve Schmidt tarafından ortaya atılan bu model yetki kavramı üzerine kurulmu tur. Modelde, liderli in iki uç noktasına otokratik liderlik ve demokratik liderlik yerle tirilmi tir. ki ucun arasına ise yedi ayrı lider davranı ı konumlandırılmı tır.

Bu kurama göre liderlerin otokratik ve demokratik yönetim uygulamaları arasında benimseyebilecekleri yedi liderlik uygulamasını Çalı kan öyle açıklamı tır:

“-Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.

-Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.

- Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.

- Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.

- Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.

- Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.

- Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarını izin verir.”²³

Kurama göre lider; karar a amasında ki zamanın kısıtlı oldu u durumlarda, astlarının karar vermede geciktiklerini ya da zorlandıklarını fark etti inde, otokratik tarza bürünerek, olası riskleri üstlenir ve gerekli kararı verir. Ayrıca, astların yetenekleri dü tükçe, liderlerin otokratik tarzı benimsemeleri do aldır. Demokratik liderler ise yetki da ıtımını, payla ımını ve görev da ılımını te vik ederler. Daha çok

²³ Zekeriya Çalı kan, *Tatmini: Malatya'da Sa lık Kurulu ları Üzerine Bir Uygulama*, Do u Anadolu Bölgesi Ara tırmaları, 2005, ss.11, <http://web.firat.edu.tr/daum/docs/41/02%20%20C4%B0%C5%9F%20tatmini--zekeriya%20%C3%A7alı%C4%B1%C5%9Fkan%2010%20syf--KYV--%C3%B6dendi--9-18.doc>, 21/03/2014

ki isel güçler ön plandadır. zleyiciler, kendilerini örgüte kar ı sorumlu görürler ve örgüte kar ı pozitif duygular beslerler. Lider ba larında olmasa da sistem çalı ır ve düzenli bir ekilde i ler²⁴. Tannenbaum ve Schmidt çalı maları sonucunda bir liderin, durumun gerektirdi i ekilde hem demokratik hem de otokratik anlayı a bürünebilece ini savunmu tur.

3.3. Durumsallık Yakla ımı

Özellikler yakla ımı ve davranı kuramları, liderlik konusundaki yetersizlikleri nedeniyle, 1970 yılında yapılan bir dizi ara tırma sonucunda, yerini durumsallık yakla ımına bırakmı tır. Bu kuram i in nitelikleri ile durumsal ko ulları da dikkate alan, di er liderlik kuramlarının kar ımı eklinde olu mu tur. Durumsal liderlik kuramları, genel olarak, en iyi liderlik davranı mın durumlara göre de i ebilece ini ileri sürmektedir.

Durumsallık yakla ımının genel varsayımı de i ik ko ulların de i ik liderlik tarzları gerektirdi idir. Her geçen gün de i en ve geli en hizmet sektörü nedeniyle lider de tarzı ile çevresel ve teknolojik de i imlere uyum sa lamak zorundadır. Dolayısıyla liderlik teorisini açıklamaya çalı an bir teori “ko ullar” de i kenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır²⁵.

Baleko lu ise kuramı u ekilde ifade etmi tir: “Durumsallık yakla ımına göre, liderli i belirli standartlara sokmak liderli in etkisini azaltmaktadır.”²⁶ Durumsallık yakla ımında temel gaye, liderin kurum içerisinde ba arılı olabilmesi için bir takım stratejiler belirlemektir. Yani bu kuramda tek bir model ya da tek bir yol yoktur.

²⁴ ükrü Güner, *Dönü ümsel Liderli in Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönü ümsel Liderli e Uygunluk Açısından De erlendirilmesi*, YYLT, SDÜ, 2002, ss. 88.

²⁵Tamer Koçel, *İletme Yöneticili i*(11.Baskı), Arıkan Yayınevi, stanbul, 2005, ss.406.

²⁶Feriha Baleko lu, *Liderlik Teorilerindeki Geli meler ve Organizasyon Kültürü ile li kileri*, YYLT, stanbul Üniversitesi (Ü), 1992, ss.31.

Bu yaklaşımla ilgili önemli çalışmalar şunlardır;

Fiedler'in etkin liderlik modeli

Amaç yol teorisi

Vroom-yetton liderlik modeli

Hersey-Blanchard'ın liderlik modeli

3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bu model bireysel özellikleri ön plana alan bir etkilendirme modeli olarak tanımlanabilir. Bu modele göre liderin etkinliği bulunduğu ortama bağlıdır. Bu modelle ilgili Çetin'in açıklamalarında bulunmuştur; “Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçiminin olmadığını savunan, Fred Fiedler öncülüğünde yapılan teori ilk durumsal liderlik modellerinin öncüsü olmuştur ve onun yarattığı liderlik kuramı bütün durumsal liderlik kuramları içinde en yaygın kabul gören ve en geçerli model olmuştur.”²⁷ Fiedler'in durumsallık kuramına göre liderin başarısını etkileyen davranışları belirlemek, onların içinde oldukları ortamı ve yönettikleri astların durumunu anlamakla mümkündür²⁸.

Fiedler'in kuramına göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken vardır. Çatır bu değişkenleri şu şekilde ifade etmiştir:

- “Lider-üye ilişkileri
- Başarılan işin yapısı

²⁷Necip Çetin, *Kurumsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Etkilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri*, Pamukkale Üniversitesi (PÜ) Eğitim Fakültesi Dergisi, C.1, S.23, 2008, ss.78-79

²⁸ Aki, a.g.e., ss.28.

- Liderin pozisyon gücü”²⁹

Sıralanan faktörler liderin i e ve çalı ana yönelik davranı larını etkilemekte ve liderin kimi zaman i e kimi zaman da çalı ana dönük bir tutum sergilemesine neden olmaktadır. E er lider, i e dönük bir tutum sergiliyorsa amaç verilen i in tamamlanmasıdır. Aksine lider çalı ana dönük tutum sergiliyorsa örgüt ba arısı için çalı anlarla iyi ili kiler içerisinde bulunmak daha ön plandadır. Savunulan dü ünçe, do ru kullanıldı ı zaman tüm liderlik tarzlarının etkili oldu u yönündedir. Kısaca model, liderlik tarzlarının ba arısı uygun ko ullarda uygun davranı ların gösterilmesine ba lıdır ekinde açıklanabilir³⁰.

3.3.2. Roberth House ve Martin Evans’ın Amaç- Yol Kuramı

1970 yılında Robert House ve Martin Evans tarafından geli tirilen bu model, liderin belirli özelliklerinden çok liderin durum ve davranı ları üzerine odaklanmı tır. Bu modelde liderin farklı durumlarda farklı davranı biçimleri sergileyece i ileri sürülmü tür.

Baleko lu bu kurama ili kin u ifadeleri kullanmı tır: “Yol-amaç modelinde liderin izleyicileri nasıl etkiledi i, i ile ilgili amaçların nasıl algılandı ı ve amaca ula ma yollarının neler oldu u üzerinde durulmaktadır. Bu kurama göre i görenleri örgütsel hedeflere yönlendirebilmek için liderler, ki inin yapaca ı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine yönelik beklentisini ve ula ı lacak sonuca verdi i de eri (sonucu arzulama derecesi) dikkate almalıdır.”³¹ Modelde liderin tutumunun, çalı anların motivasyonu, i tatmini, i performansı gibi kriterler üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkisi incelenerek, durumsal faktörlerin çalı anlar üzerinde ki etkisine ili kin çıkarımlar sa lanmaya çalı ılmı tır.

²⁹Ozan Çatır, *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Ba lılık li kisi Üzerine Bir Ara tırma*, YYLT, Gazi Üniversitesi(GÜ), 2009, ss.24.

³⁰Çatır, a.g.e., ss.25

³¹Baleko lu, a.g.e., ss.51.

Etkin liderlik uygun liderlik tarzının duruma ve izleyenlerin ihtiyaçlarına göre belirlenmesiyle olur. Modelde dört liderlik tarzı tanımlanmıştır. Erdoğan bunları şu şekilde açıklamıştır:

- “Yönlendirici liderlik davranışı; astlarına ile ilgili teknik bilgi verir, onlardan beklentilerini ve nasıl davranacaklarını net bir şekilde açıklar. Programı ve standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- Destekleyici liderlik davranışı; astların ihtiyaçlarını ve statülerini önemser. Arkadaşça davranarak astlarının kendilerini iyi hissetmesini sağlar. Leti me açıktır.
- Katılımcı liderlik davranışı; kararını vermeden önce ilgili konularda astlarına danışır, onların istek ve fikirlerine önem verir.
- Başarıya yönelik liderlik davranışı; amaçlara ulaşırken astlarından yüksek performans göstermelerini bekler. Bunun için astlarına güven duygusu verir ve gereken desteği sağlar Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.”³²

3.3.3. Lider & Üye Etkileşim Kuramı

Lider-üye etkileşim kuramı, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımından yola çıkarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçevede ele almaktadır. Zel bu modeli şu şekilde açıklamıştır: “Bu liderlik modeline göre lider, aynı grupta yer alan farklı astlar için farklı liderlik tarzlarını eş zamanlı olarak kullanabilir. Liderin davranış biçimi, astları ile arasındaki etkileşime bağlı olarak değişim gösterebilir.”³³ Lider, yönettiği belirli bir gruba otokratik bir yönetim

³² İhan Erdoğan, İletmelerde Davranış (1.Baskı), Ü. İletme Fakültesi Yayınevi, İstanbul,1997, ss.348-349.

³³ Zel, a.g.e., ss.169.

davranı ı sergilerken, grubun içinden sıyrılan bazı astlarına katılımcı bir yönetim davranı ıyla yaklaşılabılır. Liderin sergileyece ği liderlik davranı ı, astların özelliklerine ve becerilerine ba ğlı olarak liderde olu an algıya göre farklı olmakta ve kişiselle mektedir.

3.3.4. Hersey ve Blanchart'ın Durumsal Liderlik Modeli

Bu model Paul Hersey ve Kenneth Blanchart tarafından geli tirilmi tir. Bu model etkin liderlik davranı ının astlarının olgunluk düzeyi ile kar ılıklı etkisini açıklamaya çalı mı tır. Durumsal liderlik modeli, liderin davranı larını ve etki gücünün, astların geli im düzeyine göre uyarlaması gerekti ğini savunur. Bu kurama göre, bir lideri lider yapan temel de ği kenlerin çalı anların olgunluk düzeyi ile ilgili oldu ğu savunulmu tur³⁴.

Bloosı modele ğili kin ü ifadeleri vurgulamı tır: “Lider, otoriter ve destekleyici davranı larının en iyi bile imine karar vermek için; astlarının durumunu ve olgunlu unu sürekli takip etmelidir. Çalı anlar dü ük görev olgunlu una sahiplerse, yani az yetenekli, e ğitim düzeyleri dü ük ve kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmek istedikleri davranı lar; daha olgun olan astların görmek istedikleri davranı lardan farklı olacaktır.”³⁵ Çalı anların olgunluk düzeyi iyi ise, yüksek beceri sa ladıklarından, lider göreve daha az ama çalı anlara daha çok ilgi göstermelidir. Çalı anlar yüksek görev olgunlu una sahiplerse, lider göreve de, çalı anların ğili kilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü çalı anlar amaçları gerçekte tirme konusunda kendi kendine yeterli olmasını bilmektedir³⁶.

³⁴ Zel, a.g.e., ss.150.

³⁵Wendy Bloosı, *Managment and Organisational Behavior* (2nd Edition), McGraw-Hill Companies, London, 2003, ss.581.

³⁶GaryYukl, *Leadership in Organization* (4th Edition), Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998, ss.105.

4. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu bölüme kadar açıklanan yaklaşımlar, liderlik konusunda büyük katkılarda bulunmakla beraber, liderlikle ilgili tüm sorulara yeterli yanıtı verememiştirlerdir. Değişimin çok hızlı olduğu, rekabet ortamının sürekli değişip yenilendiği ve bilginin hızla yayıldığı günümüzde önceki yaklaşımların cevap veremediği sorulara cevap verebilmek için yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar: transaksiyonel liderlik, transformasyonel liderlik, olarak tanımlanmıştır.

4.1. Transaksiyonel (Geleneksel, Etkileyici, İlerici) Liderlik

Transaksiyonel ya da ilerici liderler aslında geçmişten bugüne kadar yapmış oldukları işleri daha etkin, kaliteli ve verimli hale getirerek sürdürülmesini sağlarlar.

Serinkan bu liderliği şu şekilde açıklamıştır: “Transaksiyonel lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanmaktadır. Bu lider tipi; iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, yönetmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi için görev odaklılığı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödül alabileceklerini vurgulayan bir anlayışa sahiptir. Görevin tamamlanmaması durumunda da ceza verme eğiliminde olan bir liderlik türüdür.”³⁷ Kısaca bu tarz liderlikte örgütsel hedeflere ulaşmak için gösterilen yüksek performans karşılığında, çalışanların ihtiyaçları giderilerek yoluyla çalışanların motive edilmeleri ön plandadır. Çalışanlar ödüllendirme ve cezalandırma yoluyla motive edilmeye çalışılır³⁸.

İlerici liderlikte, liderin 4 temel görevi vardır. Pillai ve arkadaşları bunları şu şekilde açıklamıştır:

³⁷Celalettin Serinkan, *Dönüşümcü ve Etkileyici Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri için Önemi*, Maltepe Üniversitesi(MÜ), Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, C.1 , S.2, 2002, ss.75.

³⁸Lorry Block, *The Leadership-Culture Connection an Exploratory Investigation*, The Leadership and Organization Development Journal, C.24, S.6, 2003, ss.318.

- “Örgütsel amaç ve hedefleri belirlemek
- Kendi beklentilerini belirlemek
- Çalışanlarının hak ve yükümlülüklerini belirlemek
- Örgütün hak ve yükümlülüklerini belirlemek.”³⁹

İlhamcı liderler, çalışanlarından istedikleri sonuçları elde edebilmek için yol gösterici bir tutum sergilerler. Bunun sonucunda da örgüt hedeflerine kısa zamanda, daha ekonomik ve kaliteli sonuçlar elde ederek ulaşırlar. Bu tarz liderler çalışanlarına ulaşacakları hedefler konusunda yol gösterirken aynı zamanda onların ihtiyaçlarını da önemserler. Hedeflere ulaşılması halinde onların bekledikleri ödülleri verirler ve bu ihtiyaçları tatmin etmek için çaba harcarlar⁴⁰.

İlhamcı liderlik uygulamada üç temel yöntemeye dayanmaktadır. Bunlar, “koşullu ödüllendirme”, “istisnalarla yönetim” ve “tam serbestlik” tanımıdır.

4.1.1. Koşullu Ödüllendirme

Bu yöntemde liderler çalışanlarına iyi ve yapıcı bir tutum sergiler. Onları sürekli gözlemler, geri bildirim verir ve takdir eder. Kendilerinden beklenenleri yerine getirmeleri halinde alacakları ödüller konusunda bilgilendirir.

Celep kitabında koşullu ödüllendirmeye ilişkin şu ifadeye bulunmuştur: “Koşullu ödüllendirmede lider çalışanları belirlediği hedef düzeyine ulaşmaları için maddi ve manevi olarak ödüllendirir.”⁴¹ Burada gerçekleştirilebilecek olumsuz bir

³⁹Rajdhanini Pillai, Chester Schriesheim, Eric Williams, *Fairness Perceptions and Trust As Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*, Journal of Management, C.25, S.6, 1999, ss.898.

⁴⁰Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2001, ss.320.

⁴¹Cevat Celep, *Dönüşümsel Liderlik* (1.Baskı), Anı Yayınevi, Ankara, 2004, ss.61.

sonuç, i lemci lider ile anlama ya da di er bir deyi le “pazarlı ı yapılan” sonuçların yapılmamasıdır⁴².

4.1.2. stisnalarla Yönetim

stisnalarla yönetim sorumluluk ve yetki devri üzerine kurulmu bir yönetim eklidir. Burada lider her konuda kendi takip etmek ya da karar vermek yerine ola an i ve kararları astlarına devreder. Sadece bir sorunla kar ıla ıldı nda devreye girer ya da müdahale eder.

Boehnke, modeldeki lideri u ekilde ele almı tır: “Bu yönetim modelindeki lider ya çok aktif olup çalı anlarını sürekli izler ve hatalar ortaya çıkmadan önce müdahale eder; ya da daha az aktif olup, hangi durumlarda nasıl bir tepkide bulunaca mını çalı anlarına önceden bildirir.”⁴³

stisnalara dayalı yönetim; hem çalı anın hem de performansında veya genel olarak örgütün performansında anlamlı bir dü ü saptandı ı zaman ortaya çıkan bir anlayı tır. Yönetim olarak performansın dü ü nedenleri ara tırılır ve i leyi yeniden gözden geçirilir. Bu tarz liderler, çalı anlarının verilen görevleri ba arıyla yerine getirebilecekleri yönünde bir inanı a sahiptir⁴⁴.

stisnalarla yönetim ekli aynı zamanda oldukça ele tiri alan bir yönetim eklidir. Bunu u ekilde açıklayabiliriz: Bu yönetim ekinde lider sadece bir istisnai durum oldu unda devreye girdi inden dolayı ortaya çıkan sorunu önceden göremez.

⁴²Karen Boehnke, Nick Bontis, Joseph DiStefano, Andrea DiStefano, *Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities*, The Leadership & Organization Development Journal, C.24, S.1, 2003, ss.5-6.

⁴³Boehnke, a.g.e., ss.5-6.

⁴⁴Hakan Dilek, *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Ba lılık, Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Ara tırma*, Yayınlanmamı Doktora Tezi(YDT), Gebze Üniversitesi, 2005, ss.45.

Lider sadece çalı anın performansının belirlenen standardın altına dü tü ü ya da bir sorunla kar ıla ıldı ında müdahale eder.

4.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik davranı ı bazı ara tırmalarda, etkile imci liderli in alt boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bazılarında ise, farklı bir liderlik davranı ı olarak de erlendirilmektedir. Bu liderlik tipinde liderler yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Yönetme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır. Lider ve çalı anlar arasındaki etkile imin oldukça sınırlı oldu u ve çalı anların kendi plan ve çalı ma programlarını kendilerinin yaptı ı bir yapı söz konusudur. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen çalı anlardadır⁴⁵.

Kılınç, bunu u ekilde ifade etmi tir: “Grup üyelerini özgür bırakan bu liderlik davranı ı, izleyenlerin, örgüt içinde bir anlamda ‘bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler’ ilkesini benimsediklerini ileri süren bir liderlik yakla ımıdır. Liderin, örgütteki rolü ile izleyenlerin rolü arasında herhangi bir farklılık yoktur. Lider örgüt içinde güç kullanmaktan kaçınmaktadır. Örgütün amaçlarını belirleme ve amaçlara ula mada, izleyenler söz sahibidirler. Lider, örgütün dı çevresinden, izleyenlerin ihtiyaç duydu u bilgi ve kaynak gereksinimini temin etmekle yükümlüdür. Örgütün iç i leyi inde izleyenler birbirleri üzerinde ve kendileri üzerinde bir kontrol mekanizması gerçekle tirmektedirler. Serbest bırakıcı liderlik anlayı ı özellikle kriz ortamlarında örgütleri yok olmaya kadar götürebilir.”⁴⁶

Kısaca; bu liderlik tipinde çalı anlar kendi problemlerini çözebilecek ekilde güdülenmi lerdir. Çalı anlar sorunlarını çözebilmek için istedikleri zaman yeni

⁴⁵Eren, a.g.e., ss. 411.

⁴⁶Tanıl Kılınç, *Önderlikte Durumsallı ın Ötesi, Karizmatik Önderlik Yakla ımı*, Ü. letme Fakültesi Dergisi, C.2, S.25, 1996, ss.67.

gruplarla iletişime geçer, kendisi için en iyi olana karar verir ve uygulamayı gerçeğe denebilir.

4.2. Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik ya da dönümcü liderlik de, ilk kez Burns tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra Bass tarafından geliştirilerek klasik ve geleneksel liderlik biçimlerinden ayrılmıştır. Bu tip liderler zaman zaman görev odaklı çalışırlar da genellikle insancıl bir tutum sergilemektedirler.

Bass'ın geliştirdiği bu çok yönlü liderlik anketi ile liderlik özellikleri farklı alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda; dönümcü liderlerin hem daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları hem de örgütün beklentilerini karşılayabilmek için büyük çaba sarf ettikleri saptanmıştır⁴⁷. Bu teori modern liderlik teorileri içerisinde çok önemli bir yere sahiptir.

Dönümcü liderlik tarzında, lider ile çalışan kişi maddi değerlerden çok kişisel değerler üzerine kurulmuştur. Liderin sahip olduğu kapasite en önemli unsurdur. Amaçlara ulaşmada sistemli ve kontrollü stratejilerle, çalışanları yönlendirilmesi ve geçmişteki olumlu geleneklerin devam ettirilmesi esaslıdır. Eren, bunu şu şekilde ifade etmiştir: “Dönümcü liderler; çalışanlarını, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefler. Böylece örgüt üyeleri, görevlerinin önemini daha iyi kavramakta, örgütsel görevlerini yerine getirmeye kendilerini amaçlarının ötesine geçebilmektedirler.”⁴⁸

⁴⁷Levent Eraslan, *Liderlikte Post- Modern Bir Paradigma: Dönümcü Liderlik*, C.1, S.1, ss.1-32, <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>, 25 Ocak 2012.

⁴⁸Eren, a.g.e., ss.457

Bass, dönü ümcü liderlik özelliklerinin dört temel faktörü içerdi ini ileri sürmü tür. Bunlar: karizma, entelektüel te vik, bireysel destek ve ilham verme olarak tanımlanmı tır.

4.2.1. Karizma

Eski Yunanca'da, 'ilahi ilham yetene i' ve 'lütfedilen bir yetenek' ekinde ifade edilen "Karizma" Alman sosyolog Max Weber tarafından "zleyenlerin liderlerinde gördü ü ola anüstü güç" olarak tanımlamı tır⁴⁹. Karizma, dönü ümcü liderli in vazgeçilmez unsurlarından biridir. Çünkü dönü ümcü liderler, bir vizyon çerçevesinde topladıkları izleyicilerden yüksek performans beklerler ve onların alı kanlıklarını bu do rultuda dönü türmeyi hedeflerler⁵⁰.

Sonuç olarak karizma; çalı anların lidere sonuna kadar güvenmesini, ba lanmasını ve itaatini sa layan, do u tan gelen özelliklerdir. Bu liderler güçlü ileti im kurma özellikleriyle çalı anların duygu ve dü üncelerini anlamaya çalı ır ve bunu sonucunda kendi amaçlarını gerçekleştirir.

4.2.2. Entelektüel Te vik

Entelektüel te vikçi liderler, çalı anlarına ilgi çekici ve zor görevler vererek, sorunlara yeni çözümler getirmesi konusunda onları te vik ederler⁵¹. Bir ba ka ifade ile lider, izleyenlerine ö renme fırsatları olu turarak, sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sa lamaya ve bu ekinde onları bir lider haline getirmeye çabalar. Bu tarz

⁴⁹Gülay Budak, Gönül Budak, *İletme Yönetimi* (5. Baskı), Fakülteler Yayınevi, zmir, 2004, ss.431-434.

⁵⁰Gülay Budak, Gönül Budak, ss.431-435.

⁵¹Malcolm Higgs, *How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century*, The Leadership & Organization Development Journal, C.24, S.5, 2003, ss.276.

lider, çalı anlarıyla birebir ili ki kurar, onların ki isel geli imlerine önem verir ve empatik davranır⁵².

Buluç bu lideri u ekilde açıkladı: “Entelektüel te vikçi lider, çalı anların problemlerini çözebilmeleri için üretken yollar kullanmalarını kolaylaştırır ve destek verir. Çalı anları problemlere yeni bakı açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılıklarını destekler. Problemlerin altında yatan varsayımları yeniden dü ünmeyi ve test etmeyi vurgularlar. Problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Entelektüel te vikçi liderler, problem çözmeye kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak izleyenlerini geli tirirler. Bunun sonucunda izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi ki iler olabilirler.”⁵³ Liderin çalı anlarla olan ili kisini peki tiren, hem onları destekleyen hem de onların geli imleri ve yaratıcılıkları konusunda te vik eden bu liderlik tutumu ayrıca yeni liderlerin ortaya çıkmasını da desteklemektedir.

4.2.3. Bireysel Destek

Bu boyuttaki dönü ümcü liderler, çalı anlarının ba arılarını, onların geli me gereksinimlerini ve örgüte olan katkılarını önemseyen, takdir eden liderlerdir. Her çalı an ile birebir ili ki kurarak, onların gereksinimlerini saptar ve çözmeye çalı ır. Sonuç olarak bu ileti im, çalı anların lidere olan güvenini artırır ve potansiyellerinin de ortaya çıkmasını sa lar. Böylece örgütte daha büyük bir sinerji yaratılabilir⁵⁴.

⁵²Nurdan Özeralli, Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness, *The Leadership & Organization Development Journal*, C.24, S.6, 2003, ss.335.

⁵³Bekir Buluç, *Sınıf Ö retmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Başlılık Arasındaki İli ki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, C.15, S.57, 2009, ss.15.

⁵⁴Öznur Gökaya (2003), *Bilgi Ça ında Organizasyon ve Dönü türücü Liderlik*, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, 2003, ss.797.

Bireysel destek, izleyenlerin duygu, istek ve dü üncelerini önemseme, kendileri geli tirmeleri için destekleme, onlara e it ve adil davranmak ekinde özetlenebilir.

4.2.4. İham Verme

İham kayna ı olma öncelikle liderlerin izleyenlere yönelik olan, ba arılı olmak için mücadele etmeyi anlamlı hale getiren davranı larından kaynaklanır⁵⁵. Dolayısıyla takım ruhunu harekete geçirir ve iyimserlik sergiler. Gökkaya'ya bu liderleri u ekinde ifade etmi tir: “Bu ki iler çalı anların gelecekteki cazip vizyonla ili ki kurmalarını ve payla malarını sa lar, izleyenlerin payla ılan vizyon ve amaçlara ba lılıklarını ispat etmeye ve vizyon do rultusunda harekete geçmelerine destek olurlar.”⁵⁶ Lider izleyenleri için bir modeldir. Onları etkileyecek, motive edecek ve onlara ilham verecek biçimde hareket eder. Kurumsal-örgütsel vizyonu onlara aktarır⁵⁷.

5. LİDERLİKİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik, örgütün amaçlarına ula ma sürecinde çalı anların istekli katılımını sa layan sosyal bir süreçtir. Bundan yola çıkarak liderin çalı anları harekete geçirme ve dolayısıyla amaca ula madaki etkilili i, grubun özelliklerine ba lı olarak ortaya çıkan gücü etkin kullanma becerisine ba lıdır.

Meydan, konu ile ilgili u tespitlerde bulunmu tur: “Evrensel olguların tüm ya amımıza hâkim oldu u günümüzde, bu geli menin aksi istikametinde olmak

⁵⁵Fatma Çobano lu, *İk ö retim Yöneticilerinin Dönü ümcü Liderlik Davranı ları: Denizli li Örne i*, YYLT, PÜ, 2003, ss.15.

⁵⁶Gökkaya, a.g.e., ss.797.

⁵⁷Özeralli, a.g.e.,ss.335.

üzere yerel kültürel değerlerin öneminin de arttığı görülmektedir. Bu iki büyük değişimin çekişmesi, örgütsel alandaki oyuncuların risk ve belirsizlik algılarının güçlenmesine neden olmaktadır. Bu anlamda, güç ilişkileri, örgüt yaşamında lider ve izleyicileri açısından önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.”⁵⁸ Yani; liderin gücünü hangi biçimde ve nasıl kullanacağı, hem örgütün yapısı ve hem de örgüt çalışanlarının özelliklerine bağlıdır. Eğitim düzeyi yüksek akademisyenlerden oluşan bir gruba liderlik yapmak ile düşük eğitim düzeyine sahip işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır⁵⁹.

Yukarıda, liderin güç kaynaklarını şu şekilde ifade etmiştir: “Bu güç kaynaklarından yasal güç, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile ödüllendirme gücü, bir bireyin, diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı ile zorlayıcı güç, bir bireyin ceza uygulama tehdidi imkânı ile uzmanlık gücü, bireyin diğer bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde; karizmatik gücü, bireylerden birinin kendi davranışlarını başka bir bireyin davranışlarını örnek alarak öğrenmesi ile ortaya çıkmaktadır.”⁶⁰

Kısaca güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Lider bu kaynakları kullanarak çalışanlarını davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir. Bu anlamda, liderin bağlı bulunduğu örgüt ve çalışanların eğitim, sosyo-kültürel ve ekonomik yapısını iyi kavraması, kullanacağı güç kaynaklarının iyi incelemesi ve seçmesi oldukça önemlidir.

⁵⁸ Cem Harun Meydan, *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu(KHO), YYLT, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010, ss.24

⁵⁹ Mehmet Erdal, *İletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, YYLT, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi(KSÜ), 2007, ss.11.

⁶⁰ Yukl, a.g.e., ss.150.

Liderin güç kaynakları önce pozisyon kaynaklı ve birey kaynaklı olarak sınıflandırılabilir. Pozisyon kaynaklı güçler, yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, birey kaynaklı güçler ise, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak belirtilmektedir. Bu güç kaynakları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

5.1. Pozisyon Kaynaklı Güçler

Pozisyon kaynaklı güç, liderin kendinde var olmayan, bulunduğu konumdan kaynaklanan yasal güçtür.

5.1.1. Yasal Güç

Yasal güç otoriteden kaynaklanan güçtür. Liderin otoritesi çalışanlar tarafından kabul edildiği takdirde, liderin çalışanlar üzerinde belirli isteklerde bulunma gücünü ifade etmektedir. Aynı zamanda bu gücü, liderin yetkisini kullanarak çalışanlarına iş yaptırma gücü olarak da tanımlayabiliriz.

Yukarıdaki şekilde ifade edilmiştir: “Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Liderin bulunduğu pozisyon nedeniyle ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst düzeyi ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü pozisyon gücü olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otoriter güçle bağılı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlık ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda güvenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme olur.”⁶¹ Bu nedenle liderler, çalışanlarına isteklerini

⁶¹ Erdal, a.g.e., ss.12.

aktarıırken, en uygun ileti imle çalı anlarda isteksizli e ve kırgınlı a neden olmayacak ekilde otoritelerini kullanmalıdırlar.

5.1.2. Ödüllendirme Gücü

Lider ödül kaynaklarına sahipse bunu bir güç kayna ı olarak kullanabilmektedir. Ödül gücü ile lider istedi i i lerin ya da davranı larının yapılmasını sa layabilir. Ödül maddi ya da manevi kaynaklı olabilir.

Erdal bunu u ekilde açıklamı tır: “ Ödüllendirme gücü, ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Ödüllendirme çalı anların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sa layan ki iye kar ı ba lılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artı ı, yükseltme (terfi), önemli i verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücü yalnızca maddî fenomenlere ba lı de ildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranı lar liderin ödül gücünü olu turur.”⁶² Ödüllendirme gücünün lider tarafından kullanılırken çalı anların özelliklerinin iyi bilinmesi, kimin neye, hangi ödüle ihtiyacı var belirlenmesi son derece önemlidir. Bu da yine lider için bir uzmanlık gerektirmekte ve çalı anlar ile yakın ileti imi güçlendirmektedir.

5.1.3. Zorlayıcı Güç

Liderin emirlerine kar ı çalı anlarının itaatsizlik göstermesi durumunda ortaya çıkan cezalandırma gücüdür. Cezalandırmak liderin otoritesi gere i ortaya çıkar.

⁶² Erdal, a.g.e., ss.13.

Zorlayıcı güç, liderin isteklerine karşı, çalışanlarının direnç göstermesi durumunda onları kontrol etme ya da cezalandırma gücünü ifade etmektedir. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Liderin isteklerinin yerine getirilmediği durumda verilecek cezaların kullanılması ve kontrolünü ifade eder. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Liderin, çalışanları ele tirmeden ya da cezalandırmadan önce acele etmeden, önyargısız olarak hatalı olup olmadıklarını ara tırması gerekir. Bu nedenle lider sakin olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimi bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır⁶³.

Sonuç olarak bu güçte lider zorlayıcı ve baskılayıcı olmamasına rağmen, çalışanlarının görevlerini suiistimal etmesi ya da aksatması durumunda sahip olduğu otoritesini ve cezalandırma yetkisini kullanmasıdır.

5.2. Birey Kaynaklı Güçler

Liderin kendisinin sahip olduğu, bilgi, beceri, davranış, karakter, tecrübe ve özellikleri nedeniyle sahip olduğu etki gücüdür. Çalışanların liderin özelliklerini nasıl algıladığı ya da etkilendiği ile ilgilidir.

5.2.1. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü bilgi ve tecrübenin gücüdür. Liderin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Lider bilgili, donanımlı ve tecrübeli algılanıyorsa çalışanları etkileyecek ve liderin uzmanlık gücünü arttıracaktır.

Koçel'e göre; "uzmanlık gücü, bir astın, lideri tecrübeli ya da bilgili algılaması ile ilgilidir. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağlaması

⁶³ Erdal, a.g.e., ss.14.

zaman artar; lider ba arısızlı a neden olan bir karar verdi inde ya da hatalar yaptı nda da azalır.”⁶⁴ Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi te vik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır. Lider, teknik konular ve i i etkileyen dı faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir.

5.2.2. Karizmatik Güç

Liderin ki isel özelliklerinin ön planda oldu u güç biçimidir. Liderin fiziksel özellikleri, sosyo-kültürel özellikleri, ses tonu gibi özelliklerinin çalı anlar tarafından ilgi uyandırarak onun gibi olma çabasını içerir.

Yukl karizmatik gücü öyle açıklamı tır: “Karizmatik güç (Benze im gücü), do rudan liderin ki ili i ile ilgili olup liderlerine ba lılık, sadakat ve saygısı olan astların, liderlerinin isteklerini yerine getirerek onları mutlu etmek istemesinden kaynaklanmaktadır.”⁶⁵ Lider ile özde le meye çalı an ast sadakat ve duyguda lık gibi ki isel ili kiler geli tirmekte, liderini sevdi i ve onun iyi bir insan oldu unu dü üdü ü için onun isteklerini yerine getirmektedir.

Erdal karizmatik gücü u ekilde ifade etmi tir: “Karizmatik gücün etkilili i, lider ve çalı anlar arasındaki etkile imin ba arısına ba lıdır. Bu güç; liderin, çalı anlarına karşı anlayı lı davrandı nda, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterdi inde, onlara kar ı adil davrandı nda ve gerekti inde ba kalarına karşı savunuldu unda artar. Lider, çalı anları arasında ayrımcılık yaptı nda, olumsuz davrandı nda, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldı nda ise azalır. Uzmanlık ve karizmatik gücün kullanımı yüksek performans sa lar. Çalı anları etkileme daha çok liderin ustal ına ve gücü kullanma yetene ine ba lıdır.”⁶⁶ Yani

⁶⁴Koçel, a.g.e., ss.434.

⁶⁵Yukl, a.g.e., ss.150.

⁶⁶ Erdal, a.g.e., ss.14.

bu güç, liderin çalı anları tarafından sevgi ve saygı duyuldu u ve onunla ili ki içinde olmaktan ho nut olundu u durumda çalı anların lidere kazandırdı ı güçtür.

Güce dayalı sergilenen liderlik davranı larında, güç do ru kullanılmadı ı zaman çalı anlarda ba ımlılık ve direnç gibi birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Liderin çalı anları etkileme sürecinde güç kaynakları do ru kullanıldı ında ise elde edilen sonuç kalite, örgütsel ba lılık, i tatmini ve yüksek performans olarak kar ımıza çıkar.

kinci Bölüm

ÖRGÜTSEL BA LILIK

1. ÖRGÜTSEL BA LILIK TANIMI

Ba lılık, kelime olarak, "birine kar ı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Bunun yanında, "bir ki iye, bir dü ünçeye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördü ümüz bir eye kar ı ba lılık gösterme, yerine getirmek zorunda oldu umuz bir yükümlülük" olarak da tanımlanmaktadır.

Sökmen, örgütsel ba lılık kavramını u ekilde açıklamı tır: "Örgütsel ba lılık kavramı, üzerinde tartı ılan ve anla ılması zor bir kavramdır. Bunun nedeni örgütsel davranı , örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı birçok disiplinin bu konuyla ilgilenmeleri ve bu alanlardaki ara tırmacıların konuya kendi görü lerini yansıtma larıdır."⁶⁷ Farklı alanlarda, örgütsel ba lılı a ili kin çalı maların yapıyor olması ve konuya geni bir perspektiften bakılması, kavramların farklı bir ekilde tanımlanmasına neden olmaktadır.

Yavuz, örgütsel ba lılık modelinin tarihsel geli imini u ekilde ele almı tır: "Örgütsel ba lılı ı sınıflandıran ve model geli tiren çalı macılardan; March ve Simon ile Morris ve Sherman örgüte ba lılı ın de i imsel modelini, Buchanan ve Porter örgütsel ba lılı ın tutumsal modelini geli tirmi lerdir. Daha sonraki yıllarda ara tırmacılar, örgütsel ba lılıkta psikolojik yakla ıma yer vermi lerdir. Bunun yanı sıra örgütsel ba lılı ın veya a ırı ba lılı ın sakıncalarını belirlemeye yönelik ara tırmalar da yapılmı tır. Whyte; fazla örgüt ba ımlısı bireyin tanımını yapmı ve bu tip bireylerin örgüte zararları üzerinde durmu tur. Daha sonra yine Downs benzer bir çalı ma yapmı ve örgüte fazla ba lı ki ileri "fanatik" olarak nitelendirerek örgüte olan zararlarını incelemi tir. Yine aynı ekilde Rowan örgüte fazla sadakatin zararları

⁶⁷Alptekin Sökmen, *Örgütsel Ba lılık ile gören Performansı li kisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel letmeleri Üzerine Bir Uygulama*, YYLT, GÜ, 2000, ss.28.

üzerinde durmu tur.”⁶⁸ Örgütsel ba lılıkla ilgili ara tırma yapan çalı macılar zaman içerisinde ba lılıkla ilgili farklı yönler üzerinde durmu ve farklı sonuçlar elde etmi lerdir.

Örgütsel ba lılık, örgütsel hedef, de er ve amaçlara güçlü bir ekilde inanma, örgütün bir üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek, örgüt adına birçok eyi yapmak için gönüllü olmak eklinde de ifade edilebilir. Gökmen’in yaptı ı tanım ise u ekildedir: " letmeye ba lılık, ki inin örgütte çalı tı ı süre içinde sarf etti i emek, zaman, çaba ve edindi i statü ve para gibi de erleri, örgütten ayrıldı ı zaman kaybedece i ve bütün yaptıklarının bo a gidece i korkusu sonucu olu an ba lılıktır.”⁶⁹ Yani örgütsel özde le me kavramı, i görenin içinde bulundu u örgütle özde le mesi ve örgüte olan ba ın kuvveti olarak tanımlanmı tır.

2. ÖRGÜTSEL BA LILI IN ÖNEM

Örgüt içerisindeki en önemli kayna ı olu turan insanını bir i teki süreklili inin ve verimlili inin yükseltilmesinde önemli bir nokta olan örgütsel ba lılık günümüzde örgütler için ya amsal bir de ere sahiptir. Örgütte çalı anları örgüte ba layan bir takım tatmin unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar liderler tarafından iyi tanımlanmalı ve kullanılmalıdır.

Örgütler için kaynakların etkin ve do ru kullanımı günümüzde önemli bir sorun olmu tur. Bundan dolayı örgütler, çalı anların devir oranından ortaya çıkan yüksek maliyeti azaltmak ve süreklili i sa lamak için çalı an örgütsel ba lılı nı artırmaya çalı maktadırlar. Örgütsel ba lılı ı yüksek çalı anların dü ük ba lılık gösteren çalı anlara göre daha çok çalı aca ı ve örgütsel amaçların ba arılması için

⁶⁸Ercan Yavuz, *Dönü ümcü ve Etkile imci Liderlik Davranı nın Örgütsel Ba lılı a Etkisinin Analizi*, YDT, GÜ, 2008, ss.74-77.

⁶⁹Süheyla Gökmen, *letmeye Ba lılık Anketi’ni Türkçe’ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalı ması*, YYLT, Hacettepe Üniversitesi(HÜ), 1996, ss.1-2

daha fazla fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Ara tırmalar, ba lılı nın yüksek çalı an devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttı nı göstermektedir⁷⁰.

Dü ük örgütsel ba lılı nın, i e geç kalma, devamsızlık, dü ük performans ve hatta i ten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalı anların ba lılı ı, örgütsel ba arıya ula mada çok önemli bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü çalı anların problem üreten de il, problem çözen insanlar olması arzu edilir. Örgütsel ba lılıkları yüksek çalı anların, daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu ki iler, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi dü ünceler üretmektedirler.

Sonuç olarak, örgütsel ba lılı ı yüksek olan çalı an, örgütte kalmaya devam edip, örgüt amaçlarını gerçekle tirebilmek için samimi ekilde çaba göstermektedir. Bu süreç beraberinde kalite ve verimlili i getirmektedir.

3. ÖRGÜTSEL BA LILI NIN SINIFLANDIRILMASI

Yapılan tanımlar ı ı nda örgütsel ba lılık kavramının tanımını; i görenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinli i, çıkarı ve ba arısı ile kimlik kazanma, i görenin örgüte kar ı olan sadakatı ve çalı tı ı örgütün ba arılı olabilmesi için gösterdi i ilgi ekinde özetlenebilir.

Çöl, konuya ili kin unları ifade etmi tir: “Örgütsel ba lılık üzerine yapılan bütün tanımlar, ba lılı nın ya tutumsal ya da davranı sal bir temele dayandı ı fikrinde birle mektedir. Di er bir ifadeyle i görenler tutumsal veya davranı sal bir sebep

⁷⁰ John Meyer, Natalie Allen, *Employee Commitment Survey Academic Users Guide* (1stEdition), University of Western Ontario, London, 2004, ss.2

geli tirerek örgüt üyeli ini devam ettirmektedirler.”⁷¹ Bu nedenle ba lılık; davranı sal ve tutumsal olmak üzere iki ana ba lık altında incelenmektedir. Bu ba lıklar a a ıda u ekilde ifade edilmi tir:

Davranı sal ba lılık: Davranı sal ba lılık, çalı anların geçmi teki davranı ları ve deneyimleri nedeniyle örgüte ba lı hale gelmeleri ile ilgilidir. Davranı sal ba lılık, çalı anın örgütten daha çok kendi davranı larına kar ı geli mektedir.

Tutumsal ba lılık: Bu yakla ıma göre ba lılık, çalı anın örgüt ve çalı ma ortamı ile arasındaki ili kiyi de erlendirmesi ve bunun sonucunda ki iyi örgüte ba layan duygusal yönelmeyi, tepkiyi ifade eder. Özsoy, tutumsal ba lılık kavramının çalı anların örgütleriyle olan ili kilerine odaklandı ını vurgulamı ; bu ba lılık türünde bireyin kendi de er ve hedeflerinin, örgütün de er ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekti ini ifade etmi tir⁷².

Tutumsal ba lılık, üç bile enden olu maktadır. Bunlar; örgüt amaç ve de erleri ile özde le me, i le ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle ba lanma ekinde ifade edilmektedir. Örgütsel ba lılık ile ilgili literatürde geçen bazı sınıflandırmalar a a ıda açıklanmaya çalı ılmı tir:

3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel ba lılı ı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalı malardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioniye göre örgütsel ba lılık; ahlaki yani pozitif ba lılık, hesapçı

⁷¹Güner Çöl, *Örgütsel Ba lılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla li kisi*, nsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2, 2004, ss.6.

⁷² Altu Özsoy, Ergül Bayık, *Bir Yüksekokul Çalı anlarının Kuruma Ba lılık Durumlarının ncelenmesi*, nsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2, 2004, ss.13-19.

ya da nötr ba lılık ve son olarak yabancıla tırıcı ya da negatif olmak üzere üç ba lıkta sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma a a ıda açıklanmı tır:

Ahlâki Ba lılık (Pozitif Ba lılık): Bu ba lılıkta örgüte kar ı ba lılık pozitif yönlüdür. Birey örgütün amaç ve de erlerini içselle tirmi böylece ödül ya da desteklerin de i me durumunda bile i ini severek yapmaya devam eder ve örgütten ayrılmayı dü ünmez. Bayram, ahlaki ba lılı ı u ekilde ifade etmi tir: “Örgütün amaçları, de erleri ve normlarını içselle tirme ile otoriteyle özde le me temeline dayanmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok ba lanmaktadırlar.”⁷³ Ahlaki ba lılık, örgüt de erleri bireyin kendi ahlaki de erlerine ve normlarına uygun oldu u sürece devam edecektir.

Hesapçı Ba lılık (Nötr Ba lılık): Çalı an ile örgüt arasındaki kazanç etkile iminden kaynaklanmaktadır. Bayram, çalı anların örgütlerine katkıları kar ılı ında elde edecekleri ödüllerden dolayı ba lılı ın olu tu nu ifade etmi tir⁷⁴. Yani çalı an, örgüte yaptı ı katkılar sonucu bunu kar ısında kazandıklarını ili kilendirerek, buna uygun ölçüde ba lılık sergiler.

Yabancıla tırıcı Ba lılık (Negatif Ba lılık): Bu ba lık türü negatif yönlü bir ba lılıktır. Balay, bu ba lılık türünü u ekilde ifade etmi tir: “Çalı anların davranı larının sınırlandırıldı ı durumlarda olu an ve örgüte do ru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte ba lılık duymamakta fakat üyeli ini devam ettirmektedir.”⁷⁵ Bu ba lılık sahip çalı an örgütte ödül, destek, ceza ve adaletin e it da ılmadı ı kanaatindedir.

⁷³ Levent Bayram, *Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Ba lılık*, Sayı tay Dergisi, S.59, 2005, ss.130, <http://dergi.sayistay.gov.tr/Default.asp?sayfa=3&id=453>, 12/03/2014

⁷⁴ Bayram, a.g.e., ss.130.

⁷⁵ Refik Balay, *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı: Ankara li Örne i*, YDT, Ankara Üniversitesi(AÜ), 2000, ss.22.

3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bu sınıflandırma aşağıda açıklanmıştır:

Uyum bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum bağlılığı çalışanın ödül kazanmak ve cezadan kaçınmak için oluşturduğu bir bağlılık türüdür. Bayram, bu bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır: “Bağlılık, paylaşımı diğerleri için de il, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.”⁷⁶ Uyum bağlılığı, örgütün çalışanlarından talep ettiği istek ve beklentilerinin karşılanması sonucu, çalışanlarında menfaatlerinin gözetildiği karşılıklı bir bağlılık olarak ifade edilebilir.

Özdeşleşme bağlılığı: Bu bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu oluşturmaktadır. Bayram'a göre bu bağlılık diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.”⁷⁷ Bu bağlılık, çalışanın kendini ifade edebildiği ve diğer kişilerle ilişki kurup sürdürebilme imkanı sağlandığı ölçüde oluşturulabilir.

Çıkselleştirme bağlılığı: Bu bağlılık, çalışan birey ile örgüt arasındaki diğerlerin uyumu sonucu herhangi bir zorlama olmadan ortaya çıkmaktadır. Bayram, bu bağlılığı şu şekilde ifade etmiştir: “Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların diğerleriyle uyumlu

⁷⁶ Bayram, a.g.e., ss.130.

⁷⁷ Bayram, a.g.e., ss.131.

kıldı ında gerçekte mektedir.”⁷⁸ Bu ba lılık olu tu unda çalı an örgütün de erlerini kendi de erleri olarak algılamaya ba lar ve daha rahat, mutlu ve istekli çalı ır.

3.3. Katz ve Kahn’ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn örgüte ba lılı ı iç ödüllere ilgili olan anlatımsal ba lılık ve dı ödüllere ilgili olan araçsal ba lılık olmak üzere ikiye ayırmı tır. Bayram, “Katz ve Kahnın tanımladı ı örgütsel ba lılı ı u ekilde ifade etmi tir: “ Örgütsel ba lılık; bir örgüt ortamındaki ki ilerinin, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte ba lılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devrelerdir. Çalı anların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüllere hem de bazı dı ödüllere birle iminin bir sonucudur. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, ki ilerinin kendilerini sisteme adayları nın niteli ini belirtmektedir. çsel bakımdan ödüllendirici oldu u durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dı ödüllere güdüleyici oldu u durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir.”⁷⁹

3.4. Mowday’ın Sınıflandırması

Mowday’ın sınıflandırması ile örgütsel ba lılık, tutum olarak ba lılık ve davranı olarak ba lılık olmak üzere ikiye ayrılmı tır.

Tutumsal ba lılık: çalı anın örgüt ortamını de erlendirmesi sonucu, bireyi örgüte ba layan duygusal bir tepkidir. Yani çalı an bireyin örgütle olan ili kisi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Davranı sal ba lılık: Bu ba lılık ki inin davranı sal faaliyetlere ba lılı ından kaynaklanmaktadır. Davranı sal ba lılık, sosyo-psikolojik perspektif

⁷⁸ Balay, a.g.e., ss.22.

⁷⁹ Bayram, a.g.e., ss.131.

temeline dayanmaktadır. Çalışanların geçmi deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışı avurumu veya normatif beklentileri ana davranışlar olarak da ele alınabilmektedir. Bu kavram, bireylerin geçmi teki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır⁸⁰.

3.5. Allen-Meyer Sınıflandırması

Meyer, Allen'e göre; örgütsel bağlılık üç farklı boyutta değerlendirilmektedir. bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Bunlardan ilki olan duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesini, örgütsel süreçlere katılmasını ve örgüte duygusal bir biçimde bağlanmasını sağlayan bağlılıktır.⁸¹ Obeng ve Ugboro duygusal bağlılığı şu şekilde ifade etmiştir: “Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal nedenlerle örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. Görenin örgütsel amaçları ve örgütün değerlerini benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Eğer görenin bu değer ve amaçları benimseme düzeyi yüksek ise, örgütsel bağlılık düzeyi de yüksektir.”⁸² Dunham ve arkadaşları ise duygusal bağlılığın bileşenlerini şu şekilde ele almıştır:

“Görevde özerklik,

-Görevin belirliliği ve anlamlılığı,

-Görevin imajı

⁸⁰Hasan Gül, Güner Çöl, *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.19, S.1, 2005, ss.293-294

⁸¹John Meyer, Natalie Allen, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations*, Journal of Occupational Psychology, C.1 S.63, 1990, ss.1

⁸²Kofi Obeng, Isaiah Ugboro, *Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*, Journal of the Transportation Research Forum, C.57, S.2, 2003, ss.83

- Görevin gerektirdi i nitelikler,
- Yöneticinin tutum, davranı ve yakla ımları
- Yönetime katılım.”⁸³

Di er bir ba lılık boyutu olan devam ba lılı ında çalı an zorunlu olarak devamlılı ını sürdürmektedir. Birey örgütten ayrılmanın maddi ve sosyal bedelini kar ılayamamakta dolayısıyla örgütte kalmaya devam etmektedir. Özdevecio lu, bu ba lılı ı u ekilde tanımlamı tır: “Örgüt üyelerinin örgütten ayrılmalarının getirece i maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alarak bir anlamda zorunlu olarak i letmeye ba lanması olarak tanımlanmaktadır⁸⁴. Obeng ve Ugboro ise devam ba lılı ının, çalı anının örgütte bulundu u süre içerisinde örgüte harcadı ı emek, çaba ve edindi i statü, gibi kazanımların, örgütten ayrıldı ı takdirde kaybedece i endi esi ile olu an ba lılık oldu unu ifade etmi tir⁸⁵.

Dunham ve arkadaş ları devam ba lılı ının bile enlerini; ya , çalı ma süresi, Kariyer tatmini, ten ayrılma niyeti, E itim, Medeni hal ve Alternatif i olanakları olarak sıralamı lardır.

- “-Ya
- Çalı ma süresi
- Kariyer tatmini
- ten ayrılma niyeti
- E itim
- Medeni hal

⁸³Randall Dunham, Jean Grube, Maria Castenada, *Organizational Commitment: The Utilit Yof an ntegrative Definition*, Journal of Applied Psychology, C.79, S.3, 1994, ss.371.

⁸⁴Mahmut Özdevecio lu, *Tatmini ve Ya am Tatmini Arasındaki li kinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ara tırma*, 11.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, ss.693

⁸⁵Obeng, Ugboro, a.g.e., ss.83.

-Alternatif i olanakları.”⁸⁶

Üçüncü ba lılık boyutu olan normatif ba lılık ise çalı anın ahlaki de erler nedeniyle örgüte ba lılık duyma ve sorumluluk duygularını içerir. Birey örgütte kalmayı istedi inden de il, do ru ve ahlaki oldu unu dü ündü ünden sürdürür. Wasti, normatif ba lılı ı u ekilde ifade etmi tir: “Çalı anların ba lılık duyguları, devam ba lılı ında oldu u gibi ki isel yararları için de il; yaptıklarının etik ve ahlaki oldu una inanmalarından, sadakat, görev ve yükümlülük gibi hislerden kaynaklanmaktadır.”⁸⁷ Çımrın ise konuya u ifade ile de inmi tir: “Bu ba lılık, ki inin örgüte kar ı sorumlulu u ve yükümlülü ü oldu una inanması ve bu nedenle kendisini örgüttün üyesi olarak kalmasını zorunlu görmesine dayanan ba lılıktır.”⁸⁸

Dunham ve arkadaşları normatif ba lılı ın bile enlerini u ekilde ele almı tir:

“- arkadaşlarının örgütsel ba lılı ı

-Örgütsel ba ımlılık

-Katılımcı yönetim

-Aile hayatı

-Sosyalle me süreci.”⁸⁹

Kısaca; örgüte kar ı güçlü duygusal ba lılı ı olan çalı anlar, örgütün amaç ve de erlerini içselle tirerek örgütte kalmayı kendileri isterlerken; devam ba lılı ı güçlü olanlar, mevcut pozisyon, ödül ve gelirleri kaybetme endisiyle zorunlu olarak örgütte kalmaya devam ederler. Normatif ba lılıktaki ise, örgütte kalmak do ru olan ve ahlaki bir sorumluluk gibi görülmektedir.

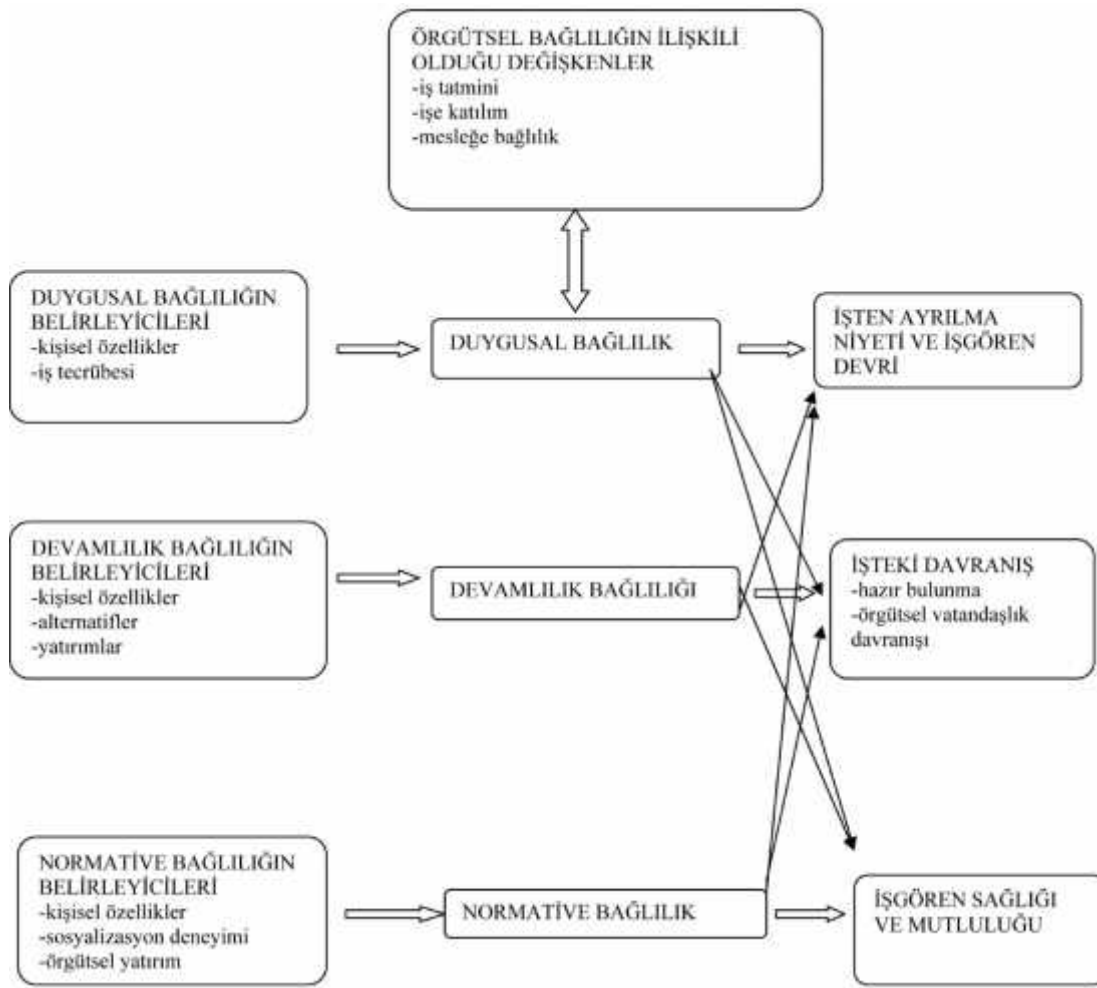
⁸⁶Dunham ve di ., a.g.e.,ss.371.

⁸⁷Arzu Wasti, *Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Ba lılık Ölçe inin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi*, VIII. Yönetim Organizasyon Kongresi, Nev ehir, 2000, ss.202.

⁸⁸Dilek Çımrın, Nermin Uyguç, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalı anlarının E itim Algıları ve ile ilgili Tutumları*, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ)Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.1, 2004, ss.53.

⁸⁹ Dunham ve di ., a.g.e., ss.371.

Bayram konuya ilişkin ifadelerine de inmiştir: “Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürmek için yürüttüğü faaliyetleri içerdiği gibi, faaliyetlerin sonucunda iş görene bağlılık anlayışının benimsenmesiyle, örgütsel bir başarı amacı da gerçekleştirimi olur. Örgütsel bağlılık duygusunu benimsemiş olan iş gören, örgüt içerisinde uyumlu olduğu gibi yapmış olduğu işten dolayı doyum da elde etmiştir. Bu tip iş gören işletme içerisinde diğer iş görenlere göre daha üretken olmakta, işe ve işletmeye karşı daha duyarlı ve işletmeye sadakatle bağlıdır. Bunun sonucu olarak işletmeye daha az külfet getiren bir iş gören olmaktadır.”⁹⁰



ekil 3. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Hatice Özutku, Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normative Bağlılık ile Performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.37, S.2, İstanbul, 2008, ss.83.

⁹⁰ Bayram, a.g.e., ss.126.

Özutku, üç unsurlu modelle ilgili u açıklamalarda bulunmu tur: “Üç unsurlu modelin geli imindeki önemli olan mantık, üç ba lılık türünün tamamının i gören devri ile negatif yönde ili kili oldu u, buna kar ın i le ilgili di er davranı larla (hazır bulunma, i performansı, örgütsel vatandaşlık davranı ı) olan ili kilerinin farklı olmasıdır. Arzu edilen i gören davranı ları üzerinde en çok duygusal ba lılı ın, onu takiben normatif ba lılı ın etkili oldu u, devamlılık ba lılı ının ise, arzu edilen i davranı ları ile ya ili kisiz ya da negatif yönde ili kili oldu u dü ünülmü tür. Son zamanlarda i görenlerle ilgili sonuçlar arasında yerini alan stres ve i aile çatı ması ile örgütsel ba lılık arasındaki ili kiler de incelenmeye ba lanmı tır. ekil 1’de yukarıda ifade edilen de i kenler dı ında en fazla örgüte duygusal ba lılıkla ili kili oldu u kabul edilen de i kenler; i tatmini, katılım ve mesle e ba lılık de i kenleridir.”⁹¹ Her ba lılık türü, çalı an bireyi bir ekilde örgüte ba lamaktadır. Fakat nedenleri farklı oldu undan her ba lılı ın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL BA LILIK İ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütler amaç ve hedeflerini gerçekle tirebilmek için en önemli unsur olan insana ihtiyaç duyarlar. nsanın bulundu u örgüte ba lılı ının olu masında birçok faktör etkindir. Bu etkenler; i in niteli i kaynaklı, çalı ma ko ulları kaynaklı, örgütsel yapı kaynaklı ve demografik özelliklerden kaynaklı olarak sıralanabilir. Örgütsel ba lılık, i çevresine ili kin duygusal tepkilerle yakından ili kili olmakla birlikte birçok faktörden etkilenmektedir.

Oliver, Koch ve Steers’in demografik faktörlerin ba lılık üzerinde daha etkili oldu unu ileri sürmü tür. Morris ve Sherman ise örgütsel faktörlerin, ba lılı ı daha güçlü düzeyde etkiledi ini ortaya koymu lardır. Yine Oliver yaptı ı ara tırmada, örgütsel ba lılı ın daha çok örgütün ödül sistemi ve örgütte yerle mi i le ilgili

⁹¹ Hatice Özutku, *Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normative Ba lılık ile Performansı arasındaki ili kinin incelenmesi*, Ü. letme Fakültesi Dergisi, C.37, S.2, 2009, ss.83.

de erlerden daha etkilendi ini ileri sürmü tür. Oliver, ayrıca araçsal de erlere sahip i görenin, katılımcı de erlere sahip i görenlere göre, daha az ba lılık gösterdi ini ve demografik özelliklerin de daha az etkili oldu unu belirtmi tir⁹². Örgütsel ba lılık, ki isel ve örgütsel olmak üzere iki ana faktörden etkilenmektedir.

4.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel ba lılık ya , cinsiyet, e itim düzeyi ve çalı ma süresi gibi demografik özelliklerden de etkilenmektedir. Bu özellikler a a ıda açıklanmı tır.

4.1.1. Ya

Ya , çalı anların örgütteki tecrübe düzeyini, verimlilik düzeyini dolayısıyla örgütsel ba lılık seviyesini belirleyen, ifade eden önemli bir unsurdur. Bunların yanında çalı anın ya ı ile birlikte de i en beklentilerinin kar ılanma durumu da önemli bir belirleyici faktördür.

Çakır ya ile örgütsel ba lılık arasındaki ili kiyi u ekilde ifade etmi tir: “Ki iler in ya ları, i lerine ili kin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Bireylerin i e ba lanmaları için i in yapısını ve ortamını tanımaları, alı maları, kendileri için olumlu bir havanın varlı mını görmeleri ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmi olması gerekir.”⁹³Allen ve Meyer ise ya ça büyük çalı anların daha olgun olmaları ve i yerlerinde daha çok deneyim geçirmi oldukları için örgüte yönelik duygusal ba lılıklarının daha yüksek oldu unu belirlemi lerdir. Bunun yanında ya ilerledikçe i görenin çalı abilece i alternatif örgütler azaldı ndan i bulma imkânları sınırlanmakta, sahip oldu u maddi de erlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, devam ba lılı nı artırmaktadır.

⁹²Nick Oliver, *Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development*, Journal of Occupational Psychology, C.63, S.1, 1990, ss.26.

⁹³Özlem Çakır, e Ba lılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler (1. Baskı), Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, ss.106.

Örgüt içersinde i görenler arasında ya farkları varsa, i görenlerin örgütte kalma yönünde karar vermede zorlandı ı belirlenmi tir⁹⁴.

Ö renci ve mezun hem ireler arasında yapılan bir ara tırmada ya ile örgütsel ba lılık arasındaki ili ki ile ilgili farklı bulgulara ula ılmı tır. Ö renci hem irelerin olu turdu u örneklem grubunda, ö retim döneminin ba ında ve sonunda aynı ara tırma tekrarlanmı tır. Her iki dönemde de ya ile duygusal ba lılık arasında negatif yönlü; ya ile devam ba lılı ı arasında pozitif yönlü bir ili ki ortaya çıkmı tır. Mezun hem irelerin olu turdu u örneklem grubunda ise; ya ile duygusal ba lılık, devam ba lılı ı ve normatif ba lılık arasında pozitif yönlü bir ili ki saptanmı tır⁹⁵.

4.1.2. Cinsiyet

görenlerin cinsiyetleri, örgütsel ba lılı ı etkileyen ki isel faktörlerden biridir. Cinsiyet ve örgütsel ba lılık arasındaki ili ki yi inceleyen ara tırmaların sayısı, kadınların çalı ma ya amında aktif olarak ya amaya ba ladı ı yıllardan itibaren artı göstermeye ba lamı tır⁹⁶.

Cinsiyet ile örgütsel ba lılık ili kisinin incelendi i ara tırmalarda kadınların ba lılıkları hakkında çeli kili bazı sonuçlar elde edilmi tir. Bazı ara tırmalarda herhangi bir nedene ba lanmaksızın erkeklerin kadınlara göre daha ba lı oldu u gözlenirken⁹⁷; bir ba ka ara tırmada ise kadınların erkeklere göre daha fazla örgüte ba landıkları gözlenmi tir. Bayanların örgütsel ba lılıkları, örgütsel ba lılık bile enlerinden, devamlılık ba lılı ı olarak nitelendirilmi tir. Örgütlerden toplanan

⁹⁴Anne Tsui, Egan Terri, Charles Orelly, *Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment*, *Academy of Management Proceedings*, C.1, S.1, 1991, ss.185.

⁹⁵John Meyer, Natalie Allen, *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conception*, *Journal of Applied Psychology*, C.78, S.4,1993, ss.543.

⁹⁶Linley Hartman, Mary Bambacas, *Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects*, *International Journal of Organizational Analysis*, C.8, S.1, 2000, ss.91.

⁹⁷Ufuk Durna, Veysel Eren, *Üç Ba lılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Ba lılık*, *Do u Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2, 2005, ss. 213.

veriler kullanılarak yapılan çalı malarda, cinsiyetle örgütsel ba lılık bile enlerinden duygusal ba lılı ın ili kili olmadığı gözlenmiştir⁹⁸.

Toplumdaki cinsiyet ve rol farklılıkları nedeniyle kadın ve erkeklerin örgütte farklı de er ve beklentiler içinde oldukları dü ünülmektedir. Örne in kadınlar i yerinde çalı ma ko ulları ve sosyal ili kilere önem verirlerken, erkekler ücret, kariyer geli mesi, ilerleme olanakları gibi konulara daha fazla de er vermektedirler⁹⁹.

4.1.3. E itim Düzeyi

Çalı anları e itim düzeyi, i ya amına bakı mını ve i ya amından beklentilerini etkileyen önemli bir unsurdur. E itim düzeyi yükseldikçe, i ya amına ve i e yüklenen anlam ile beklentiler farklılaşmaktadır. Çakır, bu unsuru u ekilde ifade etmiştir: “E itime yapılan yatırım, harcanan zamanın bir kar ılı ı olarak, ücret ve di er çalı ma ko ullarındaki istekleri de yükselmektedir. ya amı bu ki iler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir i sahibi olma, sosyal ili kileri geli tirme olana ı buldu u bir ortam haline gelmektedir.”¹⁰⁰ E er örgütlerde, görevde terfi ya da yükselme olanakları e itim düzeyine bakılmaksızın sa lanıyor ise yani liyakata dayalı de ilse çalı anlar bu durumdan ho nut olmayacak dolayısıyla örgütsel ba lılıkları olumsuz etkilenecektir.

Durna ve Eren konu ile ilgili ara tırmaları u ekilde aktarmıştır: “E itim düzeyi ile örgütsel ba lılık arasında ters yönde bir ili ki oldu unu savunan bazı ara tırmacılar, literatüre bu yönde çalı malar kazandırmışlardır. Bu ara tırma sonuçlarına göre, i görenin e itim düzeyi arttıkça örgütsel ba lılı ı azalmaktadır.”¹⁰¹

⁹⁸ Sökmen, a.g.e., ss.34.

⁹⁹Çi dem Kirel, *Esnek Çalı ma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, Tatmini ve Ba lılı ı li kisi*, .Ü letme Fakültesi Dergisi, C.28, S.2, 1999, ss.117.

¹⁰⁰ Çakır, a.g.e., ss.111.

¹⁰¹Durna ve Eren, a.g.e., ss.213.

Fakat literatürde bunun aksini gösteren çalı malar da bulunmaktadır. Bu durumun yapılan i ya da örneklem grubun farklılı ndan kaynaklanmı olabilece i dü ünülebilir.

E itim seviyesi ile örgütsel ba lılık arasındaki ili ki dü ünüldü ünde; e itim düzeyi yüksek olan çalı anların i e ait beklentilerinin yüksek ve i seçeneklerinin fazla olması nedeniyle örgütsel ba lılıklarının daha dü ük olaca ı sanılmaktadır. Oysa, literatürde buna ili kin yapılan çalı malarda hem bu dü ünceye paralel hem de ters yönlü ba ka sonuçlarında ortaya atıldı ı görülmektedir.

4.1.4. Çalı ma Süresi

Örgütte çalı ma süresi, örgütsel ba lılı ı etkileyen bir ba ka önemli unsurdur. gören çalı tı ı süre içerisinde, çalı tı ı i letmeye özgü beceriler geli tirecektir. Bu durum i görenin örgüte ba lılı ını artıracaktır. Yani çalı anın örgütte çalı ma süresi arttıkça, örgüte ba lılı ı da artmaktadır¹⁰².

Buchanan; kıdemin i görenlerin ba lılı ını nasıl etkileyece ini açıklamak için geli tirdi i modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmı tır ve bunları u cümlelerle aktarmı tır: Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin kar ılımp kar ılanmayaca ı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geli tirmeye çaba göstermekte ve ba arısızlık korkusu duymaktadır. Be inci yıldan sonra ise olgunluk a aması gelmekte ve ba lılık yüksek olmaktadır¹⁰³.

¹⁰²Durna ve Eren, a.g.e., ss.213.

¹⁰³Bruce Buchanan, *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization*, Administrative Science Quarterly, C.4, S.19, 1974, ss.533.

4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık; örgütün büyüklüğü, yapısı, örgüt kültürü, ücret, örgütsel ödüller, örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütsel büyüklük beraberinde karmaşık bir yapıyı da getirir. Örgütün kontrolü için daha fazla hiyerarşik yapı daha fazla bölümlü ve seviyelendirme demektir. Bu yapı, seviyelendirme ve görev tanımları net olarak yapılmazsa çalışanların uyumu zorlanır ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı olumsuz etkiler.

Koçel, konuya ilişkin ifadelerine de inmiştir: “Örgütlerde çalışan sayısı arttıkça, yani örgütler büyüdükçe bürokratik uygulamalarda artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve kontrol mekanizmasının en iyileşmesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ile herkesin konumdan aldığı bazı yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki rollerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler bulunmaktadır. Bireyler arasındaki ilişkiler ise içinde bulunulan konumun ilkelerine göre sürdürülecektir.”¹⁰⁴ Yavuz ise konuyla ilgili tespitlerde bulunmuştur: “Örgütte olumlu normların yazılı olması, merkezileme veya merkezileme ile ilgili durumu, örgütün bölümlerinin faaliyetlerin gerçekleştirildiği düzeyinde diğer bölümlerle olan ilişkisel ilişkisiyle örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki olabilir. Görenin bağlılığı, örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının farkına varmaları sonucunda da kendilerini içinde görmeleri bağlılıklarını artırabilir”¹⁰⁵.

¹⁰⁴Koçel, a.g.e., ss.131.

¹⁰⁵Yavuz, a.g.e., ss.89.

Sonuç olarak; örgütün büyüklü ü nasıl olursa olsun örgütsel yapı içerisindeki ileti imin do ru kanallarla sa lanması, yeterli terfi ve kariyer imkânlarının sunulması, ödül ve cezaların adil da ıtılması gerçekleştirildi i sürece çalı an bireyin örgütte kalma iste i devam edecek yani örgütsel ba lılı ı yüksek olacaktır.

4.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bireylerin örgüt içindeki yapmaları gereken fiil ve söylemler için standartlar getiren bunun sonucunda da örgütü bir arada tutan sosyal bir sistemdir. Örgüt içerisinde amaç birli i olan insanların bir arada bulunması örgüt kültürünü ortaya çıkarır.

Yavuz, konuya ili kin u ifadelerde bulunmu tur: “Örgütler, farklı kültürlerden gelen bireylerden olu maktadır. Bu bireyler görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmi bir arada bir grup olu turmanın sonucu olarak, di er örgütlerden farklı ama kendi içlerinde az da olsa ortak inanç ve de erler sistemi olu turmu lardır.”¹⁰⁶ Örgütsel kültürün olumlu yönü, ki ilerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasıdır. Bunun yanı sıra, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel ba lılık olu turmaya da yardım eder¹⁰⁷.

Sonuçta, çalı anların örgütün amaç ve de erlerini içselle tirerek kabul ettikleri güçlü örgütsel ba lılıkta örgütün kültürel yapısı da benimsenmi olur. Yani birey kendini örgütün kültürüne yakın bulup özde le tirmi se örgütsel ba lılıkta güçlenecektir. Hem örgütsel kültür hem de örgütsel ba lılık birbiri ile do rudan ili kilidir.

¹⁰⁶Yavuz, a.g.e., ss.89.

¹⁰⁷Balay, a.g.e., ss.143.

4.2.3. Örgütsel Destek, Ücret ve Ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan birisi de çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destektir. Örgütsel destek, çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu artırır ve örgütsel değerleri benimsemesini sağlar.

Özdevecioğlu bu unsurları şu şekilde ifade etmiştir: “Eğer çalışan, örgütsel desteği olduğunu algılayorsa, örgütü amaçlarına ulaştırmak için bir zorunluluk duygusu taşıyacaktır. Duyduğu minnettarlığı daha fazla duygusal bağlılık ve örgüte bağlılık için artan çabalarla gösterecektir.”¹⁰⁸ Bu sonuca göre; örgüt tarafından verilen ödüller algılanan örgütsel desteği arttırmakta; dolayısıyla duygusal bağlılığı artırmaktadır.

Barutçugil ise konuya şu şekilde değinmiştir: “Bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm çalışanlar örgüt için ne kadar değerli olduklarını, yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu ve ne kadar büyük bir işi başarıldıklarını, yöneticilerinden duymak isterler. Yetenekli çalışanları elde tutmanın en önemli aracının, yalnızca para olmadığını bugün artık kabul edilen bir gerçektir. Para elde tutulan yeteneğin kalıcılığını güvenceye almaya yetmemektedir. Çalışanlar, iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini isterler. Bunu yapabilen yöneticilerin, çalışanlarını yanlarında tutma şansı yükselecektir.”¹⁰⁹ Buna göre, çalışanların motivasyonu için maddi ödüllerin yanında takdir edilme gibi manevi ödüllerinde payı büyüktür.

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu, ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Bu konu ile ilgili yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun, işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili olmasına karşın, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu ortaya çıkmıştır. Buna neden

¹⁰⁸Özdevecioğlu, a.g.e., ss.116.

¹⁰⁹Şmet Barutçugil, *nsanı ve Organizasyonu Anlamak*” Barutçugil, C.(Editör), Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi (2.Baskı), Kariyer Yayınevi, İstanbul, 2004, ss.473.

olarak da, ekonomik sıkıntı ve ba ka i imkânlarının sınırlı olu u gösterilmi tir¹¹⁰. Çalı anların ço u yaptıkları i için aldıkları parayı, örgüte yaptıkları katkı kar ılı ı adil bir alı veri olarak görürler. Yani çalı anlar aldıkları parayı bir hak olarak görürler. Buna kar ılık, takdir etmeni kullanılarak çalı an desteklenirse çalı ma gayreti arttırılabilir.

4.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, ortaya çıkan ödül ve cezanın nasıl da ıtılaca ı ya da nasıl yönetilece ine ili kin uygulanan kurallardır. Örgütsel adalet, çalı anları motive eden oldukça önemli bir kavramdır.

Demircan, konuya ili kin u ifadelerde bulunmu tur: “Örgütsel faydanın, çalı anlara adil bir biçimde da ıtılması, çalı anların örgüte olan ba lılıklarını artırıcı yönde etki edecektir. Sonuç olarak, örgüte katkısı yüksek olan çalı anlar, örgütsel faydadan katkıları oranında daha fazla, örgüte katkısı az olan çalı anlar, yine katkıları oranında daha az yararlanmalıdırlar. E er bireyler elde ettikleri çıktılarını adil oldu unu algıarlarsa da ıtımsal adalet vardır ve dü ünsel olarak da ıtımsal adalet örgütsel ba lılıkla ili kili olmalıdır.”¹¹¹ Kısaca örgüt içerisindeki sürecin ve liderlerin olumlu tutumlarının adil olarak algılanması, örgütsel ba lılı ı da arttırmaktadır.

Çatır ise örgütsel adalete u ekilde de inmi tir: “Çalı anlar kendi örgütlerinde kendisi ile ba kalarını kar ıla tırır. Kuralların herkese e it uygulanmasını, e it i e e it ücret ödenmesini, izinlerde e it haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de di erleriyle e it bir ekilde yararlanmasını

¹¹⁰ Thomas Tang, Does Attitue Tard Money Moderate the Relationship Between Insriction Job Satisfaction and Voluntary Turnover, Human Relations, C.53, S.2, 2000, ss.219.

¹¹¹Nigar Demircan, *Örgütsel Güvenin Bir Ara De i ken Olarak Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi: E itim Sektöründe Bir Uygulama*, YDT, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2003, ss.55.

bekler. Ancak adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların kar ıla tırılması de ildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanı biçimi ve bireyler arasındaki etkile imde adalet algılamasının oda nda bulunmaktadır.”¹¹² Yani; çalı anlar örgütteki çabaları kar ılı nda kendilerine adaletli biçimde davranıldı nı algıladıklarında örgütsel ba lılıkları artmaktadır.

5. ÖRGÜTSEL BA LILI IN SONUÇLARI

Örgütsel ba lılı n sonuçları ve özellikle örgütsel ba lılı n davranı sal sonuçları üzerine birçok ara tırma yapılmı tır. Bu ara tırmaların sonucunda, örgütsel ba lılı n davranı sal sonuçlarından i tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu örgütsel ba lılıkla olumlu, i de i tirme ve devamsızlık ise olumsuz ili kili bulunan en önemli davranı sal sonuçlar olarak belirlenmi tir. Örgütsel ba lılı n sonuçlarını dü ük örgütsel ba lılık ve yüksek örgütsel ba lılık olarak gruplamak mümkündür.

Dü ük örgütsel ba lılık, çalı anın örgüte ba lanmasının sa layan güçlü tutum ve e ilimlerin olmamasını ifade eder. Çalı an, örgütün amaç ve de erlerini içselle tirememi tir. Dü ük ba lılı n en önemli göstergesi, çalı an devir hızının yüksek olması ve motivasyon seviyesinin dü ük olmasıdır. Devir hızının yüksek olması, olumsuz çalı ma ko ulları, dü ük motivasyon, dü ük i tatmini gibi çe itli faktörlerle do rudan ba lantılı olmakla birlikte temel olarak örgütsel ba lılı n eksikli inden kaynaklanan bir sorundur¹¹³.

Dü ük ba lılık, yüksek düzeyde çalı an devrine neden olmanın yanı sıra i e devamsızlık ve i e geç kalmaya neden olmaktadır. Bu tür ba lı a sahip olan çalı an

¹¹²Çatır, a.g.e., ss.57.

¹¹³Paula Silva, *Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, C.18, S.4, 2006, ss.317

kendilerini örgütün bir parçası olarak görmez. e gelmezler veya geç gelirler. ten ayrılma ihtimali di er çalı anlara göre her zaman daha yüksektir.

Örgütsel ba lılı ı yüksek olan çalı anlar, aynı zamanda yüksek düzeyde i lerine ba lı, i le ilgili sorumluluklarına ve örgüte kar ı daha duyarlı, daha az devamsızlık yapan ve i lerine geç kalmayan bireylerdir. Telman ve Ünsal'a göre bu çalı anlar, i letmenin hedef ve de erleriyle özde le erek, bu de erleri benimserler¹¹⁴.

Mottaz, konu ile ilgili ü cümleleri aktarmı tır: “Örgütte kariyerleri ile ilgili herhangi bir endi e ta ımamaktadırlar. Örgüt hiyerar isi içinde lider konumunda ise, kendi denetiminde olan i arkadaş larından, ödemedeki e itli in bir yansıması olarak da ücretlerinden i tatminleri yüksektir. Devamsızlık göz önüne alındı ında ise, sa lık sebepleri dı ında mümkün oldu unca devamsızlık yapmazlar.”¹¹⁵ Randall ise konuya u ekilde de inmi tir: “Örgütsel ba lılı ın çalı an bazında yüksek düzeyde olması, örgüte ba ka faydalar da sa lamaktadır. Bu faydaların en önemlileri arasında verimlilik artı ı, üretilen mal ve hizmetin kalitesinde artı , örgüt içerisinde ileti imin etkili olması, i görenin örgüte duydu u sadakatin yüksek olmasıdır.”¹¹⁶ Kısaca, yüksek düzeyde ba lılık, örgütte olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Örgüte güven verir ve kararlı i gücü grubunun olu masını sa lamaktadır.

İlimli örgütsel ba lılıkta ise, çalı anın i inde oldukça tecrübeli olmasına ra men örgütün amaç ve de erlerini tam olarak içselle tirememi tir. Bayram, ılımlı ba lılıkla ilgili ü konuya de inmi tir: “İlimli ba lılık düzeyinde olan i gören örgütün kendisine ekil vermesine fırsat vermek istememektedir. gören, örgüt içerisinde bireysel kimli ini koruma yönünde gayret göstermektedir. Bu ba lılık

¹¹⁴Nursel Telman, Pınar Ünsal, Çalı an Memnuniyeti(1.Baskı), Epsilon Yayınevi, stanbul, 2004, ss.241.

¹¹⁵Clifford Mottaz, *An Analyses of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment*, The Sociological Quarterly, C.30, S.1, 1989, ss.144.

¹¹⁶Donna Randall, *Commitment and Organization: The Organization Man Revisited*, Academy of Management Review, C.12, S.3, 1987, ss.464.

düzeyindeki i gören, örgütün bütün de erlerini benimsemek yerine, örgütün bazı de erlerini kabul etmektedir. Bu tip i görenler, bazen toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında tercih yapamamaktadırlar.”¹¹⁷ İlimli örgütsel ba lılık dü ük örgütsel ba lılı a göre daha iyi görünse de sonuç olarak kendi içinde bir çatı ma ya amakta ve örgütün verimsizli ine neden olmaktadır.

¹¹⁷Bayram, a.g.e., ss.136.

Üçüncü Bölüm

TATMİN KAVRAMI VE KURAMLARI

1. TATMİN TANIMI

Bir sonuç elde etmek için harcanan güç ve emeğe denir. Çoğu zaman bu işin elde edilmesi sonucu bir ödül ve değerle karılır. Kişinin bu değer ve ödülle yaptığı işi karılaştırdığında ortaya çıkan sonuç tatmini ya da tatminsizlik şeklinde olmaktadır.

Akıt konuya ilişkin cümleleri ifade etmiştir: “ , bir kişinin yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde temel bir işleve sahiptir. Bu nedenle iş için çok önemli bir değerdir. Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanların hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, kaybettikleri, mutluluk ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanlar yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı bir tutum ortaya koymaktadır. Tatmini bu tutumların genel bir sonucu olup, çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder.”¹¹⁸ Kısacası tatmini, yaptığı işi karılığında elde ettiği maddi ve manevi çıktılarının ortaya çıkardığı duygusal sonuçtur.

Çalışanlar yaklaşık 25-30 yıllık bir süre boyunca, gününün önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışanın işinden doyum sağlaması psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından son derece önemlidir. Başka bir deyişle kişinin mutlu olması ve yaşamından haz alması için iş doyumunu gereklidir. Çalışanı geliştirmek ve zenginleştirmek suretiyle doyumunu artırma çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan konu olmuştur¹¹⁹.

¹¹⁸Nurhan Akıt Aık, *Çalışanların Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörlerle Uçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, Türk İş Dergisi, C.1, S.467, 2010, ss.33-34.

¹¹⁹Telman ve Ünsal, a.g.e., ss.12.

Yapraklı, i tatminine ili kin u ifadelere dikkat çekmi tir: Latince’de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini bir süreç, ikincisi ise bir sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldı ında tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Bu bakı açısı, alınan ve beklenen arasındaki bir de erlendirmeyi ortaya koyar. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin kar ılanması olarak görülebilir. tatmini ise; bir çalı anın yaptı ı i in ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve ki isel de er yargılarıyla örtü tü ünü ya da örtü mesine olanak sa ladı ını fark etmesi sonucu ya adı ı bir duygu olarak tanımlanabilir¹²⁰.

tatmini üzerine yapılan çalı maların temel amacı, i tatmini üzerinde etkiye sahip olan de i ik faktörleri daha iyi anlamaktır. Kantabutra ve Avery i tatmini düzeyinin; i görenin i inden sa ladı ı maddi olanaklar, yan faydalar, otonomi, i gereklilikleri, personel politikaları, üstlerle ve di er i görenlerle etkile im, profesyonel statü, rehberlik, i birli i, tanınma ve kariyer avantajları gibi de i kenlerle ba lantılı olarak de i medi ini ifade etmi tir¹²¹.

Günümüzde örgütlerin ba arısı ve ayakta durup, rekabete katılabilmesi büyük ölçüde çalı anların mutlu gayretleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Söyüğü, i tatmininin önemi ile ilgili unları söylemi tir: “Organizasyonlar, rekabetin ve en yüksek karı elde ederek ayakta kalmanın sadece pazar payı ve kar ile olamayaca ının, çalı anların beklentilerinin kar ılanması ve onların mutlu, i ini seven insanlar haline getirilmesinin de gerekti inin farkına varmı lardır. Organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesinin ve sektörlerinde etkin hale gelmelerinin o örgütlerde çalı anların i tatminlerinin sa lanmasıyla mümkün olaca ı da örgütler tarafından

¹²⁰ ükrü Yapraklı, *Satı Gücü Motivasyonu- Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: laç Sektöründe Bir Uygulama*, , Güç Endüstri li kileri ve nsan Kaynakları Dergisi, C.9, S.3, 2007, ss.67.

¹²¹Sooksan Kantabutra, Gayle Avery, *Follower Effects in the Visionary Leadership Process*, Journal of Business and Economics Research, C.4, S.5, 2006, ss.63.

kabul edilmektedir.”¹²² Bu nedenle a da yöneticilerden, çalı anların i doyumlarının sa lanması ve artırılması için gereken önlemleri almaları beklenmektedir. Her eyden nce, i doyumunu sa lamak için yöneticilerin mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, alı anların sadece ekonomik bir varlık olmadı nı, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulundu unu, ekonomik beklentilerinin yanında farklı sosyo-psikolojik beklentilerini ve gereksinimlerini kar ılamak için bir örgütte çalı tıklarını göz önünde bulundurmaldırlar. Bu çerçevede, çalı anların i doyumlarının sa lanması aynı zamanda örgütlerin sosyal grevidir¹²³.

Sonuç olarak; i tatmini, hem çalı anların hem de örgütlerin verimlili ini etkileyen çok önemli bir kavramdır. Çalı anların i tatmini, hem örgüt içi hem de örgüt dı ı pek çok faktörden etkilenmektedir. Örgüt yöneticileri bu nedenlere ili kin çözümler sunar ve bu yolları desteklerlerse örgütün ba arısına ili kin büyük bir adım gerçekle tirmi olurlar.

2. TATM N LE LG L KURAMLAR

Bilim adamları i tatmini ile ilgili pek çok kuram ortaya atmı lardır. Bunların bir kısmı henüz ortaya çıkmı ken geçerlili ini kaybetmi , bir kısmı da birbirlerinin üzerine yeni kavramlar ekleyerek, eksikleri tamamlanarak geli mi tir.

Izgar, kuramların ortaya çıkmasına ili kin u açıklamalarda bulunmu tur: “Yönetim bilimciler tarafından i letmenin en kısa tarifi mal ve hizmet üreten ekonomik bir birim olarak yapılmı tur. Yönetim kuramlarının ortaya çıkardı ı bir di er gerçek de, i letmelerin en önemli varlı ının insan kaynakları oldu udur.

¹²² Selma Söyük, *rgtsel Adaletin Tatmini zerine Etkisi ve stanbul lindeki zel Hastanelerde alı an Hem irelere Yönelik Bir alı ma*, YDT, , 2007, ss.58.

¹²³ Zeki Akıncı, *Turizm Sektöründe gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Be Yıldızlı Konaklama letmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi(AK) ktisadi dari Bilimler Dergisi, C.2, S.4, 2002, ss.2.

letmenin amaçlarına ulaabilmesi için, önemi gittikçe artan insan unsurunun, kiisel amaçlarını örgütün amaçları ile uzlaştırma gereği ortaya çıkmıştır.”¹²⁴ Bu konuda bilim adamları tarafından yapılan pek çok araştırmaya sonucun, iktidarı ile ilgili kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

2.1. Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow, insan gereksinimlerine dair yaptığı klinik çalışmaların sonucu motivasyon kavramını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp incelenen ünlü düşünürdür. Maslow, insana ait iki tip güdünün olduğunu ortaya atar. Tevruz ve arkadaşları kuramla ilgili bu güdülerini şu şekilde açıklamıştır: “Bu güdülerden ilki yetersizlik, diğeri ise gelişme güdüsüdür. Yetersizlik güdüsü ile insan, fiziksel ve psikolojik dengesini sağlamak için çalışır; gelişme güdüsü ile yaptığının ve yapmadıklarının daha iyisini yapmaya çalışarak mükemmellekmek ister”¹²⁵.

Maslow’un teorisi temelde üç ana varsayıma dayanmaktadır. Tevruz ve arkadaşları bu varsayımları şu şekilde açıklamışlardır:

“1. İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar, onların davranışlarını etkiler. Ancak, davranışları etkileyenler, doyurulmamış olan ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar güdüleyici olamaz.

2. İhtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarşik yapıya sahiptir ve basit olanlardan karmaşık olanlara doğru sıralanır.

3. İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğere, daha doğrusu en alttaki temel ihtiyaçlardan karmaşık ve daha yüksek seviyeler için bir alttaki ihtiyacın asgari derecede doyurulmuş olması gerekir.”¹²⁶

¹²⁴Hüseyin İzgar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*(1.Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya, 2003, ss.19.

¹²⁵Tevruz, Artan Bozkurt, a.g.e., ss.70.

¹²⁶Tevruz, Artan Bozkurt, a.g.e., ss.70.

Koçel, bu yaklaşımın örgüt ve yönetici açısından anlamını şu şekilde ifade etmiştir: “Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edeceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.”¹²⁷ Bunun için lider, çalışanları ile yakından iletişim kurmalı ve onların ihtiyaçlarını saptamalıdır.

Maslow’un ortaya attığı bu yaklaşımda insan gereksinimleri, önemine göre, piramit şeklinde beş temel gruba ayrılır. Bu piramidin en altında, gereksinimlerin en önemlisi yaşam için gerekli olan fizyolojik gereksinimler yer almaktadır. Onun üstünde diğer bir temel gereksinim olan güvenlik gereksinimi bulunmaktadır. Temel gereksinimlerde denilen bu gereksinimlerden sonra ikincil gereksinimler denilen ait olma, takdir edilme ve kendini tamamlama gereksinimleri gelmektedir. Bu gereksinimler aşağıda başlıklar halinde özetlenmiştir:

2.1.1. Fizyolojik Gereksinimler

Yeme, barınma, dinlenme, koruma gibi yaşam için gerekli, ilkel ve temel gereksinimlerdir. Fizyolojik ihtiyaçlar diğer tüm ihtiyaçlardan daha önce gelir. Birey bu ihtiyaçlarını karşılayamadan bir üst gereksinim olan güvenlik gereksinimlerine geçemez. Bu kurama göre çalışanın örgütteki motivasyonu için ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir ücret alması gerekmektedir.

2.1.2. Güvenlik Gereksinimleri

Fizyolojik ihtiyaçların kısmen karşılanması durumunda güvenlik gereksinimleri ortaya çıkacaktır. Bu gereksinim emniyete yönelik fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini içerir. Birey gerek saldırı hırsızlık gibi suçlar gerekse sosyal güvence, emsalsizlik gibi ihtiyaçların karşılanmasını bekler. Ayrıca birey, bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğin sağlanmasını da ister.

¹²⁷Koçel, a.g.e, ss.638.

Söyük, örgütlerin çalı anların motivasyonuna ili kin güvenlik gereksinimlerini u ekilde örneklendirmi tir: “Fiziksel güvenlik denildi inde hastanelerde radyoloji servisinde film çekiminde çelik yelek giyilmesinin istenmesi örnek verilebilir. Ekonomik güvenlik ise, sosyal sigortasının olması ve emeklilik haklarından yararlanılması gibi uygulamalar olarak ele alınabilir.”¹²⁸ Çalı anın kendini i yerinde güvende hissetmesi hem i tatmini hem de örgütsel ba lılık açısından oldukça önemlidir.

Çalı anların güvenli e ili kin gereksinimleri kar ılanana kadar bu gereksinimler halen motivasyon sa layıcıdırlar. Örgüte kar ı güven duyan, sosyal ve ekonomik güvencesi olan çalı an için artık bir üst basamak olan ait olma gereksinimi motive edici özelli e sahiptir.

2.1.3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi

Fizyolojik gereksinimler ve güvenlik gereksinimlerinin tam olarak kar ılanmasından sonra ait olma ve sevgi gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinimler sevmeye, sevilme, bir gruba ait olma, arkadaş edinme, sosyal ili kiler kurma gibi duygusal ve toplumsal gereksinimlerdir. Gereksinimler hiyerar isinin bu a amasında, çalı an sosyal bir varlık oldu unu vurgulama, ba ka çalı anlarla bir arada bulunup sosyal ili kiye girme ve bir gruba ait olma çabası içerisindedir.

2.1.4. Saygı ve Takdir Edilme Gereksinimi

Toplumda ya ayan tüm insanlar kendilerine saygı duymakla birlikte ba kaları tarafından da kabul görülme, saygı duyulma ve takdir edilmeyi beklerler. Birey kendisine ba arısı ve elde etti i gücü ile saygı duyarken, ünü, prestiji, dikkat çekicili i, önemi ve de eri ile çevresindekiler tarafından saygı duyulan biri olmak ister.

¹²⁸Söyük, a.g.e.,ss.63.

Söyük, konuya ilişkin ü cümlelere de inmi tir: “Saygı ve takdir edilme gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteli i, terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü arttırma durumlarıdır.”¹²⁹ Organizasyon içinde ise, ki inin saygı görmesi, unvan, iyi ücret, iyi bir pozisyon gibi etkenlerle gerçeikle tirilebilmektedir.”¹³⁰ yerinde liderin çalı anlarını takdir etmesi, onlarla birlikte çalı yor olmaktan memnuniyetini çalı anına hissettirmesi ve ödüllendirmei hem i tatmini hem de örgütsel ba lılık açısından son derece önemlidir.

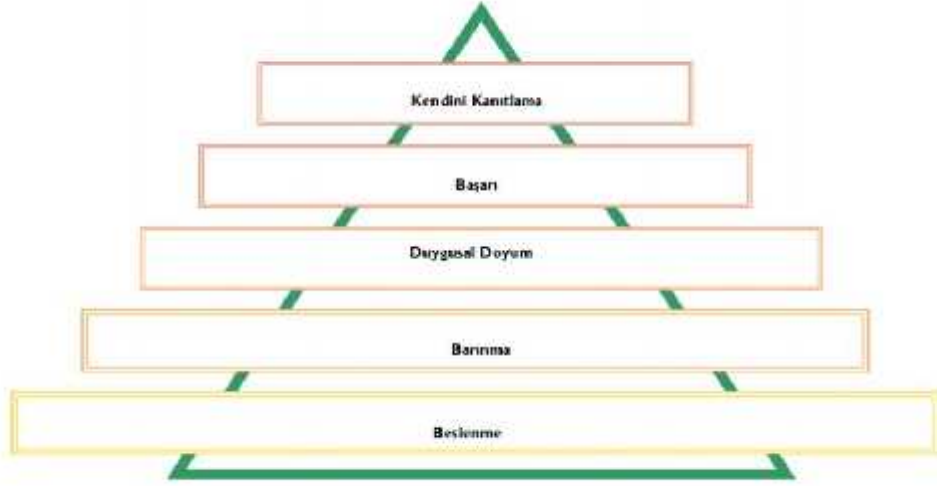
2.1.5. Kendini Kanıtlama Gereksinimi

Gereksinimler hiyerar isinin son basama ını olu turan bu adımdan tam olarak gereksinim olarak bahsetmek yeterli de ildir. Çünkü bu basama a geçebilmek için di er tüm basamakları yeterince doyurmu olmak gerekmektedir. Fındıkçı, kendini kanıtlama gereksiniminin; çalı an bireyin arzuladı ı i i yapması, arzuladı ı yere gelmesi, ba arması, üretmesi ve kendini kanıtlaması eylemlerini içerdi ini ifade etmi tir.¹³¹

¹²⁹Eren, a.g.e., ss.30-31.

¹³⁰Söyük, a.g.e., ss.63.

¹³¹ İhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Baskı), Alfa Yayınevi, İstanbul, 2002, ss.382.



ekil 4. Maslow'un Temel Gereksinimler Piramidi

Kaynak: evkat Bahar Özvarı , Temel Sa lı ı Geli tirme, Halk Sa lı ı Özel Konular, HÜ Tıp Fakültesi Yayını, Ankara, 2007, ss.72

2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ortaya atılan bu kuram; i tatmini ve motivasyonla ilgili en önemli kuramlardan biridir. Bu kuram, bireyleri davranı ya da eyleme do ru harekete geçiren ihtiyaçların belirlenmesi üzerine kurulmu tur. Tevrüz ve arkadaşları, çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerar isi yakla ımından temel farklılı ının, inceledi i de i kenlerin niteli i açısından oldu unu ileri sürmü , ayrıca bu de i kenlerin do rudan i le ilgili oldu unu ve örgütsel unsurları içerdi ini ifade etmi tir¹³². Elde edilen veriler incelendi inde, insanların i lerinde kendilerini mutlu hissettiren durumların çok farklı oldu u sonucuna varılmı tır. Bazı özellikler tutarlı bir biçimde i tatmini ile ili kiliyken, di er bazı özellikler i tatminsizli i ile ili kilidir¹³³.

¹³²Tevrüz, Artan Bozkurt, a.g.e., ss.73.

¹³³Özkalp,Kirel, a.g.e., ss.61.

Herzberg kuramında, i tatmini ve verimlilik arasındaki ili kiyi incelemi , i in kendisi ile ilgili faktörlerin; i tatmini ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri oldu unu savunmu tur. Dolayısıyla Herzberg, i in kendisi ile ilgili olan ve çalı anları tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, i in çalı ma ko ulları ile ilgili olan faktörleri de “hijyen faktörler” olarak tanımlamı tur. Eren, Herzberg’in belirledi i hijyenik etmenleri(dı sal faktörler), u ekilde sıralamı tur:

- “- ortamının fiziksel ko ullarının yeterli olu u,
- Ücret ve maa düzeyinin ve artı larının tatminkâr olu u,
- irket politikasının ve yönetiminin tutumu,
- Teknik bilgi ve ilginin yeterli olu u,
- Amir ve i arkada larıyla olan ili kiler,
- görenin ki isel ya amına gereken saygının gösterilmesi,
- stihdam güvenli inin yeterli olu udur.”¹³⁴

Eren, Herzberg’in belirledi i içsel faktörleri ise u ekilde ifade etmi tir:

- “-Bir i i ba arı ile bitirmi olmanın verdi i mutluluk,
- ortamında ba arılarıyla tanınma,
- Ba arılarından dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Yetenek ve bilgilerine uygun bir i te çalı ma,
- yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumlulu a sahip olma,
- Terfi imkânlarına sahip olma,
- inde kendisini geli tirebilme ve katkı sa lama olana ına sahip olma eklindedir.”¹³⁵

¹³⁴ Eren, 2001, ss.510

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarisi ile Herzberg'in yaklaımı karılaştırılacak olursa aslında bu iki görü birbirine yakındır. Diğer bir deyimle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özde olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un de er, ba arı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geli tirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in motive edici faktörleriyle e anlamlı olmaktadır. Ancak Eren'e göre Herzberg'in yaklaımı motivasyonu bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Özellikle geli mekte olan ülkelerde henüz üst basamaklardaki ihtiyaçlara eri ilemedi inden hijyenik olarak isimlendirilen alt basamaklardaki ihtiyaçlar aynı zamanda motive edici bir rol de oynamaktadır¹³⁶.

2.3. McClelland'ın Ba arı İhtiyacı Gereksinimi Kuramı

Henry Murray tarafından ortaya atılıp David McClelland tarafından geli tirilen bu teoriye göre insan ihtiyaçları üç grup altında toplanmıştır. Bunlar ba lılık gereksinimi, güç gereksinimi ve ba arma gereksinimidir.

Eren, ba lılık gereksinimini u ekilde ifade etmiştir: "Bireyin ya amını tek ba ına sürdürememesinden ve toplumsal niteli e sahip oldu undan hareketle di er ki i ve gruplarla ili ki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Bireylerin belirli insanlara ba lılık ve onlara e itli derecelerde geli tirmiş oldu u arkada lık ve dostluk çevresi vardır. Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç insandan insana farklılıklar göstermektedir."¹³⁷ Liderin alı anların bu gereksinimlerini saptayarak, onların i di nde ortak bir ya antı içerisinde bulunmaları için sosyal programlar düzenlemesi ve katılımlarının sa lanması son derece önemlidir.

¹³⁵ Eren, 2001, ss.510

¹³⁶ Eren, a.g.e., ss.331.

¹³⁷ Eren, a.g.e., ss.510.

Eren güç gereksinmesini de u ekilde açıkladı: “ insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel iliklerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araçba vurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve ba kalarının i ve faaliyetlerini kontrol altına almak için ba vurulacak tüm çabalar ki ileri ba ka insanlarla çeki me ve çatı maya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belirli ölçüde frenlemektedir. O yüzden, bu gereksinimin iddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır.”¹³⁸

Söyük ise ba arma gereksinimini u ekilde ele almı tır: “Ba arı ihtiyacı bireyin bir i i daha iyi yapmak istemesi, kendisine zor hedefler seçmesini içermektedir. Ki inin i tatmini duygusu, ba arılı oldu u oranda yükselmektedir. Ba arı güdüsü yüksek olan bireyler sorunları çözümlmek için çaba göstermektedirler ve bu ki iler ba arısız olmaktan büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadırlar. Kuramcının ortaya koydu u bu ihtiyaç ve güdü arasında birey ve toplumu en çok etkisi altında bırakan ihtiyaç ba arı ihtiyacıdır.”¹³⁹ Kurama göre; ki iler gereksinimlerini ya adıkları toplumun kültürü ile bireysel tecrübelerinden ö rendikleri ölçüde belirlerler. Bu nedenle bazı bireyler için gereksinim olarak kabul edilen bir özellik di erinin de er yargısı içinde aynı öneme sahip olmayabilir ekinde de açıklanabilir.

2.4. Alderfer’in ERG Kuramı

Clayton Alderfer tarafından geli tirilen bu teori Maslow’un ihtiyaçlar teorisi yeniden incelenerek, i organizasyonlarına adapte edilmi tir. Maslow’un teorisinde bazı eksikler olu unu gözlemleyen Alderfer, teorisinde üç çe it gereksinimden bahsetmektedir. Bunlar: Yeme, içme, giyinme, barınma, gibi var olmak için gereken temel gereksinimleri ifade eden var olma gereksinimi, Maslow’un sevgi ve ait olma

¹³⁸ Eren, a.g.e., ss.501.

¹³⁹ Söyük, a.g.e., ss.69.

gereksinimine karşılık gelen, ilik ki kurma gereksinimi ile yine kendini gerçekte tirme gereksinimine karşılık gelen geli me gereksinimidir.

Dereli, gereksinimlerin somutluk durumuna göre sıraya konuldu u bu kuramda, bir üst sıradaki gereksinimi kar ılmak güç oldu unda, bir alt düzeydeki gereksinim daha çok önemsenecek oldu unu ifade etmi tir.¹⁴⁰ Yani Alderfer'e göre: İli kili olma gereksinimi ne kadar az tatmin edilirse var olma gereksinimi o kadar önem kazanır. Geli me gereksinimi ne kadar az tatmin edilirse İli kili olma gereksinimi o kadar önem kazanır.

2.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramına göre, bireyin davranı ı ile davranı ın sonucunun de er algısı ile ilgilidir. Bu modelde, üç ana kavram vardır. Bunlar Valens, bekleyi ve araçsallıktır. Ki inin ödülü arzulama derecesi "Valens", sonuca ula cına dair inanç "bekleyi ", sonuca ula mak için elde edilmesi gereken ara sonuçlara da "arachsallık" denilmektedir. Efil, bireyin belli bir i için çaba sarf etme durumunu iki faktöre ba lamı ve bunların motivasyonla e de erde oldu unu, motivasyonu olu turdu unu ifade etmi tir¹⁴¹.

2.5.1. Valens

Ödülü arzulama iddeti olarak tanımlanan valens bireyin bir sonucu elde etme konusundaki iste inin iddeti olarak da tanımlanabilir. Di er bir deyi le valens amaca verilen önemdir. E er birey; bir amaca ula mak istiyorsa valens(+), bir amaca ula mak istemiyorsa valens (-), bir amaca kar ı kayıtsızsa valens (0) nötrdür¹⁴².

¹⁴⁰Türkay Dereli, *Organizasyonda Davranı* (1.Baskı), Ar Yayınevi, İstanbul,1982, ss.36.

¹⁴¹smail Efil, *İletme Yönetimi: Yönetim Dü ünçesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri(1.Baskı)*, Aktüel Yayınevi, İstanbul, 2004, ss.173.

¹⁴²Gülay Budak, Gönül Budak, a.g.e., ss.377.

2.5.2. Bekleyi

Bekleyi kavramı bireyin belirli bir emek kar ılı ında sonucunda hedefe ula ı laca ına dair inancını ifade eder. Bekleyi i 0 ile +1 arasında de i en bir de er ile ifade etmek mümkündür. E er birey belli bir davranı gösterdi i takdirde istedi i sonuca ula aca ına inanıyorsa beklenti (1), ne ekilde davranırsa davranısın, istedi i sonuca ula amayaca ına inanıyorsa beklenti (0)dır¹⁴³.

2.5.3. Araçsallık

Valens, bazen davranı ın do rudan sonucuna ili kin olabilece i gibi bazen de nihai sonuca ula mak için elde edilmesi gereken ara sonuçlarla ilgili olabilmektedir. Ate bunu u ekilde ifade etmi tir: “Bireyin güdülenmesi için belirli düzeyde çaba gösterdi inde belirli bir ba arıya ula aca ına inanması; bu ba arıyı ikinci düzeyde ba arılar için görmesi ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi, çekicilik gerekmektedir.”¹⁴⁴ Bu durum, araçsallık (instrumentality) kavramını devreye sokmayı gerektirmektedir. Araçsallık kavramı bir eylemin sonucunda ula ı lacak amacın, ba ka bir ödülün elde edilmesinde aracı olması ekinde tanımlanmaktadır. Vroom’a göre araçsallık, bir sonucun di er bir sonucu getirece ine ili kin muhtemel kanaattir¹⁴⁵.

Sonuç olarak; bireyin güdülenmesi için belirli düzeyde çaba gösterdi inde belirli bir ba arıya ula aca ına inanması; bu ba arıyı ikinci düzeyde ba arılar için görmesi ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi, çekicilik gerekmektedir. Ancak çekicilik, beklenti ve araçsallık bile imi her bireye göre de i mektedir¹⁴⁶.

¹⁴³Göksel Ataman, *İletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*(2.Baskı), Türkmen Yayınevi, İstanbul, 2002, ss.448.

¹⁴⁴Gökhan Ate , *Yöneticilerin Liderlik Davranı larının Çalışanların Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlı ında Uygulama*, YYLT, Dumlupınar Üniversitesi(DÜ), 2005, ss.88.

¹⁴⁵brahim Ethem Ba aran, *Örgütsel Davranı nsanın Üretim Gücü*(3.Baskı), Feryal Yayınevi, Ankara, 2000, ss.215.

¹⁴⁶Gülây Budak, Gönül Budak, a.g.e., ss.377.

2.6. Lawler ve Porter'ın Bekleyi Kuramı

Vroom'un teorisinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha kapsamlı olarak geliştirildiği kuramdır. Bu kurama göre, iş tatmini; performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir. Birey kendisine verilen işte gösterdiği performans sonucunda ödüllendirilirse bu ödüller iş tatminine yol açmaktadır. Ödülün adil algılanması da çalışanın örgütsel adalet algısının oluşumunda etkindir¹⁴⁷.

3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörler, bireysel kaynaklı ve örgüt kaynaklı olmak üzere iki ayrı başlıkta ele alınmış ve aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler araştırılırken sadece örgütsel koşullara sahip bireyler incelenmiş fakat iş tatminine ilişkin farklı bulgular saptanmıştır. Bu farklılık bireysel özelliklerin iş tatmininde önemli bir rol oynadığı düşüncesini akla getirmiş ve yapılan araştırmalar sonucunda da bireysel özelliklerin iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında kişilik, deneyim, yaş, eğitim ve cinsiyet, zeka gibi özellikler sayılabilmektedir.

3.1.1. Yaş

Yaş iş tatminini etkileyen önemli bir demografik faktördür. Yaş ile birlikte edinilen tecrübeler, deneyime dayanan kontrollü beklentiler iş tatminini olumlu etkilemektedir. Bunun yanı sıra kişinin kendisine ilişkin de kişilik ve teknolojinin iş etkisi de iş tatmini olumsuz etkilemektedir.

¹⁴⁷ Eren, a.g.e., ss.541-542.

Tınaz, konuya ilişkin ifadeleri kullanmıştır: “Bu de ikenle ilgili olarak yapılan araştırmaların bulguları, ya ve i tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğu doğrudur. Kiiler ya landıkça yaptıkları i ten daha fazla tatmin olmaya başlarlar. Ya lanan ki inin ya amdan beklentileri daha azdır. Aynı zamanda örgütte almı olduğu kıdem nedeniyle de hem sosyal ortama hem de yaptığı i e alı mı tır. Genç bireylerin beklentileri ise daha yüksektir. Daha yava alı kanlık kazanırlar. Bazı istisnalarla birlikte genel kanı, i doyumunun ya la do ru orantılı olarak arttı yönündedir.”¹⁴⁸ Fakat sonucun yalnızca beklentilerin karşılanması durumuna bağlı olduğunu düşünmek doğru olmaz. Ya la birlikte aile ya antısının bir düzene oturmuş olması ve i e ayrılan zamanın daha kaliteli geçirilmesi ya da i e ait tecrübenin artmasıyla i ten alınan keyif ve tatmininde arttı şeklinde yorumlanabilir.

Söyük ise ya ile i tatmini ilişkinini açıklamıştır: “Ya la i tatmini arasında olumlu bir ilişki düşünülmesine karşılık, teknolojik değişiklikler zaman zaman bu sonucu etkileyebilmektedir. Bili m teknolojileri kapsamında insanların öğrenme kapasiteleri bazen yetersiz kalabilmektedir. Bu durum belirli bir yatan sonra, öğrenme kapasitesi düşük bireylerde tatminsizlik yaratabilmektedir”¹⁴⁹.

3.1.2. Ki ilik

Günümüze kadar hakkında pek çok tanım yapılan ki ilik doğut gelen özellikler ile sonradan edinilen özelliklerin birbiri üzerine yaptığı etkinin ortaya çıkan sonucudur. Tınaz ise ki ili i, bireyin duygu, davranı ve düşünce biçimiyle bunları etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsü olduğunu ifade etmiştir¹⁵⁰.

Çimen konuya ilişkin açıklamaları yapmıştır: “Çalı anların ki ilik yapılarının i doyumlarına etkisini inceleyen araştırmalar, tatmin düzeyi yüksek olan

¹⁴⁸Pınar Tınaz, *Çalı ma Ya amundan Örnek Olaylar*(1.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2005, ss.28.

¹⁴⁹Söyük, a.g.e., ss.76.

¹⁵⁰Mustafa Tınaz, *Çalı ma Ya amı ve Ki ilik*, Mercek Dergisi, C.4, S.14, 1999, ss.93.

ki ilerin daha esnek ve kararlı ki ili i olan, i inde tatminsiz olan ki ilerin ise amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir ki ilik yapısına sahip bireyler oldu unu göstermi tir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçeikle tiren çalı anların ise daha çok tatmin sa ladıkları bildirilmektedir.”¹⁵¹ Bu nedenle örgüt liderleri, çalı anlarının i tatminini olumsuz etkileyen ki ilik özelliklerini iyi tanımlayarak bu duruma yönelik çözümler bulmalıdır.

3.1.3. Cinsiyet

tatminini etkiledi i varsayılan di er bir unsur cinsiyettir. Söyük, konuyu u ekilde ele almı tır: “Cinsiyet de i kenin ile ilgili tez çalı ması sırasında incelenen ara tırmalarda; cinsiyetin i tatminini etkileyen bir neden olmasına ra men hangi cinsin daha çok i tatmini sa ladı ı konusunda tutarsız sonuçların bulundu u görülmü tür. Bazı ara tırmacılar erkeklerin tatmin düzeyini yüksek olarak belirlerken bazı ara tırmacılar ise tam tersi sonuçlara ula mı lardır¹⁵².

Çimen ve ahin, cinsiyet de i keninin i tatmini üzerine etkisine ili kin u tesbitlerde bulunmu lardır: “Toplumsal açıdan kadın ve erke e uygun görülen ve yüklenen görevler, çalı ma ya amında kadın ve erke in davranı larını etkilemekte, çalı ma ya amına ve i e bakı ta önemli bir ayrımı te kil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev i leri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük i levleri üstlenmesi ve erke in dı arıda çalı arak ailenin geçimini sa layan bir rol ile özde le mesi, kadın erkek arasında yüz yıllardır süren toplumsal rol bölümüne neden olmu tur. Her iki e de, profesyonel mesleklere sahip olsa bile, ço unlukla kadının yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi i tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Kariyer sahibi kadınlar, bunu çocuk bakıp büyötmeye ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme e ilimi göstermektedirler. Bir ara tırmada; kadınların çalı ma

¹⁵¹Mesut Çimen, smet ahin, *Bir Kurumda Çalı an Sa lık Personelinin Doyum Düzeyinin Belirlenmesi*, Hacettepe Sa lık daresi Dergisi, C.5, S.4, 2000, ss.54.

¹⁵²Söyük, a.g.e., ss.77.

arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saati ve iş güvencesi de erlerine, erkeklerin de ücret, işte özerklik ve sorumluluk, örgütte etkin bir konuma sahip olma de erlerine daha çok önem verdikleri tespit edilmiştir¹⁵³.

Araştırma sonuçlarına bakılırsa cinsiyet de iş keninin iş tatmininde bir etmen olmasına karşılık hangi cinsiyetin iş tatmininin daha yüksek olduğu ile ilgili sonuçlar tutarsız görünmektedir.

3.1.4. E İtim

E İtim düzeyi, çalışmaya amına bakılı, çalışmaya amından beklentileri etkileyen önemli de iş kenlerinden biridir. Düzey yükseldikçe çalışmaya amına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. Bu nedenle iş tatmini ile e İtim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, sonuçların birbiriyle uyumsuz olduğu ortaya çıkmıştır.

3.1.5. Kıdem

Kıdem bir işte bireyin ne kadar çalıştığını tanımlamaktadır. Literatürde yapılan bir çok çalışmada kıdem ile iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya atılsa da araştırmalarında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucunun bulunduğu çalışmalarda bulunmaktadır.

Söyük, Ronen'in, genel iş tatmini ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yaş ve kıdem ile iş tatmini arasında olduğu varsayılan U biçimli ilişkinin aslında mesleki kıdem ile iş tatmini arasında olduğunu belirtmiştir. Aynı araştırmada, bireylerin işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk

¹⁵³Çimen, Şahin, a.g.e., ss.56.

beklentilerden kaynaklanan görelî doyumun aynı i i 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya ba ladı ı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya ba layaca ı da bulunmu tur. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (i in kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin i doyum düzeyinin artmasını açıklamaktadır¹⁵⁴.

3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgütün büyüklü ü, ücret, çalı ma ko ulları, kariyer olanakları, yönetim tarz ve uygulamaları ve örgüt kültürü ekinde ele alınabilir.

3.2.1. Örgütün Büyüklü ü ve Yapısı

Örgütler büyüdükçe ve çalı tırdıkları ki i sayısı arttıkça, bürokratik sorunların arttı ı da bilinen bir gerçektir. Eren, örgütlerde çalı an insan sayısı arttıkça ortaya çıkan sorunlardan bazılarını öyle ifade etmi tir: “Büyüklik tepe yönetimle en alt düzeyde yer alan yönetim arasında dikey farklıla ma yaratır. Örgütler büyüdükçe, tepe yönetimle en alt basamak arasında do rudan ve kar ılıklı ili kiler kurulması daha da zorla maktadır. Bunun sonucu olarak da, amirin bir grubun önderi niteli ini devam ettirmesi zorla maktaki, çalı anlarda güçsüzlük ve belirsizlik duyguları artarak, hüsrân ve kızgınlık duyguları aç ı a çıkmaktadır.”¹⁵⁵ Bu belirsizlik ve kızgınlık duygusu ki ilerinin örgüte kar ı ba lılı ını ve i tatmini duygusunu olumsuz etkiler.

Budak ise konuyla ilgili ü cümlelere dikkat çekmi tir: “Örgütler büyüdü ünde, büyüklü e ba lı olarak ileti im a ları, yanlı bilgilendirme ve hata olasılı ını arttırarak daha karma ık bir hale sokmaktadır. Daha geni insan grupları, insanların birbirinden fiziksel olarak da uzakla maları nedeniyle ileti imi daha zor ve

¹⁵⁴Söyük,a.g.e., ss.79.

¹⁵⁵Eren, a.g.e., ss.201.

daha maliyetli hale getirecektir.”¹⁵⁶ Kısaca örgütlerin büyüklü ü yeni seviyelendirmeler gerektirir. Seviyeler arasındaki ilikiler sürerken daha fazla ileti im hatası ortaya çıkacak ve bireylerde belirsizlik duygularına neden olacaktır. Büyük örgütler bu nedenle iyi planlanmış standartlar ve görev tanımları olu turarak, ortaya çıkacak problemleri en aza indirmeye çalı malıdırlar.

3.2.2. Ücret

Ücret, bir sonuca ula mak için sarf edilen eme e kar ılık bireyin kazandı ı maddi kar ılıktır. Tang ücreti u ekilde tanımlamı tır: “ in çekicili inin artması, çalı anların örgütte kalmalarının sa lanması, motivasyonlarının ve i e ili kin olumlu tutumlarının arttırılması ile örgütlerin etkinli i ve verimlili i açısından oldukça önemli bir noktadır.”¹⁵⁷ Bazı bireyler, özelliklede ekonomik sıkıntı ya ayanlar için, ücret doyumu, i , çalı ma arkadaş ları, yönetim gibi di er faktörlerdeki doyumdan daha önemli olabilir. Ücrete ili kin dü üncelerin olu masında, geçim ve hayat standardının yanında ba kalarının ücreti de etkili olmaktadır.

Eren kitabında ücretle ilgili çalı malara ili kin u cümlelere yer vermi tir: “Literatürde yapılan bazı ara tırmalarda ise dü ük ücretin aksine yüksek ücretin, özellikle belirli bir ya am seviyesine alı mı az geli mi ülkelerdeki çalı anlarda i e devamını olumsuz etkiledi i sonucunu ortaya koymu tur. Çünkü ya am düzeyinin gerektirdi i gelir seviyesine eri en kimseler fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinden, daha fazla çalı mak istememekte ve i yerine her gün devam etme e ilimleri azaltmaktadır.”¹⁵⁸ Bu sonuca göre farklı toplum ve farklı sosyo ekonomik özellikteki ülkeler için paranın de eri farklı algılanmaktadır. Bu nedenle paranın i tatminini hangi yönde etkiledi i konusunda toplumun özellikleri bilinmeli ve o do rultuda davranılmalıdır.

¹⁵⁶Gülay Budak, *İletmelerin Ba arıya Ula tırın Yol* (1.Baskı), *İzmir Ticaret Odası Yayınevi*, İzmir, 1999, ss.25.

¹⁵⁷Tang, a.g.e, ss.15.

¹⁵⁸Eren, a.g.e., ss.272.

3.2.3. Çalışma Ortamı ve Koşulları

tatmininde etkili olan bir diler etmen çalışma ortamı ve çalışma koşullarıdır. Bunlar çalışma saatleri, işe ait fiziksel özellikler, örgütün imajı gibi etmenler sayılabilir. Söyük, konuyu şu şekilde ele almıştır: “Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Ortamın, bireyi mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenlerden arındırılması gerekmektedir. Bireyler çevreden kabul gören ve özellikle olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih edip, bu tür örgütlerde çalışmaktan tatmin olmaktadır.”¹⁵⁹ Kısaça örgütün imajı aynı zamanda çalışanın da temsil eden bir kavram olduğundan örgütün dışardan görünen ifadesi ve imajı çalışanın iş tatmin duygusuna katkıda bulunacaktır.

Çalışma ortamındaki fiziksel özellikler iş tatmininin önemli bir boyutudur. Çakır, ortama ilişkin tatmine şu şekilde değinmiştir: “Çalışma ortamı ve işin bireye uygun şekilde tasarlanması ve çalışanın zorlanma düzeyini en aza indirme amacı güden ergonomi bilimi, birey iş uyumunu arttırmaya yardımcı olacak ilkeler saptamaktadırlar. Bu tür iş ortamları, bireylerin hem sağlıklarını korumayı sağlayacak, hem de bireylerde kendilerine değer verildiği hissini uyandıracaktır. Dolayısıyla bu da iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir”¹⁶⁰.

Çalışma saatleri, çalışma koşullarının önemli bir bileşendir. Söyük, çalışma saatlerinin iş tatmini üzerindeki etkisine şu şekilde değinmiştir: “Çalışanlarına esnek çalışma saatleri sağlayan örgütlerde işle ilgili işe ilimlerinin azalması önemli bir sonuçtur. Çalışanların daha az çalışması ve çalışanlarına alternatif çalışma saatleri sunulduğu durumlarda, çalışanların iş yükü fazla olsa dahi işle ilgili ilimlerinin azaldığı görülmektedir. Uzun çalışma saatleri ve gece vardiyaları çalışanları toplumsal yaşamdan soyutlayarak bireyin yaşam tatminini düşürücü bir etki

¹⁵⁹Söyük, a.g.e., ss.91.

¹⁶⁰Çakır, a.g.e., ss.148-149.

yaratmaktadır.”¹⁶¹ Bu nedenle örgütler, özellikle de 24 saat kesintisiz hizmet veren örgütler, çalı anın sosyal ya antısını sürdürmesine imkan sa layacak esnek çalı ma saatleri olu turmalıdır.

3.2.4. Kariyer ve Yükselme Olanakları

tatmininde rol oynayan di er bir etmen de kariyer ve yükselme olanaklarıdır. Kariyer, bireylerin çalı ma ya amlarında bilgi, deneyim ve çabalarıyla ilerlemelerini ifade eden bir kavramdır. Bir bireyin kariyeri sadece onun sahip oldu u i ler de il, kendisine verilen i rolüne ili kin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekle tirebilmesi için e itilmesi ve böylece sahip oldu u bilgi, beceri, yetenek ve çalı ma arzusu ile örgütte ilerleyebilmesi anlamını ta ır¹⁶².

Gordon’a göre; “ilerleme imkânının sıklı ı ve adil olması çalı anda tatmin sa lamaktadır. Ancak yükselmenin anlamı ki iden ki iye de i mektedir. Yükselme kimi i görene göre psikolojik geli me anlamı ta ırken kimine göre maa ın artması, güven ve onur elde etme, kazanma anlamına gelmektedir. Her çalı anın ilerlemeye bakı açısı de i ik olunca, yükselmenin yarataca ı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da de i ik olmaktadır.”¹⁶³ Eren’e göre ise; “kariyer, insanı tatmin etmede ve çalı maya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. E er, i e alınan bir kimse i e alındı ında önünde ilerleme olana ının bulunmadı ına ve ücretinin artmayaca ı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksizli ine inanarak i e kar ı olumsuz duygulara sahip olabilir. Böyle durumlarda i tatminsizli i ve ikâyetler kaçınılmaz olacaktır.”¹⁶⁴ Günümüzde terfi ya da görevde yükselmenin liyakat durumuna göre yapılmaması sonucu bireylerde i e ve yöneticiye kar ı kırgınlık ve kırğınlıklar olu maktadır. Bu nedenle yöneticiler bu konuda duyarlı olmalı ve liyakate sadık kalmalıdır.

¹⁶¹Söyük, a.g.e.,ss.91-92.

¹⁶²Serpil Aytaç, Çalı ma Ya amında Kariyer (1.Baskı), Epsilon Yayınevi, stanbul, 1997, ss.18.

¹⁶³Judith Gordon, Orgaizational Behaviour (6th Edition), Upper Saddle River, Prentice Hall, 1996, ss. 94.

¹⁶⁴Eren, a.g.e., ss.248.

3.2.5. Yönetim Tarz ve Uygulamaları

tatminini etkileyen en önemli örgütsel unsurlardan biri de yönetim eklidir. Örgütlerde, çalı anlara belli standartlar ölçüsünde özgürlük tanımayan sert tutumlu denetimin hakim oldu u örgütler, çalı anların i tatmininin sa lanması bakımından ba arısız olmaktadır. Bunun yanı sıra çalı anların verilen kararlara katılmaları ve fikirlerini özgürce ifade edebilmelerinin sa lanması da çalı anların i tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Günümüzde çalı anlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görü ülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, dü üncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Bu nedenle örgütlerde katılımı, yetki devrini, ki isel ve örgütsel geli meyi te vik eden bir ortamın yaratılması, çalı anların tüm potansiyel yeteneklerinden yararlanma ve geli tirmeye yönelik, insana de er veren, katılımcı, karar vermeye olanak sa layan bir yönetim tarzı benimsenmelidir¹⁶⁵.

etkile iminden do an psikolojik anlamı sa layacak, öneri ve ikayetlerin dile getirilmesine olanak sa layacak bir i ortamı, büyük ölçüde yönetime katılma uygulamalarına yer veren bir yönetim anlayı ı ile mümkündür. Yönetime katılma, çalı anların kapasitelerinden tam olarak yararlanmak, çalı anların örgütsel ba arıya ulaşmasındaki katkısını arttırmak ve amaçları benimsemesini sa lamak, kaliteyi geli tirmek, verimlili i arttırmak gibi amaçlarla, yönetimin aldı ı kararlara çe itli ekillerde ve derecelerde katılmasını ifade etmektedir.

3.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bireyleri bir arada tutan birbirleriyle ileti imlerinde payla tıkları ortak duygu, dü ünce, de er ve inançlar ile birbirlerini anlamalarını

¹⁶⁵Söyük, a.g.e.,ss.92.

kolayla tıran, bireylerde örgüt kimli inin olu masını dolayısıyla i tatminini ve i e ba lılı ı etkileyen önemli bir unsurdur.

Gürçay, örgüt kültürünü u ekilde açıklamı tır: “Örgüt kültüründe, örgüt üyeleri tarafından payla ılan maddi ve manevi kültürel ö eler söz konusudur. Yazılı kurallar, prosedürler, davranı kalıpları, törenler, görevler, ortak dil gibi unsurları içerirken, manevi ö eler payla ılan de er ve inançlardan olu maktadır.”¹⁶⁶ Yani örgüt kültürü çalı anlar tarafından payla ılan, ortak algılanan de er, inanç ve kültürel unsurların ortaya çıkarılmasıyla olu an, hem örgüt hem de çalı an çıkarları için son derece önemli bir kavramdır.

Özdevecio lu, konuya ili kin u ifadelerde bulunmu tur: “ Payla ılan ortak de erler, normlar, davranı biçimleri, çalı anların örgüte ba lılı nı geli tirmekte; çalı anların davranı larının tutarlılı nı arttırmakta, örgütte birliktelik duygusu sa lamakta ve ‘biz’ duygusunu geli tirmektedir. Bunun yanı sıra, kendilerini rahat hissetmelerine ve huzurlu bir ortam içinde çalı malarına imkan sa lamaktadır.”¹⁶⁷ Kısaca örgütte ortak bir kültürün olu turulması aynı zamanda güçlü bir örgütsel ba lılık ve i tatmini duygusuna da önemli katkılarda bulunur.

I ıkhan ise konunun örgütler için önemini u ekilde açıklamı tır: “Son yıllarda i tatminine olan ilginin artması ve i letme yönetiminde insan unsurunun ön plana çıkmasıyla örgütlerde çalı anın duygusal ya antısının dikkate alınması birçok ülkede yönetim eklinin ve örgüt ortamının de i imine neden olmu tur. De i en bu anlayı la beraber, etkin bir örgüt kültürü yaratarak çalı anların tatmininin sa lanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ula ılması etkinli i ve verimlili in artırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmi tir.”¹⁶⁸ Çalı anları yalnızca örgüt

¹⁶⁶Cemile Gürçay, *İ letmelerde Örgütsel Kültürün Olu umunda Etkili Olan Faktörler*, YDT, DEÜ, 1994, ss.67.

¹⁶⁷Özdevecio lu, a.g.e., ss.69.

¹⁶⁸Vedat I ıkhan, *Sosyal Hizmet Örgütlerinin İ levsellik Ölçütü: Doyumu*, Verimlilik Dergisi, C.1,

beklentilerini yerine getiren bir unsur olarak görmenin dışında çalı anın i i gerçeğe tirirken hissetti i duygu, tatmin ve isteklerinin dikkate alınması, ortak duygular ortaya çıkarılması ve örgüt kültürü için son derece önemlidir.

Sonuç olarak; örgüt kültürü hem i tatmini hem de güçlü örgütsel ba lılı ın olu turulmasında rol oynayan önemli bir unsurdur. Bu nedenle liderler buldukları örgütte etkin bir örgüt kültürü olu turabilmek için gerekli birliktelik duygusunu olu turmalı ve geli tirmelidir.

Dördüncü Bölüm

ANTALYA ATATÜRK DEVLET HASTANES 'NDE ÇALI AN HEM RELEERDEK L DERL K ALGILARININ ÖRGÜTSEL BA LILIK VE DOYUMLARI ÜZER NE ETK S N N NCELENMES

1.ARA TIRMANIN YÖNTEM

Yöntem; Ara tırma Modeli, Veri Toplama Araçları, Ara tırma Verilerinin Analizi ve Ara tırma Bulguları olmak üzere dört ana ba lık halinde incelenmi tir.

1.1. Ara tırma Modeli

Bu tez çalı masında nicel ara tırma modeli uygulanmı tır. Niceliksel yakla ım, sosyal bilimlerin ekillenmeye ba ladı ı 20. Yüzyılın ba nda, fen bilimlerinin kullanmakta oldu u ara tırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uygulanmasıyla olu mu tur¹⁶⁹ . Nicel ara tırma modeli, olgu ve olayları nesnele tirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak edilebilir bir eilde ortaya koyan bir ara tırma modelidir. Ara tırmamızda niceliksel ara tırma modeli içerisinde yer alan betimsel ara tırma modeli uygulanmı tır. Betimsel ara tırma modeli, bir konudaki her hangi bir durumu saptamayı hedefler.

Betimsel ara tırma modeliyle ara tırmaya katılan sa lık çalı anlarının demografik ve mesleki özellikleri ile ilgili bilgiler verilerek katılımcıların genel bir profili belirlenmeye çalı ılmı tır. Daha sonra anketlere faktör analizi yapılmı ; faktörler ile faktörleri olu turan önermeler belirlenmi tir. Ayrıca katılımcıların anket sorularına verdi i yanıtlar üçlü likert ölçe ine göre de erlendirilmi tir. Sonrasında ise ortaya çıkan faktörlerle katılımcıların demografik özellikleri kar ıla tırılmı tır. Son olarak da liderlik tipleri ile örgütsel ba lılık ve i tatmini arasındaki ili kiyi ortaya çıkarmak için korelasyon analizleri yapılmı tır.

¹⁶⁹ Kazım Özdamar, *Paket Programlar le statiksel Veri Analizi*(1.Baskı), Kaan Kitabevi, Eski ehir,1997, ss.491-500.

1.2. Veri Toplama Araçları

Ara tırmanın literatür kısmında, kitap, dergi, makale, daha önce yapılmı tezler, internet ve her türlü yazılı kaynaktan yararlanılmı tır. Uygulama kısmında ise katılımcıların özelliklerini belirlemek için hazırlanan demografik soru anketi, birçok kaynak taranarak olu turulmu liderlik anketi, Paul E. Spector tarafından geli tirilmı i tatmini ölçe i ve Allen Meyer tarafından geli tirilmı örgütsel ba lılık anketi kullanılmı tır.

1.3. Ara tırma Verilerinin Analizi

Antalya Atatürk Devlet Hastanesi sa lık çalı anlarının demografik de i kenlere ili kin verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde analizinden yararlanılmı tır. Katılımcıların yöneticilerine ait liderlik tipini saptamak, i tatmini ve örgütsel ba lılıklarının hangi boyutlardan olu unu belirleyebilmek amacı ile ölçekte yer alan önermeler faktör analizine tabi tutulmu tur. Katılımcıların, yöneticilerine ait liderlik algıları ile örgütsel ba lılık ve i tatmini düzeylerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedi inin saptanmasında ise T Testi ile Anova Testinden yararlanılmı tır. Elde edilen verilerin özelliklerine göre korelasyon testi uygulanmı tır.

1.4. Ara tırma Bulguları

Ara tırma bulguları be ayrı ba lık altında incelenmi tir. Bu ba lıklar, Demografik faktörlerle ilgili Soruların tablo ve yorumları, ara tırmaya ait faktör analizleri ve güvenilirlik çalı maları, katılımcıların anket sorularına ait yanıtlarının incelenmesi, katılımcılara ili kin demografik özelliklerin liderlik davranı ı, i tatmini ve örgütsel ba lılı a ait alt faktör algı puanları üzerine etkisinin incelenmesi ve korelasyon analizleri ekinde sunulmu tur.

2. ARA TIRMA SONUÇLARI, TABLO VE YORUMLARI

2.1. Demografik Faktörlerle İlgili Soruların Tablo ve Yorumları

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, çalışma süresi ve çalışma yerine ilişkin demografik özellikleri sayısal ve yüzdelerle değerlendirilmiştir ve değerlendirilmiştir.

2.1.1. Çalışanların Cinsiyet, Eğitim Derecesi, Yaş ve Medeni Durum Özelliklerine Göre İncelenmesi

Tablo 1: Demografik Bulgular (n=200)

Cinsiyet	n	%
Bayan	175	87,5
Bay	25	12,5
Eğitim Derecesi		
Lise	30	15,0
Önlisans	95	47,5
Lisans	73	36,5
Lisansüstü	2	1,0
Yaş		
18-24	33	16,5
25-34	88	44,0
35-44	69	34,5
45 +	10	5,0
Medeni Durum		
Evli	170	85,0
Bekar	30	15,0
Toplam	200	100

Tablo-1’de anketi yanıtlayan çalı anların demografik özellikleri verilmi tir. Elde edilen bulgulara göre anketi yanıtlayanların %25’i erkek %75’i bayanlardan olu maktadır. Anketi dolduranların da ılımında bayanların biraz daha yo un olması, hastanede hem irelik unvanı ile çalı an bayan personelin, erkek personele oranla daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun nedeninin yakın tarihe kadar hem irelik mesle inin bayan mesle i olarak görüldü ü ve erkekler tarafından daha az seçildi i ekinde yorumlanabilir.

Anket alı masına katılanların e itim durumlarına baktı ımızda çalı anların %15’inin lise mezunu, %47,5’inin ön lisans mezunu, %36,5’inin lisans mezunu oldu u görülmektedir. Sadece iki ki i anket formunda lisansüstü e itim aldı nı belirtmi tir. E itim düzeylerinin da ılımına bakıldı ında katılımcılar arasında her e itim düzeyinden çalı an oldu u, n lisans ve lisans mezunlarının o unlu u olu turdu u gözlenmektedir. Çalı anların medeni durumlarına bakıldı ında ise %85’inin evli oldu u belirlenerek o unlu u olu turdu u görülmektedir.

Çalı anların ya larını belirlemeye yönelik sorular, aralı ölçekten yararlanarak hazırlanmı tir. Ya aralıkları 18-24 arası, 25-34 arası, 35-44 arası, 45 ya ve üzeri olarak belirlenmi tir. Tablo-3’te görüldü ü gibi ankete katılan çalı anların o unlu unu 25-34 ya aralı ındaki (%44) ve 35-44 ya aralı ındaki (%34,5) bireyler olu turmaktadır. Anketi dolduran çalı anlar indeki di er ya gruplarının da ılımına baktı ımızda, %16,5’ini 18-24 arası, %5’ini ise 45 ya ve üzeri ya gruplarının olu turdu u görülmektedir. Ya a ili kin yo unlu un 25 ya altında da az görülmesinin nedeni olarak son yıllarda atama ekinin sınavla olması ve Antalya ilinin yeni atamalara kapalı olması ekinde açıklanabilir.

2.1.2 . Çalışanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımının İncelenmesi

Tablo 2: Birimlere Göre Dağılım (n=200)

Birim	n	%
İdari	2	1,0
Klinik	198	99,0
Toplam	200	100

Tablo-2’de anketi yanıtlayan çalışanların birimlere göre dağılımı verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre anketi yanıtlayanların %99’unun klinik personel %1’inin ise idari personel olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan idari personel sayısının istatistiksel olarak anlamlı olmayacak kadar az olması nedeniyle bu soru istatistiksel çalışmada çıkarılmıştır.

2.1.3. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlarının İncelenmesi

Tablo 3: Kurumdaki Çalışma Süresi(n=200)

Çalışma Süresi	n	%
1-5 yıl	11	5,5
6-10 yıl	64	32,0
11-20 yıl	86	43,0
21-30 yıl	36	18,0
31yıl ve üzeri	3	1,5
Toplam	200	100

Tablo 3’te ise çalışanların bu kurumdaki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik sorular, aralı ölçekten yararlanarak hazırlanmıştır. Çalışma süresi aralıkları 1-5 yıl, 6-10yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl, 31 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucu; ankete katılan çalışanların çoğunluğunu 11-20 yıl aralığında (%43) ve 6-10 yıl aralığında (%32) bulunan bireylerden oluştuğu görülmektedir.

2.2. Ara tırmaya Ait Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalışmaları

Ara tırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültür ve farklı bir örnekleme kullanıldı ı için verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ili kin güvenilirliklerinin elde edilmesi gereklidir.

Bu çalışmada kullanılan analiz yöntemlerinden Faktör Analizi kendi içinde; açıklayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Faktör analizi, de i kenler arasındaki kar ılıklı ili kileri inceleyerek, de i kenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar. De i ken grupları arasındaki ili kilerin altında yatan birlikteli in ortak örüntülerinin hangi faktörler içinde tanımlanacağı ili kilerini basit anlamda ortaya koyar. Diğer bir ifade ile analiz, veri grubunda yer alan de i kenler arasındaki ili kilerin altında yatan ortak özellikleri kurmaya çalışır. Bununla birlikte, analiz boyut indirgeme ve ba ımlılık yapısını yok etme yöntemi olarak ta tanımlanır.¹⁷⁰

Faktör analizinde en uygun (optimal) faktör sayısının bulunmasında karar vermede çe itli yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan biri analize dahil edilen de i kenler ile toplam varyansın 2/3'ünün (%66,6) açıklanmasıdır. Özellikle sosyal bilim uygulamalarında bu değ ere ulaşmak zor oldu u için açıklanan varyansın %30 ve üzerinde olması yeterli görülebilir. Her faktör için ortak faktör varyanslarına bakılmasında ise e er bu değerler %50'nin üzerinde ise bulunan faktör sayısının yeterli olduğuna karar verilebilir. Gerçekte faktör yüklerinin %45 veya üzerinde olması iyi bir ölçüt olarak nitelendirilmektedir. Fakat ele alınan uygulama az sayıda de i ken içeriyorsa bu değer %30'a kadar indirgenebilir. Bir de i kenin birden fazla faktöre ait olu an faktör yükleri arasında %10 dan daha fazla bir fark varsa faktör

¹⁷⁰Robert Miller, Ciaran Acton, *SPSS for Social Scientist*(2nd Edition), Palgrave Mac-Millan, New York, 2009, ss.45

yükü daha büyük olan faktör grubunda de erlendirilmesi gerekir. Aksi taktirde bu de i ken analiz dı ında bırakılır¹⁷¹

Faktör analizin uygulanaca ı örneklemin yeterlili inin ölçülmesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü kullanılır. Bu KMO de eri 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizi yapılmasının o kadar uygun oldu u söylenir. KMO de erinin %50'den daha küçük oldu u durumlarda faktör analizi uygulaması çok sa lıklı de ildir.¹⁷²

Bu tez çalı masında kavramsal bir model önerisi ile yola çıkılmadı ı için kabul görmü mevcut ölçekleri de erlendirmek ve bunlara ait alt ölçek gruplarını elde etmek için açıklayıcı faktör analizi kullanılmı tır.

Güvenirlik analizleri, bir bireyin bir olaya kar ı bilgi, tutum ve davranı ları ölçekte yer alan k sayıda soruya verdi i cevapların de erleri (puan, skor) toplanarak bulunuyorsa bu ölçekte yer alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için yapılır. K soru içeren bir ölçüm aracının (ölçe in) tüm sorularının bir fenomeni açıklamada yardımcı olan türde olması gerekir. Bu durum soruların birbirleri ile yüksek korelasyon göstermeleri ile mümkündür. Bu korelasyonlardan ya da kovaryanslardan (ortak de i im) hareket ederek geli tirilen en önemli ve sosyal bilimlerde en çok kullanılan ölçütlerin ba ında Cronbach Alfa katsayısı gelir. Alfa analizi sonucunda sorular arasında negatif korelasyon varsa Alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı da negatif de erli olacaktır. Bu katsayının negatif de erli çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olacaktır. Di er bir ifade ile kullanılan ölçe in toplanabilirlik özelli inin bozuldu una i aret edecektir. Dolayısıyla Alfa katsayısına ba lı olarak ölçe in güvenilirli i a a ıdaki gibi yorumlanmalıdır:

¹⁷¹Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile leri Veri Analiz (3.Baskı)*, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2012, ss.200-204

¹⁷² Bayram, a.g.e., ss.206.

- 0,00 < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir,
- 0,40 < 0,60 ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- 0,60 < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilir ve
- 0,80 < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçekteki soru (madde) sayısının 20'den daha az olduğu durumlarda alfa güvenilirlik katsayısının düşük çıkması literatürde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur.¹⁷³

Tez çalışmasının bu bölümündeki tablolarda gösterilen “Toplam Açıklanan Varyans”, “Cronbach Alfa” ve “Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy” (KMO) gibi göstergelerin bu bilgiler ışığında değerlendirilmesi gerekmektedir.

Ara tırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda; liderlik davranışlarının dört (bkz. tablo:4), iş tatmininin dokuz (bkz. tablo:6) ve örgütsel bağlılığın üç (bkz. Tablo:8) alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturulan üç ayrı ölçekteki Likert tipi toplam 111 soru kendi ölçek yapıları içerisinde keşifsel faktör analizlerine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmış ve bu yapıyı elde etmek için toplamda 13 ifadenin faktörlemeye yeterli katkıları olmadığı için dışarıda bırakılması gerekmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon yapıları test edilmelerinden önce bunlar arasındaki faktörleme yapıları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Elde edilen faktör alt gruplarının diğer ölçeklerin alt faktör grupları ile aralarındaki korelasyonlar incelenmiştir. Elde edilen bu alt faktör gruplarını oluşturan sorular üzerinden de her bir alt faktör grubunun güvenilirlik değerleri Cronbach Alfa katsayıları üzerinden ilgili tablolarda gösterilmiştir.

¹⁷³ Özdamar, a.g.e., ss. 407.

2.2.1. Liderlik Davranı ı Anketine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Çalışmalarının İncelenmesi

Bu bölümde katılımcıların sahip olduğu liderlik algılarını belirlemek amacıyla yapılan ankete ilişkin faktör analizleri ve güvenilirlik çalışmaları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelenerek değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Liderlik Davranı ı Anketine İlişkin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalışmaları

Faktörler	Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranı %	Cronbach Alpha Değeri
Faktör 1:Destekleyici Liderlik	17,173	46,415	0,952
Faktör 2:Örnek ve Karizmatik Liderlik	2,481	6,706	0,888
Faktör 3:Vizyoner Liderlik	1,737	4,695	0,907
Faktör 4:Teşvik Edici Liderlik	1,112	3,006	0,609
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,952
Bartlett's Test of Sphericity			0,00
Toplam varyans açıklama oranı %			60,822
Ölçeğin Güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)			0,967

Tablo 4'te liderlik davranı ı anketini oluşturan faktörler ile KMO değeri ve Bartlett's değeri verilmiştir. Tabloda ayrıca faktörlere ait faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmıştır ve güvenilirlik katsayısına ilişkin sonuçlarına da yer verilmiştir. Analiz sonucu, sorular dört faktörde gruplanmıştır ve bu faktörler sırasıyla; “Destekleyici Liderlik Davranı ı”, “Örnek ve Karizmatik Liderlik Davranı ı”, “Vizyoner Liderlik Davranı ı” ve “Teşvik Edici Liderlik Davranı ı” olarak adlandırılmıştır. Faktörlere ait Cronbach alpha değerleri ise sırasıyla 0,952, 0,888, 0,907 ve 0,609 bulunmuştur. Dört faktöre ait açıklanan toplam varyans % 60,822, KMO değeri 0.952 ve Bartlett's değeri 0,00 bulunmuştur.

Tablo 5: Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Faktörlere Ait Önermeler

Faktör 1:DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	
12. Amirim çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	,736
9. Yöneticimin yakın ilgisi kişisel gelişimim açısından cesaretlendiricidir.	,698
10. Yöneticimiz mesleki gelişimimiz için sorumluluğumuzu arttırmaktadır.	,697
20. Yöneticimiz ortaya çıkan problemleri çözmede bizlere güvenmektedir.	,689
11. Amirim bizlerin duygu, düşünce ve isteklerine önem verir.	,685
13. Amirim bizlerin fikir ve düşüncelerine önem verir.	,664
19. Alınan kararlara katılmamızı sağlayarak işletmede önemsendiğimizi hissettirir.	,661
21. Çalışanlar arasında iletişime ve ortak karar vermeye önem verir.	,654
17. Amirim bizleri eleştirirken nedenlerini de açıklar.	,639
15. Yöneticilerimiz iş yerinde karışık zorluklar karşısında bizleri destekler.	,636
14. Yöneticimin cesaretlendirici yaklaşımı işibaşarımızda etkili bir faktördür.	,629
18. Amirim yaptığımız işlerde bize gerekli yetki ve sorumluluğu verir.	,619
24. Yöneticimiz hayal gücümüzü kullanabileceğimiz bir çalışma ortamı sunar.	,604
23. Amirim problemlere ve olaylara yeni ve farklı açılardan bakmamızı sağlar.	,570
8. Amirim kişisel ve mesleki gelişimimiz için imkânlar sunar.	,567
26. Yöneticimiz zor işler vasıtasıyla bizlere daha yenilikçi fikirler ortaya çıkarma fırsatı sunmaktadır.	,489
Faktör 2:ÖRNEK VE KARZMATİK LİDERLİK	
27. Amirim çalışanları kademe gözetmeksizin önyargısız bir şekilde dinleyerek onlarla fikir alışverişinde bulunur.	0,745
31. Yöneticimizin sözüne sadık olması bizlere güven vermektedir.	0,682
29. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	0,664
35. Yöneticimiz etrafına güven ve neşe saçar.	0,637
32. Yöneticimizin ortaya koyduğu değerler takım olarak işibaşarımıza etki etmektedir.	0,606
28. Amirim işletme amaçlarına ulaşmak için fedakârlıkta bulunur.	0,575
34. Yöneticimiz bizleri asla yarı yolda bırakmaz.	0,570
30. Gelecekte amirim gibi bir yönetici olmak isterim.	0,563
36. Yöneticimizin bilgi ve becerileri kendisine saygı duymamızı sağlar.	0,561
Faktör 3:VİZYONER LİDERLİK	
4. Yöneticimin ileri görüşlülüğü takım çalışmamızı desteklemektedir.	0,812
5. Amirim çalışanları ortak bir amaç için destekler.	0,793
6. Belirlediği hedefleri bizlere açık şekilde ifade eder.	0,776
3. Yöneticimin geleceğe dair koyduğu amaçlar işibaşarımızı olumlu şekilde etkilemektedir.	0,727
2. Yöneticim bizleri geleceğe dair amaçlarla motive eder.	,665
1. Amirim işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	,614
Faktör 4:TEKVİKEDİCİ LİDERLİK	
33. İşletmeye bağlılığım amirimizin meydana getirdiği çalışma ortamından kaynaklanmaktadır.	0,632
25. Yöneticimiz, hata yapmanın yeni bir öğrenme fırsatı olduğunu bir çalışma ortamını desteklemektedir.	0,569

Tablo 5’ de Destekleyici liderlik davranışı olarak adlandırılan birinci faktör; “Amirim çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.”, “Yöneticimin yakın ilgisi kişisel gelişimim açısından cesaretlendiricidir.”, “Yöneticimiz mesleki gelişimimiz için sorumluluğumuzu arttırmaktadır.”, “Yöneticimiz ortaya çıkan problemleri çözmede bizlere güvenmektedir.”, “Amirim bizlerin duygu, düşünce ve isteklerine önem verir.”, “Amirim bizlerin fikir ve düşüncelerine önem verir.”, “Alınan kararlara katılmamızı sağlayarak işletmede önemsendiğimizi hissettirir.” , “Çalışanlar arasında iletişime ve ortak karar vermeye önem verir.”, “Amirim bizleri

ele tirirken nedenlerini de açıklar.”, “Yöneticilerimiz i yerinde kar ıla tı ımız zorluklar kar ısında bizleri destekler.”, “Yöneticimin cesaretlendirici yakla ımı i i ba armamda etkili bir faktördür.”, “Amirim yaptı ımız i lerde bize gerekli yetki ve sorumlulu u verir.”, “Yöneticimiz hayal gücümüzü kullanabilece imiz bir çalı ma ortamı sunar.”, “Amirim problemlere ve olaylara yeni ve farklı açılardan bakmamızı sa lar.”, “Amirim ki isel ve mesleki geli imimiz için imkânlar sunar.”, “Yöneticimiz zor i ler vasıtasıyla bizlere daha yenilikçi fikirler ortaya çıkarma fırsatı sunmaktadır.” ifadelerinden olu an toplam onaltı önermeden olu mu tur.

Örnek ve karizmatik liderlik olarak adlandırılan ikinci faktör ise toplam dokuz önermeden olu mu olup; “Amirim çalı anları kademe gözetmeksizin önyargısız bir ekilde dinleyerek onlarla fikir alı -veri inde bulunur.”, “Yöneticimizin sözüne sadık olması bizlere güven vermektedir.”, “Çalı anlara sözlerinden çok davranı larıyla örnek olur.”, “Yöneticimiz etrafına güven ve ne e saçar.”, “Yöneticimizin ortaya koydu u de erler takım olarak i ba arımıza etki etmektedir.”, “Amirim i letme amaçlarına ula mak için fedakârlıkta bulunur.”, “Yöneticimiz bizleri asla yarı yolda bırakmaz.”, ”Gelecekte amirim gibi bir yönetici olmak isterim.”, “Yöneticimizin bilgi ve becerileri kendisine saygı duymamızı sa lar.” ifadelerini içermektedir.

Liderlik anketine ait üçüncü faktör, vizyoner liderlik davranı ı olarak adlandırılmı olup; “Yöneticimin ileri görü lülü ü takım çalı mamızı desteklemektedir.”, “Amirim çalı anları ortak bir amaç için destekler.”, “Belirledi i hedefleri bizlere açık ekilde ifade eder.”, “Yöneticimin gelece e dair koydu u amaçlar i ba arımı olumlu ekilde etkilemektedir”, “Yöneticim bizleri gelece e dair amaçlarla motive eder.”, “Amirim i letmenin gelecekteki durumuna ili kin net bir fikre sahiptir.” ifadelerini içeren toplam altı önermeden olu mu tur.

Liderlik davranı 1 anketine ait dördüncü ve son faktör olan te vik edici liderlik davranı ı ise “ letmeye ba lılı ım amirimın meydana getirdi i çalı ma ortamından kaynaklanmaktadır.”, “Yöneticimiz, hata yapmanın yeni bir ey ö renme fırsatı oldu u bir çalı ma ortamını desteklemektedir.” ifadelerini toplam iki soru bulunmaktadır.

2.2.2. Tatmini Anketine li kin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Çalı malarının ncelenmesi

Bu bölümde katılımcılara ait i tatmin düzeyini belirlemek için yapılan ankete ili kin faktör analizleri ve güvenilirlik çalı maları gösterilmi tir. Elde edilen sonuçlar incelenerek de erlendirilmi tir.

Tablo 6: Tatmini Ölçe ine li kin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalı maları

Faktörler	Özde erler	Varyansı Açıklama Oranı %	Cronbach Alpha De eri
Faktör 1: Arkada ları	11,198	18,980	0,952
Faktör 2: in çeri i	7,060	11,965	0,926
Faktör 3:Yöneticiler	4,544	7,702	0,942
Faktör 4:Terfi ve Kariyer mkanları	3,365	5,703	0,938
Faktör 5:Çalı ma Ko ulları	2,983	5,056	0,768
Faktör 6:Motivasyon ve Yönetim	2,388	4,048	0,537
Faktör 7: leti im	2,090	3,542	0,885
Faktör 8:Maa	1,965	3,331	0,497
Faktör 9: in Kendisi	1,617	2,740	0,407
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,804
Bartlett's Test of Sphericity			0,000
Toplam varyansı açıklama oranı %			63,068
Ölçe in Güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)			0,856

Tablo 6'da i tatmini anketini olu turan faktörlerle, KMO ve Bartlett's de erleri verilmi tir. Ayrıca sorulara ait faktör yükleri ve güvenilirlik katsayısına ili kin sonuçlarına da yer verilmi tir. Analiz sonucu, sorular 9 faktörde gruplanmı ve bu faktörler ve Cronbach alpha de erleri; “ Arkada ları” (0,952), “ in çeri i”(0,926), “Yöneticiler” (0,942), “Terfi ve Kariyer mkanları” (0,938), “Çalı ma Ko ulları” (0,768), “Motivasyon ve Yönetim” (0,537), “ leti im” (0,885), “Maa ” (0,497) ve in Kendisi” (0,407) olarak sıralanmı tir. Bu 9 faktöre ait

açıklanan toplam varyans %63,068, KMO değeri 0,804 Bartlett's değeri ise 0,00 olarak bulunmuştur.

Tablo 7: Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi ve Faktörlere Ait Önermeler

Faktör 1: ARKADAŞLARI	
37. Birlikte çalıştığım insanların yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum	,867
39. Birlikte çalıştığım insanları samimi bulmuyorum.	,853
41. Burada karlı olduğumuz sorunları çözmek için çalışmamızla birlikte hareket ederiz.	,850
36. Arkadaşlarımı seçtiğimi buluyorum.	,850
33. Çalışmamızla arkadaşlarımız arasında rekabet ve çatışma oldukça fazladır.	,819
40. Çalışmamızla arkadaşlarımız zaman zaman her konuda yardımcı olur.	,812
42. İşimin can sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	,804
38. Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanmıyorum.	,801
35. Burada kişiler hakkında dedikodu çok fazla yapılmaktadır.	,790
Faktör 2: İZLENİMLER	
47. Yaptığım iş sayesinde kendimi geliştirebiliyorum.	,790
48. Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor.	,772
44. Kişilerime ve yeteneklerime uygun bir işte çalıştığım için memnunuzum.	,654
49. Burada yapmakta olduğumuzdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.	,748
45. Burada yapmakta olduğumuz işlerden memnunuzum.	,696
32. İşimle ilgili kararlara katılabiliyorum.	,768
43. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	,738
46. Bazen işimin anlamsız olduğunu hissinde kapılıyorum.	,590
Faktör 3: YÖNETİCİLER	
13. Amirimin bana karşı adil davranmadığını düşünüyorum.	,889
16. Amirim çalıştığımızın (aşklarını) bakışlarından aldığı bilgilerle değerlendirir.	,832
19. Amirim tarafsızdır ve herkese eşit davranır.	,882
14. Amirim çalıştığımızın duygularını pek dikkate almaz.	,854
17. Amirim çalıştığımızın tanımaya özen göstermez.	,812
12. Amirim işinde uzman bir kişidir.	,850
15. Amirim kendisine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenir.	,819
18. Amirim kendisine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenir.	,792
Faktör 4: TERFİ VE KARİYER İMKANLARI	
9. İşletmemizin sunmuş olduğu yükselme (terfi-kariyer) olanaklarından memnunuzum.	,940
7. İşletmemde işimi iyi yapanlar adil bir şekilde terfi imkanı bulur.	,901
11. Burada mesleğinde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar kolay terfi ederler.	,933
8. Burada terfi etmek için başarılı olmaktan çok yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak gerekiyor.	,836
Faktör 5: ÇALIŞMA KOŞULLARI	
51. Rahatlıkla izin alabiliyorum.	,828
53. İş yerlerimi rahatlıkla kullanabiliyorum	,791
54. Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum	,682
52. İş yerimdeki çalışmamızla saatlerimden memnunuzum.	,607
55. İşimi yaparken kullandığımız araç-gereç ve teknoloji yeterlidir.	,540
56. Burada birbirimizin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzenimiz var.	,518
Faktör 6: MOTİVASYON VE YÖNETİM	
25. Amirim kolay kolay yaptığım işi takdir etmez.	,773
21. Yaptığım işin takdir edilmediğini hissediyorum	,714
26. Yapılan küçük hatalara hoş görün gösterilmez.	,594
23. Yaptığım başarılı işlerimizde sık sık amirimden övgü alırım.	,685
24. İşimizi daha iyi yapabilmek için yönetim tarafından inisiyatif kullanma yetkisi verilir.	,446
22. Çalışmalarımın yönetim tarafından yeterince desteklenmektedir.	,572

20. Amirimin yaptığı mı i le ilgili dü üncelerime önem vermedi ini hissediyorum.	,451
Faktör 7: LET M	
59.Burada verilen işler içeri i tam olarak açıklanmıyor.	,893
57.Burada yaptığı mı isin hangi amaca hizmet etti ini bilmiyorum.	,875
58.i yerinde ne olup bitti inden genelde haberim olmuyor.	,847
Faktör 8: MAA	
2.Yaptı mı is kar ılı nda hak etti im ücreti aldı mı dü ünüyorum.	,836
3.Türkiye ko ulla rında iyi bir maa aldı mı dü ünüyorum.	,687
1.Maa artı oranlarından memnunum.	,784
6.Aldı mı maa tan memnunum	
5. Aynı i i yapanlar arasında maa farkı olması beni rahatsız ediyor	,508
Faktör 9: N KEND S	
50.Burada sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel ortamların yeterli oldu unu dü ünüyorum.	,468
27. yerimin güvenilir olmasından memnunum	,426
30.Burada görev yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yaptığı mı i lerden zevk almıyorum.	,419
28.Burada gereksiz kurallar nedeniyle i im ba ımdan a kın.	,410

Tablo 7 incelendi inde; i tatmini anketine ait birinci faktör “ Arkada ları” olarak adlandırılmı tır. Bu faktöre ait önermeler ise “Birlikte çalı tı m insanların yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalı mak zorunda kalıyorum.”, “Birlikte çalı tı m insanları samimi bulmuyorum.”, “Burada kar ıla tı mız sorunları çözmek için çalı ma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz.”, “ arkadaşlarımla e lenceli buluyorum.”, “Çalı ma arkadaşları arasında rekabet ve çatı ma oldukça fazladır.”, “Çalı ma arkadaşlarım her zaman her konuda yardımcı olur.”, “ imin can sıkıcı oldu unu dü ünüyorum.”, “Birlikte çalı tı m insanlardan ho nut de ilim.”, “Burada ki iler hakkında dedikodu çok fazla yapılmaktadır.” ifadelerinden olu maktadır.

tatmini anketine ait ikinci faktör “ in çeri i” olarak adlandırılmı olup 8 önermeden olu mu tur. Faktöre ait önermeler “Yaptı mı i sayesinde kendimi geli tirebiliyorum.”, “Mesle im do rultusunda bir i yapıyor olmak isimi daha fazla sevmemi sa lıyor.”, “Ki ili me ve yeteneklerime uygun bir i te çalı tı m için memnunum.”, “Burada yapmakta oldu umdan ba ka bir i yapmayı tercih ederim.”, “Burada yapmakta oldu um işlerden memnunum.”, “ imle ilgili kararlara katılabiliyorum.”, “Yaptı mı i ten gurur duyuyorum.”, “Bazen i imin anlamsız oldu u hissine kapılıyorum.” ifadelerinden olu mu tur.

tatmini anketine ait üçüncü faktör “Yöneticiler” olarak adlandırılmış olup 8 önermeden oluşmaktadır. Bu faktöre ait önermeler; “Amirimin bana karşı adil davranmadığını düşünüyorum.”, “Amirim çalışanlarını (astlarını) bakalarından aldığı bilgilerle değerlendirir.”, “Amirim tarafsızdır ve herkese eşit davranır.”, “Amirim çalışanlarının duygularını pek dikkate almaz.”, “Amirim çalışanlarını tanımaya özen göstermez.”, “Amirim işinde uzman bir kişidir.”, “Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir.”, “Amirim kendisine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenir.” ifadelerinden oluşmaktadır.

Ankete ait dördüncü faktör ise “Terfi ve kariyer imkânları” olarak adlandırılmıştır. Faktöre ait dört önerme olup bunlar; “İletmemin sunmuş olduğu yükselme (terfi-kariyer) olanaklarından memnunuz.”, “İletmemde işini iyi yapanlar adil bir şekilde terfi imkânı bulur.”, “Burada mesleğinde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar kolay terfi ederler.”, “Burada terfi etmek için başarılı olmaktan çok yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak gerekiyor.” ifadelerinden oluşmaktadır.

Ankete ait beşinci faktör “Çalışma Koşulları” olarak adlandırılmıştır. Faktöre ait önermeler ise “Rahatlıkla izin alabiliyorum.”, “Zinlerimi rahatlıkla kullanabiliyorum.”, “Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum.”, “Çalışma yerimdeki çalışma saatlerimden memnunuz.”, “İşimi yaparken kullandığım araç-gereç ve teknoloji yeterlidir.”, “Burada birbirimizin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzenimiz var.” ifadelerinden oluşmaktadır.

Ankete ait altıncı faktör “Motivasyon ve Yönetim” olarak adlandırılmış olup toplam yedi önermeden oluşmaktadır. Faktöre ait önermeler ise “Amirim kolay kolay yaptığımı takdir etmez.”, “Yaptığımı işin takdir edilmediğini hissediyorum”, “Yapılan küçük hatalara hoşgörüsü gösterilmez.”, “Yaptığımı başarılı işkararlarında sık sık amirimden övgü alırım.”, “İşimizi daha iyi yapabilmek için yönetim tarafından inisiyatif kullanma yetkisi verilir.”, “Çabalarım yönetim tarafından yeterince desteklenmektedir.”,

“Amirimin yaptı ım i le ilgili dü üncelerime önem vermedi ini hissediyorum.” ifadelerinden olu mu tur.

Ankete ait yedinci faktör “ileti im” olarak adlandırılmı olup toplam üç önermeden olu mu tur. Faktöre ait önermeler ise “Burada verilen isler içeri i tam olarak açıklanmıyor.”, “Burada yaptı ım isin hangi amaca hizmet etti ini bilmiyorum.”, “ yerinde ne olup bitti inden genelde haberim olmuyor.” ifadelerinden olu mu tur.

Ankete ait sekizinci faktör “maa ” olarak adlandırılmı olup toplam be önermeden olu mu tur. Faktöre ait önermeler ise “Yaptı ım is kar ılı nda hak etti im ücreti aldı mı dü ünüyorum.”, “Türkiye ko ullarında iyi bir maa aldı mı dü ünüyorum.”, “Maa artı oranlarından memnunuz.”, “Aldı ım maa tan memnunuz.”, “Aynı i i yapanlar arasında maa farkı olması beni rahatsız ediyor.” ifadelerinden olu mu tur.

Ankete ait dokuzuncu ve son faktör “ in Kendisi” olarak adlandırılmı olup dört önermeden olu mu tur. Faktöre ait önermeler ise “Burada sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel ortamların yeterli oldu unu dü ünüyorum.”, “ yerimin güvenilir olmasından memnunuz.”, “Burada görev yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yaptı ım i lerden zevk almıyorum.”, “Burada gereksiz kurallar nedeniyle i im ba ımdan a kın.” ifadelerinden olu mu tur.

2.2.3. Örgütsel Ba lılık Anketine li kin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çalışmaları

Bu bölümde katılımcılara ait örgütsel ba lılık boyutunu belirlemek için yapılan ankete ili kin faktör analizleri ve güvenilirlik çalışmaları gösterilmi tir. Elde edilen sonuçlar incelenerek de erlendirilmi tir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Anketine İlişkin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Çıktıları

Faktörler	Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranı %	Cronbach Alpha Değeri
Faktör 1:Normative Bağlılık	7,208	51,488	0,953
Faktör 2:Duygusal Bağlılık	1,653	11,806	0,919
Faktör 3:Devam Bağlılığı	1,246	8,898	0,553
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,911
Bartlett's Test of Sphericity			0,00
Toplam varyans açıklama oranı %			72,192
Ölçeğin Güvenlik katsayısı (Cronbach's Alpha)			0,638

Tablo 8’de örgütsel bağlılık anketini oluşturan faktörlerle faktörlere ait özdeğerler, toplam varyans açıklama oranı, KMO ve Bartlett’s değeri verilmiştir. Analiz sonucu, sorular 3 faktörde gruplanmış ve bu faktörler ve özdeğerleri “Normative Bağlılık” (7,208), “Duygusal Bağlılık” (1,653) ve “Devam Bağlılığı” (1,246) olarak sıralandırılmıştır. Faktöre ait Cronbach alpha değerleri ise sırasıyla 0,953, 0,919, 0,533 bulunmuştur. Bu 3 faktöre ait açıklanan toplam varyans %72,192 KMO değeri ise 0,911 ve Bartlett’s değeri ise 0,00 olarak bulunmuştur.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi ve Faktörlere Ait Önermeler

Faktör 1:NORMAT VE BAĞLILIK	
15. Kurumumu personel sıkıntısına sokmamak için iktidardan ayrılamam.	,889
14. Kurumuma çok şey borçlu olduğum için, iktidardan ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıyorum.	,879
12. Kurumuma karşı bir vefa borcum var.	,868
13. Daha iyi bir iş teklifi alsam bile insanlara olan sorumluluğumdan dolayı iktidardan ayrılamam.	,865
Faktör 2:DUYGUSAL BAĞLILIK	
4. Kurumumun sorunlarımı kendi sorunlarım gibi görüyorum.	,838
2. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum	,814
1. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	,812
3. Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum.	,806
5. Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır.	,798
Faktör 3:DEVAM BAĞLILIK	
9. Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır.	,831
10. Bakmakla yükümlü olduğum insanlar olduğum için bu kurumda çalışmak zorundayım.	,813

Ankete ait ilk faktör “Normative Ba lılık” olarak adlandırılmı olup dört önermeden olu mu tur. Faktöre ait önermeler “Kurumumu personel sıkıntısına sokmamak için i imden ayırlamam.”, “Kurumuma çok ey borçlu oldu um için, i ten ayrılırsam suçluluk duyusuna kapılırim.”, “ Kurumuma kar ı bir vefa borcum var.”, “Daha iyi bir i teklifi alsam bile insanlara olan sorumlulu umdan dolayı i imden ayırlamam.” ifadelerinden olu mu tur.

Ankete ait ikinci faktör “Duygusal Ba lılık” olarak adlandırılmı olup be önermeden olu mu tur. Faktöre ait önermeler ise “Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.”, “Çalı tı ım kuruma kar ı güçlü bir ba lılık hissediyorum.”, “Bu kurumda çalı maktan gurur duyuyorum.”, “Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum.” “Çalı tı ım kurum benim için çok önem ve anlam ta ımaktadır.” ifadelerinden olu mu tur.

Ankete ait üçüncü ve son faktör “Duygusal Ba lılık” olarak adlandırılmı ve iki önermeden olu mu tur. Faktöre ait önermeler ise “Çalı tı ım kurum benim için çok önem ve anlam ta ımaktadır.”, “Bakmakla yükümlü oldu um insanlar oldu u için bu kurumda çalı mak zorundayım.” ifadelerinden olu mu tur.

2.3. Katılımcıların Anket Sorularına Verdi i Yanıtlarının ncelenmesi

Bu bölümde katılımcıların her bir ankete ait, faktörleri olu turan önermelere verdi i yanıtlar incelenmi , sayısal ve yüzdellik ifadelerle gösterilmi tir. Ayrıca verilen yanıtlar de erlendirilerek yorumlanmı tır.

Tablo 10: Katılımcıların Yöneticilerine Ait Liderlik Davranış Algılarına İlişkin Yanıtları

Faktör 1:DESTEKLEYİCİ LİDERLİK	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%
12. Amirim çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	82	41,0	77	38,5	41	20,5
9. Yöneticimin yakın ilgisi ki işel gelişimim açısından cesaretlendiricidir.	90	45,0	62	31,0	48	24,0
10. Yöneticimiz mesleki gelişimimiz için sorumluluğumuzu arttırmaktadır.	89	44,5	66	33,0	45	22,5
20. Yöneticimiz ortaya çıkan problemleri çözmeye bizlere güvenmektedir.	85	42,5	68	34,0	47	23,5
11. Amirim bizlerin duygu, düşünce ve isteklerine önem verir.	90	45,0	67	33,5	43	21,5
13. Amirim bizlerin fikir ve düşüncelerine önem verir.	92	46,0	61	30,5	47	23,5
19. Alınan kararlara katılmamızı sağlayarak işletmede önemsendiğimizi hissettirir.	71	35,5	86	43,0	43	21,5
21. Çalışanlar arasında iletişime ve ortak karar vermeye önem verir.	84	42,0	70	35,0	46	23,0
17. Amirim bizleri eleştirirken nedenlerini de açıklar.	85	42,5	57	28,5	58	29,0
18. Amirim yaptığımız işlerde bize gerekli yetki ve sorumluluğu verir.	86	43,0	68	34,0	46	23,0
24. Yöneticimiz hayal gücümüzü kullanabileceğimizi bir çalışmaya ortamı sunar.	84	42,0	68	34,0	48	24,0
23. Amirim problemlere ve olaylara yeni ve farklı açılardan bakmamızı sağlar.	89	44,5	70	35,0	41	20,5
8. Amirim ki işel ve mesleki gelişimimiz için imkânlar sunar.	92	46,0	62	31,0	46	23,0
26. Yöneticimiz zor işler vasıtasıyla bizlere daha yenilikçi fikirler ortaya çıkarma fırsatı sunmaktadır.	88	44,0	67	33,5	45	22,5
Faktör 2:ÖRNEK VE KARZMATİK LİDERLİK						
27. Amirim çalışanları kademe gözetmeksizin önyargısız bir şekilde dinleyerek onlarla fikir alışverişinde bulunur.	90	45,0	74	37,0	36	18,0
31. Yöneticimizin sözüne sadık olması bizlere güven vermektedir.	83	41,5	76	38,0	41	20,5
29. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	90	45,0	70	35,0	40	20,0
35. Yöneticimiz etrafa güven ve neşesayar	82	41,0	81	40,5	37	18,5
32. Yöneticimizin ortaya koyduğu değerler takım olarak işbirliğimize katkı etmektedir.	94	47,0	63	31,5	43	21,5
28. Amirim işletme amaçlarına ulaşmak için fedakârlıkta bulunur.	87	43,5	80	40,0	33	16,5
34. Yöneticimiz bizleri asla yarı yolda bırakmaz.	106	53,0	64	32,0	30	15,0
30. Gelecekte amirim gibi bir yönetici olmak isterim.	87	43,5	86	43,0	27	13,5
36. Yöneticimizin bilgi ve becerileri kendisine saygı duymamızı sağlar.	84	42,0	81	40,5	35	17,5

Faktör 3:V ZYONER L DERL K						
4. Yöneticimin ileri görüşlü ü takım çalı mamızı desteklemektedir.	99	49,5	59	29,5	42	21,0
5. Amirim çalı anları ortak bir amaç için destekler.	101	50,5	51	25,5	48	24,0
6. Belirledi i hedefleri bizlere açık ekilde ifade eder.	97	48,5	52	26,0	51	25,5
3. Yöneticimin gelece e dair koydu u amaçlar i ba arımı olumlu ekilde etkilemektedir	101	50,5	67	33,5	32	16,0
2. Yöneticim bizleri gelece e dair amaçlarla motive eder.	91	45,5	68	34,0	41	20,5
1. Amirim i letmenin gelecekteki durumuna ili kin net bir fikre sahiptir.	101	50,5	56	28,0	43	21,5
Faktör 4:TE V K ED C L DERL K						
33. İ letmeye ba lılı ım amirimın meydana getirdi i çalı ma ortamından kaynaklanmaktadır.	88	44,0	80	40,0	32	16,0
25. Yöneticimiz, hata yapmanın yeni bir ey ö renme fırsatı oldu u bir çalı ma ortamını desteklemektedir.	73	36,5	86	43,0	41	20,5

Tablo 10 incelendi inde; Destekleyici liderli i ifade eden önermelerde “katılmıyorum” seçene i yanıt oranı %35,5 ile %46 arasında, “kararsızım” seçene i yanıt oranı %28,5 ile %43,0 arasında ve “katılıyorum” seçene i yanıt oranı % 20,5 ile %29,0 arasında de i mektedir. Destekleyici liderlik davranı larına ili ki önerme ve yüzdeler kar ıla tırıldı nda ise “Amirim bizlerin fikir ve dü üncelerine önem verir” ve “Amirim ki isel ve mesleki geli imimiz için imkanlar sunar” önermeleri en yüksek (%46) “katılmıyorum” oranına sahip oldu u dikkati çekmektedir. Oldukça yüksek bir orana sahip bu yanıt i görenlerin ki isel ve mesleki geli im gereksinimlerinin farkında lı nda olduklarını, bu anlamda yeterli deste i alamadıklarını ve fikir ve dü üncelerinin önemsenmedi i algısına sahip oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Tabloya bakıldı nda; Örnek ve karizmatik liderli i ifade eden önermelerde “katılmıyorum” seçene i yanıt oranı %41,0 ile %53,0 arasında, “kararsızım” seçene i yanıt oranı %31 ile %43,0 arasında ve “katılıyorum” seçene i yanıt oranı % 13,5 ile %21,0 arasında de i mektedir. Önermelerle yanıtların yüzdelerle kar ıla tırıldı nda ise en yüksek de er (%53) “katılmıyorum” yanıtı ve en dü ük de er (%15) “katılıyorum” yanıtı ile “Yöneticimiz bizleri asla yarı yolda bırakmaz” önermesi öne çıkmaktadır. görenlerin yarıdan fazlasının “katılmıyorum” yanıtı

verdiği bu önerme çalışanların yöneticilerine karşı duyduğu güvensizliği ortaya koymaktadır. Bunun nedeni olarak; birçok mesleğin bir arada çalıştığı sektöründe çoğu zaman iş tanımları çok net olmamakla birlikte yaşanan sıkıntılarda çoğu zaman üst yöneticinin başka bir meslek grubundan olması nedeniyle sorunların objektif çözülememesi olarak düşünülebilir. Ayrıca en düşük (%13,5) “katılıyorum” yanıtı alan önermenin “Gelecekte amirim gibi bir yönetici olmak istiyorum” önermesi olduğu görülmektedir. Bu değer çalışanların bir bütün olarak yöneticilerinin olumlu liderlik vasıflarını taşımadığı algısına sahip oldukları yada kararsızlıklarını göstermektedir.

Tabloda vizyoner liderlikle ilgili veriler incelendiğinde; önermelere ilişkin yanıtlardan “ katılmıyorum” seçeneğine yanıt oranı %45,5 ile %50,5 arasında, “kararsızım” seçeneğine yanıt oranı %25,5 ile %33,5 arasında, “katılıyorum” seçeneğine yanıt oranı ise %16,0 ile %25,5 arasında değişmektedir. Önermeler ile yanıtları karşılaştırıldığında, iş görenlerin yarısından daha fazlası “Amirim çalışanları ortak bir amaç için destekler”, “Yöneticimin geleceğe dair koyduğu amaçları benim olumlu şekilde etkilemektedir” ve “Amirim işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahip değildir” önermelerine “katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

Tablo incelendiğinde; “Tevrik Edici Liderlik” davranışını ifade eden önermelere ilişkin yanıtların en düşük ve en yüksek değerleri şunlardır: “katılmıyorum” seçeneğine yanıt oranı %36,5 ile %44,0 arasında, “kararsızım” seçeneğine yanıt oranı %40 ile %43,0 arasında ve “katılıyorum” seçeneğine %16,0 ile %20,5 arasında değişmektedir. “İletmeye bağlı olarak amirimin meydana getirdiği çalışma ortamından kaynaklanmaktadır” önermesinin en yüksek “katılmıyorum” oranına sahip olması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, yöneticilerinin liderlik davranışlarından olumsuz etkilendiği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Tatmini Algılarına İlişkin Yanıtları

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%
Faktör 1: ARKADA LARI						
37.Birlikte çalıştığım insanların yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum	76	38,0	44	22,0	80	40,0
39.Birlikte çalıştığım insanları samimi bulmuyorum.	70	35,0	46	23,0	84	42,0
41.Burada karıştığımız sorunları çözmek için çalışmamızla arkadaşlarımızla birlikte hareket ederiz.	83	41,5	35	17,5	82	41,0
36. Arkadaşlarımı ehlenceli buluyorum.	86	43,0	33	16,5	81	40,5
33.Çalışmamız arkadaşlarımız arasında rekabet ve çatışma oldukça fazladır.	75	37,5	29	14,5	96	48,0
40.Çalışmamız arkadaşlarımız her zaman her konuda yardımcı olur.	76	38,0	44	22,0	80	40,0
42. İmin can sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	75	37,5	41	20,5	84	42,0
38.Birlikte çalıştığımız insanlardan hoşnut değilim.	63	31,5	60	30,0	77	38,5
Faktör 2: NİÇER						
47.Yaptığımız iş sayesinde kendimi geliştirebiliyorum.	94	47,0	26	13,0	80	40,0
48.Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak isimi daha fazla sevmemi sağlıyor.	91	45,5	26	13,0	83	41,5
44.Kişiliğime ve yeteneklerime uygun bir işte çalıştığım için memnunum.	64	32,0	71	35,5	65	32,5
49.Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.	81	40,5	41	20,5	78	39,0
45.Burada yapmakta olduğum işlerden memnunum.	70	35,0	61	30,5	69	34,5
32. İşimle ilgili kararlara katılabiliyorum.	82	41,0	56	28,0	62	31,0
43.Yaptığımız işten gurur duyuyorum.	72	36,0	47	23,5	81	40,5
46.Bazen işimin anlamsız olduğunu hissine kapılıyorum.	61	30,5	68	34,0	71	35,5
Faktör 3:YÖNETİCİLER						
13.Amirimin bana karşı adil davranmadığını düşünüyorum.	94	47,0	48	24,0	58	29,0
16.Amirim çalışanlarını (astlarını) bakalarından aldığı bilgilerle değerlendirir.	85	42,5	56	28,0	59	29,5
19.Amirim tarafsızdır ve herkese eşit davranır.	86	43,0	47	23,5	67	33,5
14.Amirim çalışanlarının duygularını pek dikkate almaz.	76	38,0	52	26,0	72	36,0
17.Amirim çalışanlarını tanımaya özen göstermez.	65	32,5	81	40,5	54	27,0
12.Amirim işinde uzman bir kişidir.	91	45,5	49	24,5	60	30,0
18. Amirim kendisine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenir	86	43,0	74	37,0	40	20,0
Faktör 4:TERFİ VE KARİYER MÜKAVELERİ						
	N	%	N	%	N	%

9. İletmemin sunumu oldu u yükselme (terfi-kariyer) olanaklarından memnunum.	149	74,5	35	17,5	16	8,0
7. İletmemde isini iyi yapanlar adil bir şekilde terfi imkanı bulur.	148	74,0	37	18,5	15	7,5
11. Burada mesleinde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar kolay terfi ederler.	137	68,5	46	23,0	17	8,5
8. Burada terfi etmek için başarılı olmaktan çok yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak gerekiyor.	129	64,5	49	24,5	22	11,0
Faktör 5: ÇALI MA KO ULLARI						
51. Rahatlıkla izin alabiliyorum	78	39,0	48	24,0	74	37,0
53. Zinlerimi rahatlıkla kullanabiliyorum	59	29,5	78	39,0	63	31,5
54. Çalıştım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum	109	54,5	53	26,5	38	19,0
52. İş yerimdeki çalışma saatlerimden memnunum	100	50,0	51	25,5	49	24,5
55. İşimi yaparken kullandığım araç-gereç ve teknoloji yeterlidir	80	40,0	62	31,0	58	29,0
56. Burada birbirimizin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzenimiz var	50	25,0	81	40,5	69	34,5
Faktör 6: MOT VASYON VE YÖNETİM						
25. Amirim kolay kolay yaptırım işi takdir etmez.	68	34,0	76	38,0	56	28,0
21. Yaptırım işin takdir edilmediğini hissediyorum	62	31,0	60	30,0	78	39,0
26. Yapılan küçük hatalara hoş görün gösterilmez.	51	25,5	86	43,0	63	31,5
23. Yaptırım başarılı iş karlılığında sık sık amirimden övgü alırım.	88	44,0	55	27,5	57	28,5
24. İşimizi daha iyi yapabilmek için yönetim tarafından inisiyatif kullanma yetkisi verilir.	102	51,0	76	38,0	22	11,0
22. Çabalarım yönetim tarafından yeterince desteklenmektedir.	70	35,5	48	24,0	82	41,0
20. Amirimin yaptırım işi ile ilgili düşüncelerime önem vermediğini hissediyorum.	100	50	57	28,5	43	21,5
Faktör 7: LETİM						
59. Burada verilen işler içeriği tam olarak açıklanmıyor.	52	26,0	64	32,0	84	42,0
57. Burada yaptırım işin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum.	42	21,0	69	34,5	89	44,5
58. İş yerinde ne olup bittiğinden genelde habirim olmuyor.	48	24,0	73	36,5	79	39,5
Faktör 8: MAA						
2. Yaptırım iş karlılığında hak ettiğimi ücreti aldığımı düşünüyorum.	162	81,0	37	18,5	1	0,5
3. Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.	122	61,0	45	22,5	33	16,5
1. Maaş artışı oranlarından memnunum.	135	67,5	57	28,5	8	4,0

6.Aldı ım maa tan memnunum	185	92,5	14	7,0	1	0,5
5. Aynı i i yapanlar arasında maa farkı olması beni rahatsız ediyor	90	45,0	43	21,5	67	33,5
Faktör 9: N KEND S						
50.Burada sosyal, sportif , sanatsal ve kültürel ortamların yeterli oldu unu dü ünüyorum.	166	83,0	33	16,5	1	0,5
27. yerimin güvenilir olmasından memnunum.	28	14,0	55	27,5	117	58,5
30.Burada görev yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yapt ım i lerden zevk almıyorum.	50	25,0	61	30,5	89	44,5
28.Burada gereksiz kurallar nedeniyle i im ba ımdan a kın	72	36,0	58	29,0	70	35,0

Yukarıdaki tabloda, i görenlerin i tatmini düzeyini belirlemek amacıyla sunulan önermelerle, önermelere verdikleri yanıtların sayısal ve yüzdelerleri gösterilmiştir.

Tablo incelendi inde; i tatminine ait alt faktörlerden "i arkadaşları"na ait tatmini ifade eden önermelerde "katılmıyorum" seçene i yanıt oranı %35 ile %43 arasında, "kararsızım" seçene i yanıt oranı %14,5 ile %30,0 arasında ve "katılıyorum" seçene i yanıt oranı % 38,5 ile %48,0 arasında de i mektedir. " Arkadaşları" faktörüne ili kin önerme ve yüzdeler kar ıla tırıldı nda ise " arkadaşlarımı e lenceli buluyorum" önermesinin en yüksek (%43) "katılmıyorum" oranına sahip oldu u dikkati çekmektedir, En yüksek "katılıyorum" yüzdesi ise (%48)" Çalışma arkadaşlarım arasında rekabet ve çatışma oldukça fazladır" önermesine aittir. Birbirini bütünler ekilde görülen bu sonuca göre; katılımcıların yarıya yakını ortamda rekabet ve çatışmanın fazla oldu unu ve do al olarak arkadaşlarımı e lenceli bulmadı ımı ifade etmiştir.

tatminine ait di er bir alt faktör olan " in çeri i" faktörünü ifade eden, önermeler ile yanıtlarına ait tablodaki verilere bakıldı nda; "katılmıyorum" seçene i yanıt oranı %30,5 ile %47,0 arasında, "kararsızım" seçene i yanıt oranı %13 ile %35,5 arasında ve "katılıyorum" seçene i yanıt oranı % 31,0 ile %41,5 arasında

de i mektedir. " in çeri i" faktörüne ait önermelere bakıldı nda ise "Yaptı ım i sayesinde kendimi geli tirebiliyorum" önermesi en yüksek (%47) "katılmıyorum" yanıt oranına; "Mesle im do rultusunda bir i yapıyor olmak i imi daha fazla sevmemi sa lıyor" önermesi ise yine en yüksek (%41,5) "katılıyorum" yanıt oranına sahiptir. Verilen yanıtların ortaya çıkardığı sonuca göre katılımcıların yarıya yakını yapılan i in kendilerini geli tirmeye katkıda bulunmadığını ifade etmiştir. Yine yarıya yakın katılımcı, i lerinin aynı zamanda meslekleri olmasından dolayı i lerini daha çok sevdiklerini ifade etmişlerdir. Bu ifade aynı zamanda, mesle ini isteyerek seçen ve istekleri do rultusunda bir i e sahip olan katılımcıların oranının yüksek olduğu sonucunu da ortaya çıkarmaktadır.

Di er bir alt faktör olan "Yöneticiler" faktörüne ili kin de erler incelendi inde; önermelere verilen yanıtlardan "katılmıyorum" seçene ine ait yanıt oranı %35 ile %43 arasında, "kararsızım" seçene i yanıt oranı %14,5 ile %30,0 arasında ve "katılıyorum" seçene i yanıt oranı % 38,5 ile %48,0 arasında de i mektedir. Önermelerle de erler kar ıla tırıldı nda ise en yüksek "katılmıyorum" yanıt oranını (%47) "Amirimin bana kar ı adil davranmadığını dü ünüyorum" önermesi, en yüksek "katılıyorum" yanıt oranını (%36) ise "Amirimin çalı anların duygularını pek dikkate almaz" önermesi almıştır. Sonuçlara bakıldı nda katılımcıların yaklaşık yarısı yöneticilerinin adil olmadığını dü ünmekte ve yaklaşık 1/3'ü yöneticilerinin çalı ana dönük de il i e dönük bir tutum sergiledi ini ifade etmişlerdir.

Tabloya bakıldı nda "i tatmini" olgusunu oluşturan faktörlerden "Terfi ve Kariyer imkânları" na ait önermelere verilen yanıtlardan "katılmıyorum" yanıt oranı %64,5 ile 74,5 arasında "kararsızım" yanıt oranı %17,5 ile 24,5 arasında "katılıyorum" yanıt oranı ise %8,0 ile 11,0 arasında de i mektedir. Önermelerle de erler kar ıla tırıldı nda ise en yüksek "katılmıyorum" yanıt oranını (%74,5) " letmemin sunmu oldu u tefi imkânlarından memnunum" önermesi, en yüksek "katılıyorum" yanıt oranını (%36) ise "Burada terfi etmek için ba arılı olmaktan çok

yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak gerekiyor" önermesi almı tır. Birbiriyle örtü en bu iki ifadeye göre katılımcıların büyük çoğunluğu terfi sistemi ve imkânlarının iyiyakate uygun şekilde gerçekleştirilmediğini düşüncesine sahip olduklarını göstermektedir.

tatminine ait alt faktörlerden "çalışma koşullarına" ait veriler incelendi inde; önermelere verilen yanıtlardan "katılmıyorum" seçeneğine ait yanıt oranı %25 ile %54,5 arasında, "kararsızım" seçeneğine ait yanıt oranı %24 ile %40,5 arasında ve "katılıyorum" seçeneğine ait yanıt oranı %19,0 ile %37,0 arasında de i mektedir. Önermelerle de erler karşılaştırıldığında ise en yüksek "katılmıyorum" yanıt oranını (%54,5) "Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum" önermesi en yüksek "katılıyorum" yanıt oranını (%37,0) ise "Rahatlıkla izin alabiliyorum" önermesi almı tır.

Diğer bir alt faktör olan "Motivasyon ve Yönetim" faktörüne ilişkin de erler incelendi inde; önermelere verilen yanıtlardan "katılmıyorum" seçeneğine ait yanıt oranı %25,5 ile %51,0 arasında, "kararsızım" seçeneğine ait yanıt oranı %24,0 ile %43,0 arasında ve "katılıyorum" seçeneğine ait yanıt oranı ise %11,0 ile %41,0 arasında de i mektedir. Önermeler ile de erler karşılaştırıldığında ise en yüksek "katılmıyorum" yanıt oranını (%51,0) "İmiz daha iyi yapabilmek için yönetim tarafından inisiyatif kullanma yetkisi verilir" önermesi, en yüksek "kararsızım" yanıt oranını (%43,0) "Yapılan küçük hatalara hoşgörü gösterilmez" önermesi, en yüksek "katılıyorum" yanıt oranını (%41,0) ise "Çabalarım yönetim tarafından yeterince desteklenmektedir" önermesi almı tır. Bu sonuca göre katılımcıların yarısı yönetimin kendilerine inisiyatif kullanma yetkisi vermediğini düşünürken, yine yaklaşık yarısı çabalarının yönetim tarafından yeterince desteklendiğini düşüncesine sahiptirler.

tatminine ait diğer bir alt faktör olan "İletişim" faktörünü ifade eden önermeler ile yanıtlarına ait tablodaki verilere bakıldığında; "katılmıyorum" seçeneğine ait yanıt oranı %42,0 ile %52,0 arasında, "kararsızım" seçeneğine ait yanıt oranı %32,0 ile

%36,5 arasında ve "katılıyorum" seçeneğine yanıt oranı % 39,5 ile %44,5 arasında değişmektedir. "Tatmini" faktörüne ait önermelere bakıldığında ise "Burada verilen hizmetlerin içeriği tam açıklanmıyor" önermesi en yüksek(%52,0) "katılmıyorum" yanıt oranına; "Burada yaptığımız hizmetin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum" önermesi ise yine en yüksek (%44,5) "katılıyorum" yanıt oranına sahiptir. Birbirini tamamlayan bu önermelere bakıldığında katılımcıların yaklaşık yarısının amacının ve içeriğinin net bir şekilde açıklanmadığı düşününcesine sahip olduğu ortaya çıkıyor. Bunun nedeni olarak son zamanlarda hizmette kaliteyi artırmak adına yapılan pek çok ayrıntının nedeni ve gerekliliği açıklanmadan uygulamaya konulması aynı zamanda 2010 yılında yapılan hemirelik kanunundaki görev tanımlarında hekim ve hemirenin ortak pek çok rolü olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Tatminine ait başka bir alt faktör olan "Maaş" faktörüne ilişkin değerler incelendiğinde; önermelere verilen yanıtlardan "katılmıyorum" seçeneğine ait yanıt oranı %45,0 ile %81,0 arasında, "kararsızım" seçeneğine yanıt oranı %7,0 ile %28,5 arasında ve "katılıyorum" seçeneğine yanıt oranı ise % 0,5 ile %33,5 arasında değişmektedir. Önermelerle değerler karşılaştırıldığında ise en yüksek "katılmıyorum" yanıt oranını (%81,0) "Yaptığımız karlılıkta hak ettiğimiz ücreti alıyorum" önermesi, en yüksek "kararsızım" yanıt oranını (%28,5) "Maaş artırırlarından memnunum" önermesi, en yüksek "katılıyorum" yanıt oranını (%33,5) ise "Aynı iş yapanlar arasında maaş farkı olması beni çok rahatsız ediyor" önermesi almıştır. Katılımcıların çok büyük çoğunluğunun hak ettiği ücreti alamadıklarını eklindeki düşüncelerinin, hemirelerin yaptıkları iş dolayısıyla en yüksek risk grubu içerisinde olmaları, düzensiz ve yorucu mesai saatleri ve işin doğası düşünüldüğünde, diğer memurlara göre daha az maaş almalarından kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

Diğer bir alt faktör olan "işin kendisi" faktörüne ilişkin değerler incelendiğinde; önermelere verilen yanıtlardan "katılmıyorum" seçeneğine ait yanıt oranı %14,0 ile %83,0 arasında, "kararsızım" seçeneğine yanıt oranı %16,5 ile %30,5

arasında ve “katılıyorum” seçeneğine yanıt oranı ise % 0,5 ile %58,5 arasında değişmektedir. Önermelerle değerlendirildiğinde ise en yüksek “katılmıyorum” yanıt oranını (%83,0) “Burada sosyal sportif sanatsal ve kültürel ortamların yeterli olduğunu düşünüyorum” önermesi, en yüksek “kararsızım” yanıt oranını (%43,0) “Burada yetki, görev ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yaptığım işlerden zevk almıyorum” önermesi, en yüksek “katılıyorum” yanıt oranını (%58,5) ise “iş yerinin güvenilir olmasından memnunuz” önermesi almıştır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu iş yerindeki sosyal faaliyetlerin yeterli olmadığını düşünmesine sahipken, yarısından fazlası iş yerini güvenilir bulduğunu ifade etmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Yanıtlar

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%
Faktör 1:NORMAT VE BAĞLI LILIK						
15. Kurumumu personel sıkıntısına sokmamak için işimden ayrılamam.	82	41,0	54	27,0	64	32,0
14. Kurumuma çok şey borçlu olduğum için, işimden ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıyorum.	86	43,0	57	28,5	57	28,5
12. Kurumuma karşı bir vefa borcum var.	75	37,5	59	29,5	66	33,0
13. Daha iyi bir iş teklifi alsam bile insanlara olan sorumluluğumdan dolayı işimden ayrılamam.	98	49	45	22,5	57	28,5
Faktör 2:DUYGUSAL BAĞLI LILIK						
4. Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.	69	34,5	80	40,0	51	25,5
2. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum	61	30,5	101	50,5	38	19,0
1. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	74	37,0	68	34,0	58	29,0
3. Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum.	62	31,0	75	37,5	63	31,5
5. Çalıştığım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır.	78	39,0	72	36,0	50	25,0
Faktör 3:DEVAM BAĞLI LI I						
9. Eğer an kurumumdan ayrılırsam bir çok sorunla karşılaşırım.	66	33,0	58	29,0	76	38,0
10. Bakmakla yükümlü olduğum insanlar olduğum için bu kurumda çalışmak zorundayım.	60	30,0	46	23,0	94	47,0

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla sunulan önermelerle, önermelere verdikleri yanıtların sayısal ve yüzdeleri gösterilmiştir.

Tablo incelendi inde; örgütsel ba lılı a ait alt faktörlerden "Normative Ba lılı ı" ifade eden önermelerde "katılmıyorum" seçene i yanıt oranı %37,5 ile %49,0 arasında, "kararsızım" seçene i yanıt oranı %22,5 ile %29,5 arasında ve "katılıyorum" seçene i yanıt oranı % 28,5 ile %33,0 arasında de i mektedir. "Normative Ba lılık" faktörüne ili kin önerme ve yüzdeler kar ıla tırıldı ında ise "Daha iyi bir i teklifi alsam bile insanlara olan sorumlulu umdan dolayı i imden ayrılamam" önermesinin en yüksek (%49,0) "katılmıyorum" oranına sahip oldu u dikkati çekmektedir. En yüksek "katılıyorum" yüzdesi (%33,0) ve yine en yüksek "kararsızım" yüzdesi (%29,5) ise "Kuruma kar ı bir vefa borcum var" önermesine aittir. Bu sonuca bakıldı ında katılımcıların yarısı i i bırakmaları durumunda bundan etkilenecek ki ileri önemsemedi ini bu anlamda sorumluluk hissetmediklerini ifade etmi lerdir. Bunun yanında katılımcıların yakla ık 1/3'ü kuruma kar ı vefalarını belirterek ba lılıklarını ifade etmi lerdir.

Di er bir alt faktör olan "duygusal ba lılık" faktörüne ili kin de erler incelendi inde; önermelere verilen yanıtlardan "katılmıyorum" seçene ine ait yanıt oranı %30,5 ile %39,0 arasında, "kararsızım" seçene i yanıt oranı %34,0 ile %50,5 arasında ve "katılıyorum" seçene i yanıt oranı ise % 19,0 ile %31,5 arasında de i mektedir. Önermelerle de erler kar ıla tırıldı ında ise en yüksek "katılmıyorum" yanıt oranını (%39,0) "Çalı tım kurum benim için çok önem ve anlam ta ımaktadır" önermesi olu turmaktadır. "Çalı tım kuruma kar ı güçlü bir ba lılık hissediyorum" önermesi ise en yüksek "kararsızım" yanıt oranına (%50,5) ve en dü ük "katılıyorum" yanıt oranına (%19,0) sahiptir. En yüksek "katılıyorum" yanıt oranını (%31,5) ise "Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum" önermesi almı tır.

Örgütsel ba lılı a ili kin son alt faktör olan "Devam ba lılı ı" faktörüne ili kin de erler incelendi inde; önermelere verilen yanıtlardan "katılmıyorum" seçene ine ait yanıt oranı %30,0 ile %33,0 arasında, "kararsızım" seçene i yanıt oranı %23,0 ile %29,0 arasında ve "katılıyorum" seçene i yanıt oranı ise % 38,0 ile

%47,0 arasında değişmektedir. Önermelerle de erler karılaştırıldığında ise en yüksek "katılmıyorum" yanıt oranını (%33,0) "ve en yüksek "kararsızım" yanıt oranını (%29,0) "u an kurumumdan ayrılırsam birçok sorunla karşılaşırım" önermesi, en yüksek "katılıyorum" yanıt oranını (%47,0) ise "Bakmakla yükümlü olduğum insanlar olduğu için bu kurumda çalışmak zorundayım" önermesi almıştır. Bu de erlere göre katılımcıların yaklaşık yarısı zorunlu olduğu için bu kurumda çalıştıklarını yani bağlılıklarının "devam belirliliği" olduğunu ifade etmişlerdir.

2.4. Katılımcılara ilişkin Demografik özelliklerin Liderlik Davranışı, Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin incelenmesi

2.4.1. Katılımcılara ilişkin Cinsiyet Özelliklerin Liderlik Davranışı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin incelenmesi

Tablo 13: Cinsiyet Değişkeninin Liderlik Davranışı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Cinsiyet	N	Ortalama	St. Sapma	t	P
Destekleyici Liderlik	Kadın	175	2,8268	0,61517	2,393	0,022*
	Erkek	25	2,5875	0,44268		
Örnek ve Karizmatik Liderlik	Kadın	175	2,7568	0,55612	2,176	0,036*
	Erkek	25	2,5644	0,38878		
Vizyoner Liderlik	Kadın	175	2,7524	0,66807	2,025	0,050
	Erkek	25	2,5133	0,53342		
Teşvik Edici Liderlik	Kadın	175	2,8029	0,64527	1,748	0,088
	Erkek	25	2,6200	0,46278		

*P<0,05

Tablo 13’de “Cinsiyet” değişkeninin liderlik davranışı alt faktör algı puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında, birinci faktör olan “Destekleyici Liderlik Davranışı” algı puanı ile “Cinsiyet” arasında anlamlı bir fark

oldu u görülmektedir ($P<0,05$). Puan ortalamalarına bakıldı ında ise destekleyici liderlik algı puanlarının kadınlara oranla erkeklerde daha yüksek oldu u sonucu bulunmu tur.

Tabloya bakıldı ında; örnek ve karizmatik liderlik davranı ı algı puanları ile cinsiyet arasında da anlamlı bir fark oldu u görülmektedir ($P<0,05$). Örnek ve karizmatik liderlik davranı ı algı puan ortalamalarına bakıldı ında ise; yine kadınların erkeklere oranla daha yüksek puana sahip oldu u görülmü tür.

“Vizyoner Liderlik Davranı ı” ve “Te vik Edici Liderlik Davranı ı” algı puanları ile “Cinsiyet” de i kenine ait veriler incelendi inde ise; erkek ya da kadın olmanın bu faktörler üzerinde bir fark yaratmadı ı sonucu ortaya çıkmı tır.

2.4.2. Katılımcılara li kin Cinsiyet Özelliklerin Örgütsel Ba lılı a ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi

Tablo 14: Cinsiyet De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Cinsiyet	n	Ortalama	St.Sapma	t	P
Normative Ba lılık	Kadın	175	2,8929	0,78346	0,620	0,540
	Erkek	25	2,7800	0,86096		
Duygusal Ba lılık	Kadın	175	2,9246	0,66248	0,436	0,666
	Erkek	25	2,8560	0,74503		
Devam Ba lılı ı	Kadın	175	3,0800	0,70865	-1,620	0,115
	Erkek	25	3,3200	0,69041		

Tablo 14’de “Cinsiyet “de i keninin örgütsel ba lılık alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmi tir. Buna göre; “Cinsiyet” de i keninin, örgütsel ba lılı a ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamı tır.

2.4.3. Katılımcılara İlişkin Cinsiyet Özelliklerinin Tatminine Ait Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 15: Cinsiyet Değişkeninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Cinsiyet	n	Ortalama	St.Sapma	T	p
Arkadaşları	Kadın	175	3,0387	0,74838	-0,239	0,812
	Erkek	25	3,0800	0,81430		
İnçeriği	Kadın	175	2,9850	0,69030	0,059	0,953
	Erkek	25	2,9750	0,80768		
Yöneticiler	Kadın	175	2,8650	0,70462	-0,092	0,927
	Erkek	25	2,8800	0,77264		
Terfi ve Kariyer İmkanları	Kadın	175	2,3786	0,59624	-0,355	0,725
	Erkek	25	2,4200	0,53871		
Çalışma Koşulları	Kadın	175	2,8829	0,55888	-0,960	0,344
	Erkek	25	2,9867	0,49749		
Motivasyon ve Yönetim	Kadın	175	2,9102	0,41337	0,978	0,335
	Erkek	25	2,8286	0,38686		
İletişim	Kadın	175	3,1905	0,70704	0,353	0,726
	Erkek	25	3,1333	0,76376		
Maaş	Kadın	175	2,4149	0,35104	-0,107	0,915
	Erkek	25	2,4240	0,40546		
Memnuniyeti	Kadın	175	2,9486	0,43491	-0,246	0,807
	Erkek	25	2,9700	0,40389		

Tablo 15’de “Cinsiyet” de i keninin i tatmini alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmi tir. Buna göre; “Cinsiyet” de i keninin, i tatminine ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamı tır.

2.4.4. Katılımcılara li kin Medeni Durum Özelliklerin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi

Tablo 16: Medeni Durum De i keninin Liderlik Davranı ı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Medeni durum	n	Ortalama	St. Sapma	T	p
Destekleyici Liderlik	Evli	170	2,7846	0,60317	-0,699	0,489
	Bekar	30	2,8667	0,59150		
Örnek ve Karizmatik Liderlik	Evli	170	2,7379	0,53874	0,309	0,759
	Bekar	30	2,7037	0,56228		
Vizyoner Liderlik	Evli	170	2,6912	0,63863	-1,460	0,153
	Bekar	30	2,9000	0,73578		
Te vik Edici Liderlik	Evli	170	2,7882	0,63375	0,459	0,648
	Bekar	30	2,7333	0,59789		

Tablo 16’da “Medeni Durum” de i keninin liderlik davranı ı algısı alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; “Medeni Durum” de i keninin, liderlik davranı ı algısına ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.5. Katılımcılara İlişkin Medeni Durum Özelliklerin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 17: Medeni Durum De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Medeni durum	n	Ortalama	St.Sapma	t	p
Normative Ba lılık	Evli	170	2,8853	0,78921	0,270	0,789
	Bekar	30	2,8417	0,82128		
Duygusal Ba lılık	Evli	170	2,9165	0,66588	0,022	0,982
	Bekar	30	2,9133	0,71570		
Devam Ba lılı ı	Evli	170	3,0676	0,71116	-2,139	0,038*
	Bekar	30	3,3500	0,65850		

***P<0,05**

Tablo 17 incelendi inde; “Medeni Durum” de i keninin, “Normative Ba lılık” ve “Duygusal Ba lılık” puanı üzerine bir etkisinin olmadığı dikkati çekerken; “Devam Ba lılı ı” üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu gözle çarpılmaktadır (P<0,05). Puan ortalamalarına bakıldığında ise bekar olanların evli olanlara göre daha yüksek “Devam Ba lılı ı” puanına sahip oldukları görülmektedir.

2.4.6. Katılımcılara İlişkin Medeni Durum Özelliklerinin İş Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 18: Medeni Durum Değişkeninin İş Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Medeni durum	n	Ortalama	St.Sapma	T	p
Arkadaşları	Evli	170	3,0307	0,74078	-,537	0,595
	Bekar	30	3,1185	0,84010		
İnçeriği	Evli	170	2,9831	0,68532	-,028	0,978
	Bekar	30	2,9875	0,81364		
Yöneticiler	Evli	170	2,8706	0,70395	-,165	0,870
	Bekar	30	2,8458	0,76471		
Terfi ve Kariyer imkanları	Evli	170	2,3926	0,60559	,594	0,555
	Bekar	30	2,3333	0,48394		
Çalışma Koşulları	Evli	170	2,9049	0,55701	,576	0,568
	Bekar	30	2,8444	0,52510		
Motivasyon ve Yönetim	Evli	170	2,9017	0,41678	,148	0,883
	Bekar	30	2,8905	0,37644		
İletişim	Evli	170	3,2255	0,70557	1,984	0,054
	Bekar	30	2,9444	0,71697		
Maaş	Evli	170	2,4035	0,35848	-1,203	0,236
	Bekar	30	2,4867	0,34714		
Memnuniyeti	Evli	170	2,9618	0,42830	0,802	0,427
	Bekar	30	2,8917	0,44375		

Tablo 18’de “Medeni Durum” değişkeninin, iş tatmini alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; “Medeni Durum” değişkeninin, iş tatminine ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.7. Katılımcılara İlişkin Çalışma Süresinin Liderlik Davranışı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 19: Çalışma Süresinin Liderlik Davranışı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Açıklama
Destekleyici Liderlik	1-5 Yıl	11	2,6420	0,52073	1,344	0,261	-
	6-10 Yıl	64	2,7285	0,60568			
	11-20 Yıl	86	2,8917	0,61225			
	21-30 Yıl	39	2,7436	0,57743			
Örnek ve Karizmatik Liderlik	1-5 Yıl	11	2,5657	0,32756	1,498	0,216	-
	6-10 Yıl	64	2,6424	0,55236			
	11-20 Yıl	86	2,7997	0,54721			
	21-30 Yıl	39	2,7806	0,54283			
Vizyoner Liderlik	1-5 Yıl	11	2,6212	0,63723	0,688	0,561	-
	6-10 Yıl	64	2,6510	0,63947			
	11-20 Yıl	86	2,7946	0,69436			
	21-30 Yıl	39	2,7094	0,60784			
Teşvik Edici Liderlik	1-5 Yıl	11	2,5455	0,56809	2,306	0,078	-
	6-10 Yıl	64	2,7031	0,62817			
	11-20 Yıl	86	2,9070	0,63018			
	21-30 Yıl	39	2,6923	0,60279			

Tablo 19’da “Çalışma Süresi” değişkeninin, liderlik davranışı algısı alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; çalışma süresi değişkeninin, liderlik davranışı algısına ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.8. Katılımcılara İlişkin Çalışma Süresinin Tatmini Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 20: Çalışma Süresinin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi (n=200)

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Açıklama
Arkadaşları	1-5 Yıl	11	3,1414	0,82416	0,708	0,548	-
	6-10 Yıl	64	3,1319	0,71978			
	11-20 Yıl	86	3,0207	0,77666			
	21-30 Yıl	39	2,9231	0,75193			
İncelemesi	1-5 Yıl	11	2,9432	0,82417	0,020	0,996	-
	6-10 Yıl	64	2,9785	0,69278			
	11-20 Yıl	86	2,9942	0,71869			
	21-30 Yıl	39	2,9808	0,68076			
Yöneticiler	1-5 Yıl	11	2,8977	0,76202	0,707	0,549	-
	6-10 Yıl	64	2,8633	0,71987			
	11-20 Yıl	86	2,8038	0,70881			
	21-30 Yıl	39	3,0032	0,69744			
Terfi ve Kariyer İmkanları	1-5 Yıl	11	2,0909	0,16855	2,550	0,057	-
	6-10 Yıl	64	2,2852	0,48768			
	11-20 Yıl	86	2,4273	0,61580			
	21-30 Yıl	39	2,5321	0,70286			
Çalışma Koşulları	1-5 Yıl	11	2,9242	0,41072	0,524	0,666	-
	6-10 Yıl	64	2,8932	0,55187			
	11-20 Yıl	86	2,9360	0,55670			
	21-30 Yıl	39	2,8034	0,58097			
Motivasyon ve Yönetim	1-5 Yıl	11	3,0519	0,46191	1,163	0,325	-
	6-10 Yıl	64	2,9241	0,38515			
	11-20 Yıl	86	2,9020	0,41765			
	21-30 Yıl	39	2,8132	0,41605			
İletişim	1-5 Yıl	11	2,7879	0,84686	1,733	0,162	-
	6-10 Yıl	64	3,1250	0,70398			
	11-20 Yıl	86	3,2713	0,68506			
	21-30 Yıl	39	3,1966	0,72836			
Maaş	1-5 Yıl	11	2,4909	0,35058	0,674	0,569	-
	6-10 Yıl	64	2,4375	0,33405			
	11-20 Yıl	86	2,3767	0,34494			
	21-30 Yıl	39	2,4462	0,42168			
Memnuniyet	1-5 Yıl	11	2,9545	0,38435	0,252	0,860	-
	6-10 Yıl	64	2,9805	0,47623			
	11-20 Yıl	86	2,9215	0,42748			
	21-30 Yıl	39	2,9679	0,37688			

Tablo 20’de “Çalışma Süresi” de i keninin, i tatmini alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; çalışma süresi de i keninin, i tatminine ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.9. Katılımcılara İlişkin Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 21: Çalışma Süresi De i keninin Örgütsel Bağlılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Fark Yaratan Gruplar
Normative Bağlılık	1-5 Yıl	11	2,8636	0,80128	0,985	0,401	-
	6-10 Yıl	64	2,9883	0,78355			
	11-20 Yıl	86	2,7733	0,77234			
	21-30 Yıl	39	2,9359	0,84627			
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	11	2,8112	0,66003	0,598	0,617	-
	6-10 Yıl	64	3,0031	0,69784			
	11-20 Yıl	86	2,8651	0,62681			
	21-30 Yıl	39	2,9128	0,73527			
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	11	3,4545	0,41560	1,110	0,346	-
	6-10 Yıl	64	3,1016	0,66177			
	11-20 Yıl	86	3,0523	0,74372			
	21-30 Yıl	39	3,1538	0,76221			

Tablo 21’de “Çalışma Süresi” de i keninin, örgütsel bağlılık alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; “Çalışma Süresi” de i keninin, örgütsel bağlılık a ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.10. Katılımcılara İlişkin Yaş Değişkeninin Liderlik Davranışı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 22: Yaş Değişkeninin Liderlik Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Yaş Grupları	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Fark Yaratan Gruplar
Destekleyici Liderlik	18-24	33	2,8030	0,60417	0,556	0,645	-
	25-34	88	2,8395	0,62059			
	35-44	69	2,7255	0,53810			
	45 +	10	2,8938	0,83803			
Örnek ve Karizmatik Liderlik	18-24	33	2,7205	0,52713	0,308	0,820	-
	25-34	88	2,7247	0,55055			
	35-44	69	2,7681	0,55449			
	45 +	10	2,6000	0,44813			
Vizyoner Liderlik	18-24	33	2,7222	0,61048	0,051	0,985	-
	25-34	88	2,7064	0,67001			
	35-44	69	2,7464	0,66212			
	45 +	10	2,7000	0,73619			
Teşvik Edici Liderlik	18-24	33	2,7879	0,66180	0,422	0,737	-
	25-34	88	2,7614	0,62504			
	35-44	69	2,8261	0,62324			
	45 +	10	2,6000	0,61464			

Tablo 22’de yaş değişkeninin, liderlik davranışı algısı alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; “Çalışma Süresi” değişkeninin, liderlik davranışı algısına ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.11. Katılımcılara İlişkin Yaş Değişkeninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 23: Yaş Değişkeninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi (n=200)

	Yaş Grupları	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Fark Yaratılan Grupları
Arkadaşları	18-24	33	3,0875	0,74988	0,446	0,720	-
	25-34	88	3,0455	0,76083			
	35-44	69	2,9887	0,77454			
	45 +	10	3,2667	0,62240			
İnçeri	18-24	33	2,9053	0,74085	0,618	0,604	-
	25-34	88	3,0170	0,70308			
	35-44	69	2,9457	0,69679			
	45 +	10	3,2125	0,67198			
Yöneticiler	18-24	33	2,9811	0,69955	1,114	0,345	-
	25-34	88	2,7656	0,70757			
	35-44	69	2,9257	0,72200			
	45 +	10	2,9750	0,69672			
Terfi ve Kariyer İmkanları	18-24	33	2,1667	0,33463	3,899	0,010*	18-24 ile 35-44 ya
	25-34	88	2,3239	0,53493			
	35-44	69	2,5507	0,67189			
	45 +	10	2,4750	0,80321			
Çalışma Koşulları	18-24	33	2,8283	0,53438	4,397	0,005*	25-34 ile 35-44 ya
	25-34	88	3,0455	0,53708			
	35-44	69	2,7391	0,52197			
	45 +	10	2,8833	0,66225			
Motivasyon ve Yönetim	18-24	33	2,8961	0,40133	1,643	0,181	-
	25-34	88	2,9578	0,41897			
	35-44	69	2,8571	0,39353			
	45 +	10	2,7000	0,43357			
İletişim	18-24	33	3,0101	0,72880	,984	0,401	-
	25-34	88	3,2083	0,72241			
	35-44	69	3,2512	0,70109			
	45 +	10	3,0667	0,64406			
Maaş	18-24	33	2,4909	0,36087	,764	0,516	-
	25-34	88	2,3909	0,33618			
	35-44	69	2,4029	0,33867			
	45 +	10	2,4800	0,60516			
Memnuniyeti	18-24	33	2,9621	0,45553	,612	0,608	-
	25-34	88	2,9688	0,44336			
	35-44	69	2,9493	0,39431			
	45 +	10	2,7750	0,49230			

*P<0,05

Tablo 23’de “Ya ” de i keninin “ Tatmini” alt faktör puanları üzerine etkisi gösterilmiştir. Tablo incelendi inde; “Ya ” de i keninin “Terfi ve Kariyer mkanları” ile “Çalı ma Ko ulları” faktörleri üzerinde anlamlı bir etkisi oldu u bulunmu tur ($P<0,05$). Anlamlılı ın hangi alt ya grupları arasında olu tu unu görmek için ise yapılan Scheffe testi sonuçlarına bakılmı tır. “Terfi ve Kariyer mkanları” alt faktör puanı üzerinde, 18-24 ve 35-44 ya grupları arasında farklılık var iken “Çalı ma Ko ulları” faktörü üzerinde ise 25-34 ile 35-44 ya grubunun arasındaki farkın etkili oldu u sonucu ortaya çıkmı tır.

2.4.12. Katılımcılara li kin Ya De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi

Tablo 24: Ya De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Ya Grupları	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Fark Yaratan Gruplar
Normative Ba lılık	18-24	33	2,8561	0,79311	1,196	0,312	-
	25-34	88	2,9744	0,76474			
	35-44	69	2,7464	0,82191			
	45 +	10	3,0250	0,79451			
Duygusal Ba lılık	18-24	33	2,9394	0,73227	1,400	0,244	-
	25-34	88	2,9682	0,62946			
	35-44	69	2,8000	0,69367			
	45 +	10	3,1800	0,62858			
Devam Ba lılı ı	18-24	33	3,1061	0,60927	1,357	0,257	-
	25-34	88	3,1023	0,72381			
	35-44	69	3,1812	0,73750			
	45 +	10	2,7000	0,63246			

Tablo 24’de “Çalışma Süresi” de i keninin, örgütsel bağlılık alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; “Çalışma Süresi” de i keninin, örgütsel bağlılık a ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.13. Katılımcılara Ö renim Durumu De i keninin Liderlik Davranışı Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 25: Ö renim Durumu De i keninin Liderlik Alt Faktör Algı Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Ö renim Durumu	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Fark Yaratıcı Gruplar
Destekleyici Liderlik	Lise	30	2,7313	0,54366	1,567	0,211	-
	Ön Lisans	95	2,8757	0,64390			
	Lisans ve Üzeri	75	2,7233	0,55913			
Örnek Karizmatik Liderlik	Lise	30	2,6444	0,48599	0,616	0,541	-
	Ön Lisans	95	2,7684	0,54738			
	Lisans ve Üzeri	75	2,7230	0,55597			
Vizyoner Liderlik	Lise	30	2,6444	0,62166	1,105	0,333	-
	Ön Lisans	95	2,7947	0,69635			
	Lisans ve Üzeri	75	2,6622	0,61511			
Teşvik Edici Liderlik	Lise	30	2,8000	0,66436	0,333	0,717	-
	Ön Lisans	95	2,8105	0,64072			
	Lisans ve Üzeri	75	2,7333	0,60030			

Tablo 25’de ö renim durumu de i keninin, liderlik davranışı algısı alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; “Çalışma Süresi” de i keninin, liderlik davranışı algısına ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.14. Katılımcılara İlişkin Öğrenim Durumu Değişkeninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 26: Öğrenim Durumu Değişkeninin Tatmini Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi (n=200)

	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Fark Yaratan Gruplar
Arkadaşları	Lise	30	2,8222	0,79247	1,658	0,193	-
	Ön Lisans	95	3,1088	0,74182			
	Lisans ve Üzeri	75	3,0504	0,74966			
İnçeri	Lise	30	2,8792	0,72255	0,689	0,503	-
	Ön Lisans	95	3,0395	0,71651			
	Lisans ve Üzeri	75	2,9550	0,68269			
Yöneticiler	Lise	30	2,8542	0,74501	0,393	0,676	-
	Ön Lisans	95	2,8263	0,66801			
	Lisans ve Üzeri	75	2,9233	0,75586			
Terfi ve Kariyer İmkanları	Lise	30	2,2583	0,46183	0,860	0,425	-
	Ön Lisans	95	2,3921	0,61200			
	Lisans ve Üzeri	75	2,4233	0,60260			
Çalışma Koşulları	Lise	30	2,9333	0,48857	0,389	0,678	-
	Ön Lisans	95	2,8596	0,57392			
	Lisans ve Üzeri	75	2,9267	0,55021			
Motivasyon ve Yönetim	Lise	30	2,9000	0,42303	0,081	0,923	-
	Ön Lisans	95	2,8887	0,41841			
	Lisans ve Üzeri	75	2,9143	0,39925			
İletişim	Lise	30	3,3556	0,63084	1,274	0,282	-
	Ön Lisans	95	3,1193	0,71940			
	Lisans ve Üzeri	75	3,1956	0,73131			
Maaş	Lise	30	2,3933	0,33418	0,227	0,797	-
	Ön Lisans	95	2,4337	0,36630			
	Lisans ve Üzeri	75	2,4027	0,35791			
Memnuniyeti	Lise	30	2,9250	0,46493	0,407	0,666	-
	Ön Lisans	95	2,9316	0,43216			
	Lisans ve Üzeri	75	2,9867	0,41690			

Tablo 26’da ö renim durumu de i keninin i tatmini alt faktör puanları üzerine etkisi gösterilmiştir. Tablo incelendi inde; ö renim durumu de i keninin i tatminine ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.15. Katılımcılara li kin Ö renim Durumu De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisinin ncelenmesi

Tablo 27. Ö renim Durumu De i keninin Örgütsel Ba lılık Alt Faktör Puanları Üzerine Etkisi(n=200)

	Ö renim Durumu	n	Ortalama	St. Sapma	F	P	Fark Yaratan Gruplar
Normative Ba lılık	Lise	30	2,9917	0,82911	1,460	0,235	-
	Ön Lisans	95	2,7789	0,79799			
	Lisans ve Üzeri	75	2,9600	0,76454			
Duygusal Ba lılık	Lise	30	3,0533	0,69864	1,138	0,323	-
	Ön Lisans	95	2,9326	0,68268			
	Lisans ve Üzeri	75	2,8400	0,64515			
Devam Ba lılı ı	Lise	30	3,0333	0,70629	2,037	0,133	-
	Ön Lisans	95	3,0316	0,72863			
	Lisans ve Üzeri	75	3,2400	0,67464			

Tablo 27’de ö renim durumu de i keninin, örgütsel ba lılık alt faktör puanları üzerine olan etkisi gösterilmiştir. Buna göre; ö renim durumu de i keninin, örgütsel ba lılı a ait hiçbir alt faktör puanı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.5. Korelasyon Analizleri

iki de i ken arasındaki ili ki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yönteme korelasyon analizi adı verilmektedir. Di er bir ifadeyle korelasyon, iki de i ken arasındaki ili kinin büyüklü ünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalı ma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan, iki de i ken arasında ili ki olup olmadı ının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, r de eri -1 ile +1 arasında de i mekte ve 1’e yakla tıkça iki de i ken arasındaki ili kinin gücünün arttı nı göstermektedir¹⁷⁴.

Korelasyon analizi için ara tırmada kullanılan de i kenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma de erleri hesaplanmı tır. “Genellikle, e er $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, de i kenler arasında “güçlü ili ki” bulundu u kabul edilmektedir. E er $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ili ki” ve $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ili ki” oldu u söylenir. E er $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ili ki” olarak nitelendirilmektedir.”¹⁷⁵

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan de i kenlerin arasındaki ili kileri tespit etmek amacıyla, korelasyon analizi yapılmı tır. Çalı mamızda korelasyon analizine ait tabloların tamamında, birinci satırdaki de er, Pearson Korelasyon de erlerini, ikinci satırdakiler de anlamlılık de erlerini (p ile gösterilen) ifade etmektedir. Tabloda faktör isimleri ile ilgili kodlama kullanılmı tır. Liderlikle ilgili kodlamamın kar ılıkları u ekilde ifade edilmi tir:

L_F1 :Destekleyici Liderlik

L_F2 :Örnek ve Karizmatik Liderlik

L_F3 :Vizyoner Liderlik

¹⁷⁴ Özdamar, a.g.e., ss. 407.

¹⁷⁵ Özdamar, a.g.e., ss. 408.

L_F4:Te vik Edici liderlik

Tatminine ili kin kodlamanın kar ılıkları u ekilde ifade edilmir:

T_F1: Arkada ları

T_F2: in çeri i

T_F3:Yöneticiler

T_F4: Terfi ve Kariyer mkanları

T_F5:Çalı ma Ko ulları

T_F6:Motivasyon ve Yönetim

T_F7: leti im

T_F8:Maa

T_F9: i Kendisi

Örgütsel Ba lılı a ili kin kodlamanın kar ılıkları u ekilde ifade edilmir:

ÖB_F1:Normative Ba lılık

ÖB_F2:Duygusal Ba lılık

ÖB_F3:Devam Ba lılı ı

2.5.1. Liderlik Davranı ları ve Tatmini Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizlerinin ncelenmesi

Tablo28: Liderlik Davranı ları ve Tatmini Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları (n=200)

	L_F1	L_F2	L_F3	L_F4	T_F1	T_F2	T_F3	T_F4	T_F5	T_F6	T_F7	T_F8	T_F9
L_F1	1												
L_F2	,725**	1											
	,000												
L_F3	,696**	,525**	1										
	,000	,000											
L_F4	,650**	,666**	,529**	1									
	,000	,000	,000										
T_F1	,047	,066	,053	-,056	1								
	,506	,353	,459	,430									
T_F2	-,079	,004	-,063	-,141*	,799**	1							
	,268	,954	,378	,046	,000								
T_F3	,176*	,129	,134	,047	,180*	,061	1						
	,013	,068	,058	,512	,011	,390							
T_F4	,132	,124	,058	,147*	-,050	,035	,090	1					
	,062	,080	,418	,038	,481	,624	,205						
T_F5	-,119	,013	-,093	-,031	-,033	,013	-,169*	-,005	1				
	,092	,860	,189	,658	,647	,850	,017	,941					
T_F6	,089	,063	-,025	-,034	-,055	,000	-,299**	,045	,100	1			
	,213	,373	,726	,629	,441	,992	,000	,524	,160				
T_F7	,006	,020	-,111	,051	-,040	,036	-,024	-,013	,157*	,151*	1		
	,927	,783	,118	,470	,574	,617	,737	,857	,027	,033			
T_F8	-,187**	-,078	-,118	-,063	-,015	,042	-,040	,155*	,090	,057	,041	1	
	,008	,270	,096	,378	,828	,559	,574	,029	,204	,422	,564		
T_F9	-,157*	,073	-,033	-,077	-,031	,098	-,128	,036	,098	,088	,091	,200*	1
	,026	,302	,647	,277	,665	,168	,071	,615	,169	,214	,201	,005	

** Korelasyonlar Alfa 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyonlar Alfa 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 28’de liderlik davranı ı alt boyutları ile i tatmini alt boyutları arasındaki ili ki kar ıla tırılarak görselle tirilmi tir. Bu kar ıla tırma sonucunda; “Destekleyici Liderlik Davranı ı” ile “Yöneticiler” arasında pozitif yönlü anlamlı bir

ili ki oldu u ($P<0,05$), “Destekleyici Liderlik Davranı ı” ile “Maa ” arasında ve “Destekleyici Liderlik Davranı ı” ile “ Memnuniyeti” arasında negatif yönlü anlamlı bir ili kinin oldu u sonucu görülmü tür. ($P<0,05$).

Yine tabloya bakıldı nda te vik edici liderlik davranı ı ile i in içeri i arasında negatif yönlü anlamlı bir ili kinin oldu u ($P<0,05$) ve yine te vik edici liderlik davranı ı ile terfi ve kariyer imkanları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ili kinin oldu u sonucu bulunmu tur ($P<0,05$).

2.5.2. Liderlik Davranı ları ve Örgütsel Ba lılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizlerinin ncelenmesi

Tablo 29: Liderlik Davranı ları ve Örgütsel Ba lılık Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları (n=200)

	L_F1	L_F2	L_F3	L_F4	OB_F1	OB_F2	OB_F3
L_F1	1						
L_F2	,725** ,000	1					
L_F3	,696** ,000	,525** ,000	1				
L_F4	,650** ,000	,666** ,000	,529** ,000	1			
OB_F1	-,174* ,014	-,066 ,352	-,076 ,288	-,145* ,041	1		
OB_F2	-,072 ,311	-,018 ,799	-,049 ,495	-,089 ,208	,604** ,000	1	
OB_F3	-,227** ,001	-,191** ,007	-,139* ,049	-,075 ,290	,194** ,006	,076 ,282	1

** Korelasyonlar Alfa 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyonlar Alfa 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 29’da liderlik davranı ı alt boyutları ile örgütsel ba lılık alt boyutları arasındaki ili ki kar ıla tırılarak görselle tirilmi tir. Bu kar ıla tırma sonucunda; “Normative Ba lılık” ile “Destekleyici Liderlik Davranı ı” ve “Te vik Edici Liderlik Davranı ı” arasında negatif yönlü anlamlı bir ili kinin oldu u sonucu görülmü tür ($P<0,05$).

Yine tabloya bakıldığında devam balılı 1 ile “Destekleyici Liderlik Davranı 1”, “Örnek ve Karizmatik Liderlik Davranı 1” ve “Vizyoner Liderlik Davranı 1” arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu bulunmuştur (P<0,05).

2.5.3. Liderlik Davranı ları ve Örgütsel Ba lılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizlerinin ncelenmesi

Tablo 30: Tatmini ve Örgütsel Ba lılık Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları (n=200)

	T_F1	T_F2	T_F3	T_F4	T_F5	T_F6	T_F7	T_F8	T_F9	ÖB_F1	ÖB_F2	ÖB_F3
T_F1	1											
T_F2	,799**	1										
T_F3	,180*	,061	1									
T_F4	,011	,390		1								
T_F5	-,050	,035	,090		1							
T_F6	-,481	,624	,205			1						
T_F7	-,033	,013	,169*	-,005			1					
T_F8	,647	,850	,017	,941				1				
T_F9	-,055	,000	,299**	,045	,100				1			
ÖB_F1	,441	,992	,000	,524	,160					1		
ÖB_F2	-,040	,036	-,024	-,013	,157*	,151*					1	
ÖB_F3	,574	,617	,737	,857	,027	,033						1
	-,015	,042	-,040	,155*	,090	,057	,041					
	,828	,559	,574	,029	,204	,422	,564	1				
	-,031	,098	-,128	,036	,098	,088	,091	,200**	1			
	,665	,168	,071	,615	,169	,214	,201	,005				
	,202**	,379**	,054	-,080	-,071	-,023	,000	,118	,048	1		
	,004	,000	,448	,258	,316	,751	,995	,096	,500			
	,427**	,590**	,063	-,041	-,063	,016	-,079	,079	,052	,604**	1	
	,000	,000	,374	,561	,378	,819	,266	,269	,466	,000		
	-,056	-,025	,192**	-,075	,056	,060	-,022	,021	,024	,194**	,076	1
	,431	,728	,006	,294	,429	,397	,758	,770	,738	,006	,282	

** Korelasyonlar Alfa 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyonlar Alfa 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 30’da i tatmini alt boyutları ile örgütsel ba lılık alt boyutları arasındaki ilişki kar ıla tırılarak görselle tirilmiştir. Bu kar ıla tırma sonucunda; “Normative Ba lılık” ile “ Arkada ları” ve “ in çeri i” de i kenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu görülmü tür (P<0,05).

Duygusal ba lılı a ili kin sonuçlara bakıldı ında ise yine i arkada ları ve i in içeri i de i kenleri ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ili kinin oldu u sonucu ortaya çıkmı tır.(P<0,05).

Yine tabloya bakıldı ında devam ba lılı ı ile yöneticiler faktörü arasında negatif yönlü anlamlı bir ili kinin oldu u sonucu bulunmu tur (P<0,05).

SONUÇ

Bu çalı mada, hastane yönetimin iki ana bile eni olan yönetici ve çalı anları ilgilendiren liderlik, i tatmini ve örgütsel ba lılık kavramlarına de inilmi ; var olan durumun tespiti için, Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde bir ara tırma gerçekte tirilmi tir. Yapılan ara tırmada anket yöntemi ile elde edilen veriler uygun ekilde analiz edilmi , ara tırmanın amacına ve kurulan hipotezlerin sınanmasına yönelik olarak çözümlenmi tir. Bu ara tırma sonucunda, elde edilen veriler temel alınarak, ebe ve hem ireler tarafından algılanan liderlik davranı larına ve bu davranı ların i tatmini ve örgütsel ba lılık üzerinde etkilerine yönelik bazı sonuçlara ula ılmı tir.

Tez çalı ması sonucunda ula ılan sonuçlara göre; demografik faktörlerle çalı anların liderlik davranı ı algıları kar ıla tırıldı nda; kamuya ait hastanelerde çalı an ebe ve hem irelerde Cinsiyet de i keninin “Örnek ve Karizmatik Liderlik Davranı ı” algısı ile “Destekleyici Liderlik Davranı ı” algısı üzerine anlamlı bir etkisi oldu u sonucu bulunmu tur. Sonuçlara bakıldı nda ise bu liderlik davranı ına ait algının kadınlarda daha yüksek oldu u görülmü tür. Kadınlara katılımcı liderlik ile örnek ve karizmatik liderlik algılarının erkeklere göre daha yüksek bulunmasının nedeni, duygusal yapısı gere i nazik, arkada ça ve ihtiyaçları ile ilgilenen, dı görünümüne dikkat eden. statü ile davranı arsındaki dengeyi koruyan davranı eklini içeren liderlik tiplerine ait algılarının ön plana çıkmı olması ile açıklanabilir.

Literatürdeki benzer çalı malara bakıldı nda konuyla ilgili sonuçların tutarsız oldu u görülmü tür. ama ve Kolamaz'ın ö retmenler üzerinde yaptı ı benzer çalı mada bizim çalı mamızın aksine destekleyici liderlik algısı yönünden kadın ve erkekler arasında bir fark bulunamamı tir. Bakan'ın farklı i letmelerde yaptı ı çalı mada ise kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulundu u ve bizim çalı mamıza paralel olarak kadınlara daha yüksek destekleyici liderlik algısına sahip oldukları görülmü tür. Bunun dı nda di er demografik de i kenlerin, çalı anların

liderlik davranı ı algıları üzerine herhangi bir etkisi olmadı ı sonucu bulunmu tur. Yani cinsiyet dı ndaki di er demografik de i kenlerde, farklı özelliklere sahip personelin, yöneticilerinin liderlik davranı larını büyük ölçüde benzer gördükleri ortaya çıkmı tır.

Yönetici hem irelerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik yapılan çalı malardan biri de Velio lu ve Vatan'ın yaptı ı çalı malardır. Bu çalı mada liderlik tarzları i e yönelik ve insana yönelik olarak tanımlanmı tır. Bu çalı mada ya a ili kin olarak 35 ya ve üzeri çalı anların i e yönelik 34 ya ve altının insana yönelik davranı tipini benimsedi i görülmektedir. E itim durumuna bakıldı ı nda ise yüksek lisans ve doktora mezunlarının insana yönelik liderlik tarzını benimsedi i görülmektedir. Ara tırmanın sonucunda çalı maya katılan yöneticilerin insandan çok göreve yönelik davranı boyutunu kullandıkları saptanmı tır.

Çalı mamızda demografik de i kenlerle örgütsel ba lılık alt faktörleri kar ıla tırıldı ı nda; ya de i keninin çalı anların örgütsel ba lılık alt faktör puanları üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamı tır. A ca ve Ertan'ın yaptı ı çalı mada ise bizim çalı mamızın aksine ya arttıkça örgütsel ba lılıklarının da arttı ı sonucu ortaya çıkmı tır. Da deviren'in yaptı ı çalı mada ise ya ile birlikte duygusal ba lılı ın arttı ı devam ba lılı ının ise duygusal ba lılı ın aksine ya ile azaldı ı sonucu ortaya çıkmı tır. Güner'in sa lık çalı anlarında yaptı ı çalı mada ise 51 ya ve üzerindeki çalı anlarda duygusal ba lılı ın ve devam ba lılı ının azaldı ı saptanmı tır. Pekmezci'nin hem ireler üzerinde yaptı ı çalı mada ise en yüksek duygusal ba lılık düzeyi 41 ya ve üzerinde bulunmu tur.

Çalı mamızda cinsiyet de i keninin çalı anların örgütsel ba lılık alt faktör puanları üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamı tır. A ca ve Ertan'ın yaptı ı çalı mada da anlamlı bir ili ki saptanamamı tır. Da deviren'in yaptı ı çalı mada ise

normative ba lılı ın erkeklerde, devam ba lılı ının ve duygusal ba lılı ın kadınlarda daha yüksek oldu u bulunmu tur.

Çalı mamızda e itim durumu de i keninin çalı anların örgürtsel ba lılık alt faktör puanları üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamı tur. Da deviren'in çalı masında ise e itim düzeyi yükseldikçe devam ba lılı ın arttı ı sonucu ortaya çıkmı tur. Pekmezci'nin yaptı ı çalı mada da duygusal ba lılı ın en dü ük olan grup sa lık meslek lisesi mezunları oldu u bulunmu tur.

Çalı mamızda medeni durum de i keninin çalı anların örgürtsel ba lılık alt faktör puanları üzerine etlisi incelendi inde, medeni durum de i keninin “Devam Ba lılı ı” üzerine anlamlı bir etkisi oldu u sonucu ortaya çıkmı ve bekâr olanların evli olanlara göre devam ba lılıklarının daha yüksek oldu u tespit edilmi tir. Bu sonuç çalı mamıza katılanların genelde bayan olu u ve evi geçindirmek yerine eve bir katkı sa lamak ba lamında çalı tıkları için i ten ayrılmayı göze alabilecekleri fakat bekar olanların i ten ayrıldıkları durumda ihtiyaçlarını kar ılamayacaklarını dü ünmeleri ekinde yorumlanabilir.

Durna ve Eren'in doktor, hem ire ve ö retmenler üzerinde yaptı ı çalı mada evlilerin normative ba lılıklarının daha yüksek oldu u, A ca ve Ertan'ın turizm çalı anlarında yaptı ı çalı mada ise evli olanların devam ba lılıklarının daha yüksek oldu u ortaya çıkmı tur. Da deviren'in çalı masında ise bekarların normative ba lılık ve duygusal ba lılıklarının daha yüksek oldu u sonucu ortaya çıkmı tur. Pekmezci'nin hem ireler üzerinde yaptı ı benzer çalı mada ise medeni durum ile örgürtsel ba lılık arasında bir ili ki saptanamamı tur.

Çalı mamızda çalı ma süresi de i keninin çalı anların örgütsel ba lılık alt faktör puanları üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamı tır. A ca ve Ertan'ın yaptı ı çalı mada ise çalı ma süresi arttıkça duygusal ba lılı ın arttı ı sonucu bulunmu tur. Da deviren'in çalı masında ise duygusal ba lılı ın 5 yıl ve altında olanlarda en yüksek oldu u saptanmı tır. Pekmezci'nin yaptı ı çalı mada ise en yüksek duygusal ba lılı ın 16 yıl ve üzeri çalı anlarda görüldü ü sonucu bulunmu tur.

Demografik de i kenlerle i tatminini olu turan alt faktörleri kar ıla tırıldı nda; çalı mamızda ya de i keninin i tatmini puanları üzerine etkisi incelendi inde anlamlı sonuçlar elde edilmi tir. Ya ın i tatmininin “Terfi ve Kariyer mkanları”alt faktörleri üzerine etkisi incelendi inde, gruplar arasındaki farkın 18-24 ya ile 35-44 ya arasında oldu u ve 35-44 ya arasında daha yüksek oldu u bulunmu tur. Ya ın “Çalı ma Ko ulları” alt faktörleri üzerine etkisi incelendi inde ise farkın 18-24 ya ile 25-34 ya arasında oldu u ve 25-34 ya arasında daha yüksek oldu u sonucu bulunmu tur. Da deviren'in çalı masında ise ya ın i tatmini üzerine herhangi bir etkisinin olmadı ı sonucu bulunmu tur.

Çalı mamızda cinsiyet de i keninin i tatmini puanları üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamı tır. Kırel'in yaptı ı benzer çalı mada ise i tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ili kinin oldu u fakat bu ili kinin cinsiyetten daha çok beklentilerle ilgili oldu unu açıklamı tır. Yani kadınların daha çok i yerindeki çalı ma ko ulları ve sosyal ili kilerden etkilenirken, erkekler daha çok terfi, ücret ve ilerleme fırsatları ile ilgilendi i ekinde yorumlamı tır. Çarıkçı'nın yaptı ı çalı mada ise kadınların i tatminlerinin daha dü ük oldu u bulunmu ve bunun çalı ma artları, i saatleri ve i arkadaş ları faktörlerinde de etkili oldu u bulunmu tur.

Çalı mamızda e itim durumu de i keninin i tatmini puanları üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamı tır. Çarıkçı'nın yaptı ı çalı ma ile Durak ve Serinkan'ın hem ireler üzerinde yaptı ı benzer çalı mada ise e itim durumu ile i tatmini arasında bir ili ki oldu u ve e itim seviyesi yükseldikçe i memnuniyetinin dü tü ü saptanmı tır. Bu sonuç e itim seviyesi yükseldikçe i e ait beklentilerin arttı ı ekinde açıklanabilir.

Çalı mamızda medeni durum de i keninin i tatmini puanları üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamı tır. Gezici'nin yaptı ı benzer çalı mada ise medeni durum de i keninin ücret alt faktörü üzerinde anlamlı bir etki i oldu u ve kadınlarda erkekler göre daha yüksek oldu u ortaya çıkmı tır. Di er demografik faktörlerle i tatmini alt faktörleri arasında ise anlamlı bir ili ki bulunamamı tır.

Çalı mamızda çalı ma süresi de i keninin i tatmini puanları üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamı tır. Çarıkçı'nın yaptı ı çalı mada da paralel sonuçlar elde edilmi tir. Da deviren'in çalı masında ise 21 yıl ve üzeri çalı anlarda i tatmininin en dü ük oldu u bulunmu tur. Durak ve Serinkan'ın hem ireler üzerinde yaptı ı çalı mada ise bizim çalı mamıza paralel olarak anlamlı bir sonuç bulunamamı tır.

Çalı anların liderlik davranı algıları ile i tatmini alt faktörlerinin korelasyon analizleri sonucunda a a ıdaki u sonuçlar ortaya çıkmı tır.

“Destekleyici Liderlik Davranı ı” algısının i tatmininin “Yöneticiler” alt faktörü ile pozitif, “Maa ” ve “ Memnuniyeti” alt faktörü faktörü ile negatif yönde anlamlı bir ili kisinin oldu u, “Te vik Edici Liderlik Davranı ” algısının i tatmine ait “ in çeri i” alt faktörü ile pozitif, “Terfi ve Kariyer mkânları” ile negatif yönde anlamlı bir ili kisinin oldu u sonucu ortaya çıkmı tır.

Çalı anların liderlik davranı algıları ile örgütsel ba lılık faktörlerinin korelasyon analizi sonucu, “Destekleyici Liderlik Davranı ı”ve “Te vik Edici Liderlik Davranı ı” algısı ile “Normative Ba lılık” arasında negatif yönde anlamlı bir ili kinin oldu u, “Destekleyici Liderlik Davranı ı”, “Karizmatik Liderlik Davranı ı” ve “Vizyoner Liderlik Davranı ı” algısı ile “Devam Ba lılı ı” arasında negatif yönde anlamlı bir ili kinin oldu u sonucu ortaya çıkmı tır. Ortaya çıkan sonuç çalı mamızda sınanan liderlik davranı özelliklerinin tamamı iyi liderlik özellikleri olması ile açıklanabilir. Perçin’in liderlik tarzları ile örgütsel ba lılık ili kisini ara tırdı ı çalı mada ikisi arasında oldukça güçlü bir ili kinin oldu u ortaya çıkmı tır.

Çalı anların i tatminini etkileyen alt faktörler ile örgütsel ba lılık faktörlerinin korelasyon analizi sonucu anlamlı sonuçlar elde edilmi tir. Normatif Ba lılı ın ve duygusal ba lılı ın “ Arkada ları” ve “ in içeri i” alt faktörleri ile pozitif yönde anlamlı bir ili kisinin oldu u ortaya çıkmı tır. Ço unlukla ekip halinde çalı an hem ire çalı anlar için i in içeri i ve i arkada ları oldukça önemli bir yer tutmakta ve bu durum hem normative ba lılı ı hem de duygusal ba lılı ı arttırmaktadır. Elde edilen bir di er sonuçta devam ba lılı ının “Yöneticiler” alt faktörü ile negatif yönde anlamlı bir ili kisinin oldu u sonucu ortaya çıkmı tır. Örgütlerde önemli bir pozisyonda bulunan yöneticiler faktörüne ait i tatmin düzeyi arttıkça çalı anların devam ba lılıklarının dü mesi beklentilerimiz do rultusunda belirleyici bir sonuçtur.

Her i grubunda oldu u gibi hem irelerde de yöneticilerin davranı ları son derece önemlidir. Yöneticilerin çalı anlara kar ı adiliyet durumu, olumlu ya da olumsuz tutum ve davranı ları çalı anların örgütsel ba lılı ını yükseltmekte ya da azaltmaktadır. Yani çalı anların yöneticilerin tutum ve davranı larına ait i tatmini arttıkça örgütsel ba lılık düzeyi dü mekte ve devam ba lılı ı artmaktadır. Dilek’in yaptı ı benzer çalı mada ise i tatmini ile duygusal ba lılık ve normative ba lılık arasında pozitif yönde bir ili ki bulunurken devam ba lılı ı ile negatif bir ili ki

saptanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmininin artırılmasına yönelik ele alınması gereken unsurlardan birisinin de yöneticilere ait liderlik tarzı olduğu çalışmamız sonucunda da ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki korelasyonunu inceleyen bir çok araştırmada farklı ölçek ve ölçüm tekniklerinin kullanılması olmasına rağmen aralarında pozitif bir korelasyon çıkmıştır. Bu nedenle; hastane yöneticilerinin çalışanların iş tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normative boyutlarını arttıracak uygulama ve sistemleri geliştirerek, olumlu liderlik davranışlarının sergilemesinin sağlanması oldukça önemlidir.

Destekleyici yapıdaki liderlik davranışının hem iş hemde çalışanlara yönelik bir davranış biçimi olması nedeniyle çalışanlar hem işlere karşı bu tipteki davranışların sergilenmesi hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık düzeyini arttıracaktır. Bu nedenle yöneticilerin kendilerini bu yönde geliştirmelerini sağlayacak eğitimlere katılması önerilmektedir.

Araştırmamızda hem işlere ait iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde iş arkadaşları ve yöneticiler faktörünün örgütsel bağlılık düzeyi ile anlamlı bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Hem işlerlik mesleği bir çok meslek grubuyla ekip halinde çalışmayı gerektiren bir meslektir. Bazen bu meslek grupları ile görev karmaşası ya anarak gereksiz gerginlikler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle her meslek grubuna ait görev tanımları keskin biçimde yapılarak buna ilişkin stres ve tatminsizlik ortadan kaldırılmalıdır. Bunun dışında ekip halinde çalışan farklı meslek grupları ve yöneticilerin dışında birlikte zaman geçirecekleri sosyal ortamların oluşturulması iletişimi ve yakınlığı sağlaması açısından oldukça faydalı olacaktır.

Hem irelerin daha kaliteli bakım verebilmeleri için çalı ma ortamının iyile tirilmesi, mesleki geli imlerinin sa lanması için desteklenmesi, terfi ve görevlendirmenin liyakat sistemine dayalı yapılması, maa a ili kin ek ödemelerin birimin çalı ma yo unlu una göre ve adil bir ekilde yapılması örgüt yöneticilerinin hedefleri arasında olmalıdır. Çünkü örgütsel ba lılı ı ve i tatmini yüksek hem irelerin birey ve toplum sa lı na dolayısı ile ülke ekonomisine yapaca ı katkı oldukça önemlidir.

Hem irelik mesle i alanında yapılan çalı maların sınırlı olu u nedeniyle çalı mamızın sonuçları daha çok farklı örgüt yapısındaki çalı malarla kar ıla tırılmı tır. Ara tırmamızın sonuçları literatürdeki çalı malarla bazen paralellik göstermi bazen de çeli mi tir. Bu nedenle farklı hastane ve farklı birimlerde çalı an hem irelerle daha ileri çalı maların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitap

- Aki , Y.T., **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası** (1.Baskı), Alfa Yayınevi, stanbul, 2004
- Ataman, G., **İletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar** (2.Baskı), Türkmen Yayınevi, stanbul, 2002.
- Ate , G., **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama**, YYLT, Dumlupınar Üniversitesi, 2005.
- Aytaç, S., **Çalışma Yaşamında Kariyer** (1.Baskı), Epsilon Yayınevi, stanbul, 1997.
- Balay, R., **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**, YDT, AÜ., 2000.
- Baleko lu, F., **Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri**, YYLT, Ü., 1992.
- Balta , A., Balta ,Z., **Stres ve Başa Çıkma Yolları** (24. Baskı), Remzi Yayınevi, stanbul, 2008.
- Ba o lu, Canan (Ed.), (2004). **İnsanı ve Organizasyonu Anlamak**(2.Baskı). Barutcuğil, . "Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi", Kariyer Yayınevi stanbul, 2004, ss.473
- Ba aran, .E., **Örgütsel Davranışın İnsanın Üretim Gücü** (3.Baskı), Feryal Yayınevi Ankara, 2000, ss.215.
- Bayram,N., **Sosyal Bilimlerde SPSS ile İleri Veri Analizi** (3.Baskı), Ezgi Yayınevi, Bursa, 2009.

- Bloch, S.,Whiteley P., **Kusursuz Liderlik(4.Baskı)**, (Çev. ensoy,Ü.) Optimist Yayıncılık, stanbul, 2005.
- Bloosı,W., **Managment and Organisational Behavior** (2nd Edition), McGraw-Hill Companies, London, 2003.
- Budak, G., Budak, G., **İletme Yönetimi** (5. Baskı), Fakülteler Yayınevi, zmir, 2004.
- Budak, G., **İletmeleri Ba arıya Ula tıran Yol** (1. Baskı), zmir Ticaret Odası Yayınevi, zmir, 1999.
- Can H., Akgün, A., Kavuncuba ı, ., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi(2. Baskı)**, Siyasal Yayınevi, Ankara,1998, ss.326
- Celep, C., **Dönü ümsel Liderlik** (1. Baskı), Anı Yayınevi, Ankara, 2004.
- Çakır, Ö., **e Ba lılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler** (1.Baskı), Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.
- Çatır, O., **Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Ba lılık li kisi Üzerine Bir Ara tırma**, GÜ., YYLT, 2009.
- Çobano lu, F., **İkõ retim Yöneticilerinin Dönü ümcü Liderlik Davranı ları: Denizli li Örne i**, YYLT, PÜ, 2003.
- Da deviren, E., **Tatmini ve Örgütsel Ba lılık Sigorta irketleri Üzerine Bir Uygulama**, YYLT, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2007.
- Demircan, N., **Örgütsel Güvenin Bir Ara De i ken Olarak Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi: E itim Sektöründe Bir Uygulama**, YDT, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2003.
- Dereli, T., **Organizasyonda Davranı** (1.Baskı), Ar Yayınevi, stanbul,1982.

- Dilek, H., **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, YDT, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2005.
- Doğan, S., **Vizyona Dayalı Liderlik** (2. Basım), Kare Yayınevi, İstanbul, 2007
- Efil, İ., **İletme Yönetimi: Yönetim Düğüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri** (1.Baskı), Aktüel Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Erdal, M., **İletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi**, YYLT, KSÜ, 2007.
- Erdoğan, İ., **İletmelerde Davranış** (1. Baskı), İletme Fakültesi Yayınevi, 1997.
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (7. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2001.
- Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (4.Baskı), Alfa Yayınevi, İstanbul, 2002.
- Fındıkçı, İ., **Bir Gönül Yolculuğunda Hizmetkâr Liderlik** (2. Baskı), Alfa Yayınevi İstanbul, 2009.
- Gezici, A., **Yöneticilerin Liderlik Stillerini Çalışanların Tatmini Üzerine Etkisi**, YYLT, Dumlupınar Üniversitesi, 2007
- Gordon, J., **Organizational Behaviour** (6th Edition), Upper Saddle River, Prentice Hall, 1996.
- Gökkaya, Ö., **Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik**, Kocaeli Üniversitesi, BF, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, zmit, 2003.
- Gökmen, S., **İletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, YYLT, Hacettepe Üniversitesi(HÜ), 1996.

- Güner, A. H., **Sa lık Hizmetlerinde Örgütsel Ba lılık, e Ba lılık Ve Tatmini Arasındaki li kilerin Modellenmesi**, YYLT, AKÜ, 2007.
- Güner, ., **Dönü ümsel Liderli in Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönü ümsel Liderli e Uygunluk Açısından De erlendirilmesi**, YYLT, SDÜ, 2002.
- Gürçay,C., **letmelerde Örgütsel Kültürün Olu umunda Etkili Olan Faktörler**, YDT, DEÜ,1994.
- Izgar, H., **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** (1.Baskı), E itim Yayınevi, Konya, 2003.
- Koçel, T., **letme Yöneticili i** (11.Baskı), Arıkan Yayınevi, stanbul, 2005.
- Meydan, H.C., **Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin Tatmini ve Örgüte Ba lılı ı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Ara tırma**, YYLT, Kara Harp Okulu (KHO), Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Meyer, J., Allen, N., **Employee Commitment Survey Academic Users Guide** (1st Edition), University of Western Ontario, London, 2004.
- Miller, R., Acton,C., **SPSS for Social Scientist** (2nd Edition), Palgrave Mac-Millan, New York, 2009.
- Öçal,T., **Kurum ç i Sınavlara Yönelik Hazırlık Kitabı** (2. Baskı), Murat Açıkö retim Yayınevi, Ankara, 2002.
- Özdamar, K., **Paket Programlar ile statiksel Veri Analizi** (1.Baskı), Kaan Yayınevi, Eski ehir,1997.
- Özdevecio lu, M., **Tatmini ve Ya am Tatmini Arasındaki li kinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ara tırma**, 11.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003.
- Pekmezci, G., **Hem irelerin Örgütsel Ba lılıkları ile Öz Yeterlilik Algıları Arasındaki li kiler**, YYLT, Ü, 2007.

- Perçin, M., **İletmenin Örgüt Yapısının Görenlerin Örgütsel Bağlılıkma Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, YDT, SDÜ, 2008.
- Sökmen, A., **Örgütsel Bağlılık ile Gören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, YYLT, GÜ, 2000.
- Söyük, S., **Örgütsel Adaletin Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İndeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma**, YDT, Ü, 2007.
- Telman, N., Ünsal, P., **Çalışan Memnuniyeti** (1.Baskı), Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Tevrüz, S., Artan, .E., Bozkurt, T., **Davranı larımızdan Seçmeler** (3.Baskı), Nobel Yayınevi, Ankara, 2012.
- Tınaz, P., **Çalışma Ya mından Örnek Olaylar** (1.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2005.
- Velio lu, S., Vatan, F., (16-19 Ekim 2002), **Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranı Boyutlarının İncelenmesi**, V. Ulusal Sağlık Kurulları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Osmangazi Üniversitesi, 2002, ss.78
- Wasti, A., **Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi**, VIII. Yönetim Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 2000.
- Yavuz, E., **Dönü şümcü ve Etkile imci Liderlik Davranı mının Örgütsel Bağlılıkma Etkisinin Analizi**, YDT, GÜ, 2008.
- Yıldırım, A., **Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**, YYLT, Karamano lu Mehmet Bey Üniversitesi, 2010.
- Yukl, G., **Leadership in Organization** (4th Edition), Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.

Zel, U., **Liderlik Teorileri ve Ara tırmaları** (1. Baskı), Kara Harp OkuluYayınevi, Ankara, 1996.

Zel, U., **Ki ilik ve Liderlik** (2.Baskı), Nobel Yayınevi, stanbul, 2006.

Sürelı Yayın

A ca,V., Ertan, H., **Çalı anların Örgütsel Ba lılıklarının Demografik Özelliklerine Ba lı Olarak De i mesi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, C.1, S.22, 2008, ss.400-408.

Akıncı, Z., **Turizm Sektöründe gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Be Yıldızlı Konaklama letmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi, ktisadi dari Bilimler Fakültesi(BF) Dergisi,C.2, S.4, 2002, ss.2.

Ak it, N., **Çalı anların doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler le Uçlarına li kin Kavramsal Bir De erlendirme**, Türk dare Dergisi, C.1, S.467, 2010, ss.33-34.

Bakan, .., **Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine li kin Algılamalar le Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki li ki: Bir Alan Ara tırması** , KS Ü, ktisadi ve idari Bimler Dergisi, C.10, S.14, 2008, ss.26

Block, L., **The Leadership-Culture Connection an Exploratory Investigation**, The Leadership and Organization Development Journal, C.24, S.6, 2003, ss.318.

Boehnke, K., Bontis,N., DiStefano,J., DiStefano, A., **Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities**, The Leadership and Organization Development Journal, C.24, S.1, 2003, ss.5-6.

- Buchanan, B., **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**, Administrative Science Quarterly, C.4, S.19, 1974, ss.533.
- Buluç, B., **Sınıf Ö retmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Ö rgütsel Ba lılık Arasındaki İ li ki**, Kuram ve Uygulamada E itim Yönetimi Dergisi, C.15, S.57, 2009, ss.15.
- Çarıkç1, I., **Çalı anların Tatminlerini Etkileyen Ki sel Özellikler-Süpermarket Çalı anları Üzerinde Bir Ara tırma**, SDÜ, BF Yayınları, C.5, S.2, Isparta, 2000, ss.164-165.
- Çetin, N., **Kurumsal Liderlik Çözümlemelerinin İ ı nda, Okul Müdürlü ü ve E itilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri**, PÜ E itim Fakültesi Dergisi, C.1, S.23, Denizli, 2008.
- Çımrın,D., Uyguç,N., **Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalı anlarının E itim Algıları ve İ le İlgili Tutumları**, Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, C.18, S.1, 2004, ss.53.
- Çimen, M., ahin, ., **Bir Kurumda Çalı an Sa lık Personelinin Doyum Düzeyinin Belirlenmesi**, Hacettepe Sa lık daresi Dergisi, C.5, S.4, 2000, ss.54
- Çöl,G., **Ö rgütsel Ba lılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İ li kisi**, nsan Kaynakları Dergisi, C. 6, S.2, 2004, ss.6.
- Dunham, R., Grube, J., Castenada,M., **Organizational Commitment: The Utilit Yof an ntegrative Definition**, Journal of Applied Psychology, C.79, S.3, 1994, ss.371.
- Durak, ., Serinkan, C., **Hem irelerde Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yo un Bakım Ünitelerinde Bir Ara tırma**, Karaman BF Dergisi, C.9, S.13, 2007, ss.128-129

- Durna, U., Eren,V., **Üç Ba lılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Ba lılık**, Do u Üniversitesi Dergisi, C.6, S.2, 2005, ss. 213.
- Erdo an, ., Kolamaz, C., **Destekleyici ve Geli tirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Ba lılık Arasındaki İli ki**, Türk E itim Bilimleri Dergisi,C.9, S.2, 2011, ss.313-342.
- Gül,H., Çöl, G., **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Ba lılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.19, S.1, 2005, ss.293-294.
- Hartman, L., Bambacas,M., **Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects**, International Journal of Organizational Analysis, C.8, S.1, 2000, ss.91.
- Higgs, M., **How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century**, The Leadership and Organization Development Journal, C.24, S.5, 2003, ss. 271-276.
- İ rıkhın,V., **Sosyal Hizmet Örgütlerinin İlevsellik Ölçütü: Doyumu**, Verimlilik Dergisi, C.1, S.1, Ankara, 1996, ss. 119.
- Kantabutra, S., Avery, G., **Follower Effects in the Visionary Leadership Process**, Journal of Business and Economics Research, C.4, S.5, 2006, ss.63.
- Kent,T., Crotts, J., Azziz, A., **Four Factors of Translational Leadership Behaviour, Leadership and Organisation Development Journal**, C.22, S.5, 2001, ss.221
- Kılınc, T., **Önderlikte Durumsallı ın Ötesi, Karizmatik Önderlik Yaklaşımı**, Ü letme Fakültesi Dergisi, C.2, S.25, 1996, ss.67.
- Kırel, Ç., **Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, Tatmini ve Ba lılı ı İli kisi**, Ü letme Fakültesi Dergisi, C.28, S.2, 1999, ss.117.

- Leblebici, D., **21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış**, CÜ. Sosyal Bilimler Dergisi, C.32, S.1, 2008, ss. 63
- Meyer, J., Allen, N., **Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conception**, Journal of Applied Psychology, C.78, S.4, 1993, ss.543.
- Meyer, J., Allen, N., **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations**, Journal of Occupational Psychology, C.1, S.63, 1990, ss.1
- Mottaz, C., **An Analyses of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment**, The Sociological Quarterly, C.30, S.1, 1989, ss.144.
- Obeng, K., Ugboro, I., **Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study**, Journal of The Transportation Research Forum, C.57, S.2, 2003, ss.83.
- Oliver, N., **Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development**, Journal of Occupational Psychology, C.63, S.1, 1990, ss.26.
- Özeralli, N., **Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness**, The Leadership & Organization Development Journal, C.24, S.6, 2003, ss.335.
- Özsalmanlı, A.Y., **Türkiye’de Kamu Yönetimi’nde Liderlik ve Lider Yöneticilik**, Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi, C.8, S.2, 2003, ss.55.
- Özsoy, A., Bayık, E., **Bir Yükseköğretim Kurumunun Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, İnsan Kaynakları Dergisi, C. 6, S.2, 2004, ss.13-19.

- Özutku, H., **Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normative Bağlılık ile Performansı arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.37, S.2, İstanbul, 2009, ss.83.
- Pillai,R., Schriesheim, C., Williams,E., **Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study**, Journal of Management, C.25, S.6, 1999, ss.898.
- Randall, D., **Commitment and Organization: The Organization Man Revisited**, Academy of Management Review, C.12, S.3, 1987, ss.464.
- Serinkan, C., Pekçi, İ., **Yönetici Hemirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma**, SDÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.10, S.1, 2005, ss.5.
- Serinkan, C., **Dönüştürücü ve Etkileyici Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri için Önemi**”, MÜ., Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, C.1, S.2, 2002, ss.75.
- Silva, P., **Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, C.18, S.4, 2006, ss.317.
- Şahin, A., Temizel, H., **Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması**, Maliye Dergisi, S.153, 2007, ss.182.
- Tang, T., **Does Attitude Toward Money Moderate the Relationships Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover**, Human Relations, C.53, S.2, 2000, ss.219.
- Taşkıran, E., **Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, C.17, S.2, 2006, ss.169-183.

- Tengilimo lu, D., **Hizmet İletmelerinde Liderlik Davranı ları ile Doyumu Arasındaki İlikinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ara tırma**, GÜ. Ticaret ve Turizm E itim Fakültesi Dergisi, C.1, S.1, 2005, ss. 23-48.
- Tınar, M., **Çalı ma Ya amı ve Ki ilik**, Mercek Dergisi, C.4, S.14, 1999, ss.93.
- Tsui, A., Terri,E., Oreilly,mC., **Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment**, Academy of Management Proceedings, C.1, S.1, 1991, ss.185.
- Yapraklı, ., **Satı Gücü Motivasyonu- Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İaç Sektöründe Bir Uygulama**, , Güç Endüstri İli kileri ve nsan Kaynakları Dergisi, C.9, S.3, 2007, ss.67.

İnternet Kayna ı

- Bayram, L., **Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Ba İlilik**, Sayı tay Dergisi, S.59, 2005, ss.130, <http://dergi.sayistay.gov.tr/Default.asp?sayfa=3&id=453>, 12/03/2014
- Çalı kan, Z ., **Tatmini: Malatya'da Sa İlık Kurulu ları Üzerine Bir Uygulama**, Do u Anadolu Bölgesi Ara tırmaları, 2005, ss.11, <http://web.firat.edu.tr/daum/docs/41/02%20%C4%B0%C5%9F%20tatmini-zekeriya%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fkan%2010%20syf--KYV--%C3%B6dendi--9-18.doc>, 21/03/2014
- Eraslan, L., **Liderlikte Post- Modern Bir Paradigma: Dönü ümcü Liderlik**, Uluslararası nsan Bilimleri Dergisi, C.1, S.1, ss.1-32.
- <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/168/168>,

25Ocak 2012.

ÖZGEÇM

6 Nisan 1978 tarihi, Isparta li do umluyum. İlk, Orta ve Liseyi yine aynı ilde tamamladıktan sonra, aynı ilde bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi Hemirelik Yüksek Okulundan mezun oldum. 2007 yılında Akdeniz Üniversitesi Kadın Hastalıkları ve Do um Hemireli inde yüksek lisans e itimimi tamamladım. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi, Sletme Anabilim Dalında yüksek lisans e itimine ba ladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk annesiyim.

Aday: F. Banu KARAKOYUNLU

EKLER

Ek-1: Anket Formu Örne i

Antalya Atatürk Devlet Hastanesinin De erli Çalışanları;

Çalışmanın amacı çalışanların yöneticilerine ait liderlik davranış algılarının i tatmini ve örgütsel ba lılık üzerine etkisini belirlemektir.

Soruları yanıtlarken, size do ru gelmeyen ifadeler için “ Hiç Katılmıyorum” ya da “Katılmıyorum”; do rulu una karar veremedi iniz ifadeler için “ Kararsızım”; do ru oldu unu dü ündü ünüz ifadeler için “Katılıyorum” ya da “Tamamen Katılıyorum”; olarak size uygun seçeneklere (x) i aretini çiziniz.

Katılımınız için te ekkür ederim.

Uzm. Hem . Banu KARAKOYUNLU

Demografik Sorular

1.Cinsiyet

- Kadın ()
- Erkek ()

2. Medeni Durumunuz

- Evli ()
- Bekar ()

3.Ya ınız (Lütfen yazınız)

.....

4. E itim Durumunuz

- İköretim ()
- Lise ()
- Önlisans ()
- Lisans ()
- Yüksek Lisans ()

5. Çalıştığınız Birim (Lütfen yazınız)

.....

6. Çalıştığınız Pozisyon (Lütfen yazınız)

.....

7. Ne kadar süredir bulundu unuz kurumda çalışıyorsunuz?

.....

(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Salary					
1. Maa artı oranlarından memnunum.					
2. Yaptı ım i kar ılı ında hak etti im ücreti aldı ımı dü ünüyorum.					
3. Türkiye ko ulla rında iyi bir maa aldı ımı dü ünüyorum.					
4. Her ay düzenli maa almaktan memnunum.					
5. Aynı i i yapanlar arasında maa farkı olması beni rahatsız ediyor.					
6. Aldı ım maa tan memnunum					
Career Promotion					
7. İletmemde i ini iyi yapanlar adil bir şekilde terfi imkanı bulur.					
8. Burada terfi etmek için ba arılı olmaktan çok yöneticilerle iyi ili kiler kurmak gerekiyor.					
9. İletmemin sunmu oldu u yükselme (terfi-kariyer) olanaklarından memnunum.					
10. Burada yöneticiye ya cılık yapanlardan ziyade i ini iyi yapanlar terfi ederler.					
11. Burada mesle inde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar kolay terfi ederler.					
Supervisor					
12. Amirim i inde uzman bir ki idir.					
13. Amirimin bana kar ı adil davranmadı ımı dü ünüyorum.					
14. Amirim çalı anlarının duygularını pek dikkate almaz.					
15. Amirim kendisine ilette im sorunlarla yakından ilgilenir.					
16. Amirim çalı anlarını (astlarını) ba kalarından aldı ı bilgilerle de erlendirir.					
17. Amirim çalı anlarını tanımaya özen göstermez.					
18. Amirim kendisine ilette imiz sorunlarla yakından ilgilenirler.					
19. Amirim tarafsızdır ve herkese e it davranır.					
20. Amirimin yaptı ım i le ilgili dü üncelerime önem vermedi ini hissediyorum.					
Motivation					
21. Yaptı ım i in takdir edilmedi ini hissediyorum					
22. Çabalarım yönetim tarafından yeterince desteklenmektedir.					
23. Yaptı ım ba arılı i kar ılı ında sık sık amirimden övgü alırım.					
24. İmizi daya iyi yapabilmek için yönetim tarafından inisiyatif kullanma yetkisi verilir.					
25. Amirim kolay kolay yaptı ım i i takdir etmez.					
26. Yapılan küçük hatalara ho görü gösterilmez.					
27. Yerimin güvenilir (i güvencesi) olmasından memnunum					

Style Of The Work Performed					
28. Buradaki gereksiz kurallar nedeniyle i im ba ımdan a kın.					
29. Kurumumda bir i planlanırken öncelikle o i i yapan ki ilerın fikir ve dü ünceleri alınır.					
30. Burada görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yaptı ım i lerden zevk almıyorum.					
31. Burada hiyerar ik kademelerin çok fazla olması i lerin yapılmasını zorla tırıyor.					
32. imle ilgili kararlara katılabiliyorum.					
Colleagues					
33. Çalı ma arkada ları arasında rekabet ve çatı ma oldukça fazladır.					
34. Tüm çalı anlar i in uzmanıdır.					
35. Burada ki iler hakkında dedikodu çok fazla yapılmaktadır.					
36. arkada larımı e lenceli buluyorum.					
37. Birlikte çalı tı ım insanların yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalı mak zorunda kalıyorum					
38. Birlikte çalı tı ım insanlardan ho nut de ilim.					
39. Birlikte çalı tı ım insanları samimi buluyorum.					
40. Çalı ma arkada larım her zaman her konuda yardımcı olur.					
41. Burada kar ıla tı ımız sorunları çözmek için çalı ma arkada larımla birlikte hareket ederiz.					
Nature of the work					
42. imin can sıkıcı oldu unu dü ünüyorum.					
43. Yaptı ım i ten gurur duyuyorum.					
44. Ki ilili ime ve yeteneklerime uygun bir i te çalı tı ım için memnunum.					
45. Burada yapmakta oldu um i lerden memnunum.					
46. Bazen i imin anlamsız oldu u hissine kapılıyorum.					
47. Yaptı ım i sayesinde kendimi geli tirebiliyorum.					
48. Mesle im do rultusunda bir i yapıyor olmak i imi daha fazla sevmemi sa lıyor.					
49. Burada yapmakta oldu umdan ba ka bir i yapmayı tercih ederim.					
Operating Conditions					
50. Burada sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel ortamların yeterli oldu unu dü ünüyorum.					
51. Rahatlıkla izin alabiliyorum.					
52. yerimdeki çalı ma saatlerimden memnunum.					
53. zinlerimi rahatlıkla kullanabiliyorum					
54. Çalı tı ım ortamın sa lıklı ve rahat oldu unu dü ünüyorum					
55. imi yaparken kullandı ım araç-gereç ve teknoloji yeterlidir.					
56. Burada birbirimizin i ini kolayla tıracak bir çalı ma düzenimiz var					
Communication					
57. Burada yaptı ım i in hangi amaca hizmet etti ini bilmiyorum.					
58. yerinde ne olup bitti inden genelde haberim olmuyor.					
59. Burada verilen i ler içeri i tam olarak açıklanmıyor.					

inizden ne kadar memnunsunuz?
(lütfen 1-10 arasında puan vererek, puanı gösteren parantezin içine X i areti koyunuz.)

Hiç memnun de ilim					Çok memnunum				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Affective Commitment

1. Bu kurumda çalış maktan gurur duyuyorum.					
2. Çalış tım kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.					
3. Bu kurumda kendimi bir ailenin parçası gibi hissediyorum.					
4. Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.					
5. Çalış tım kurum benim için çok önem ve anlam taşımaktadır.					

Continuance Commitment

6. Daha iyi bir iş teklifi alırsam iş yerinden ayrılmayı düşününbilirim.					
7. Kurumumdan ayrılmamamın en önemli sebebi iş alternatiflerinin azlığıdır.					
8. İşsizlik çok fazla oldu için işimin kıymetinin farkındayım.					
9. Şu an kurumumdan ayrılırsam bir çok sorunla karşılaşırım					
10. Bakmakla yükümlü olduğum insanlar olduğ için bu kurumda çalışmak zorundayım.					
11. Bu işi devlet kurumunda yapmak daha iyidir.					

Normative Commitment

12. Kurumuma karşı bir vefa borcum var.					
13. Daha iyi bir iş teklifi alsam bile insanlara olan sorumluluklarımdan dolayı işimden ayrılamam.					
14. Kurumuma karşı çok şey borçlu olduğum için, işimden ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıyorum.					
15. Kurumumu personel sıkıntısına sokmamak için işimden ayrılamam.					

(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Vision					
1. Amirim işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. Yöneticim bizlere geleceğe dair amaçlarla motive eder.					
3. Yöneticimin geleceğe dair koyduğu amaçları benim için olumlu etkilemektedir.					
4. Yöneticimin ileri görüşlülüğü takım çalışmamızı desteklemektedir.					
5. Amirim çalışanları ortak bir amaç için destekler.					
6. Belirlediği hedefleri bizlere açık şekilde ifade eder.					
Staff Development					
7. Amirim çalışanlara birey olarak davranır, gelişimini destekler ve teşvik eder.					
8. Amirim kişisel ve mesleki gelişimimiz için imkânlar sunar.					
9. Yöneticimin yakın ilgisi kişisel gelişimim açısından cesaretlendiricidir.					
10. Yöneticimiz mesleki gelişimimiz için sorumluluklarımızı artırmaktadır.					
11. Amirim bizim duygu, istek ve düşüncelerimize önem verir.					
Supporter Leadership					
12. Amirim çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.					
13. Amirim bizim fikir ve düşüncelerimize önem verir.					
14. Yöneticimin cesaretlendirici yaklaşımı benim için başarımda etkili bir faktördür.					
15. Yöneticilerimiz iş yerinde karşılaştığımız zorlukları karşılamada bizleri destekler.					
16. Yöneticimizin destekleyici davranışları takım halinde benim için olumlu etkiler.					
17. Amirim bizleri eleştirirken nedenlerini de açıklar.					
Empowerment					
18. Amirim yaptığımız işlerde bize gerekli yetki ve sorumluluğu verir.					
19. Alınan kararlara katılmamızı sağlayarak işletmede önemsendiğimizi hissettirir.					
20. Yöneticimiz ortaya çıkan problemleri çözmede bizlere güvenmektedir.					
21. Çalışanlar arasında iletişime ve ortak karar vermeye önem verir.					
22. Çalışanların kendi kendilerini yönetmelerine imkan tanımaktadır.					
Innovative or Lateral Thinking					
23. Amirim, problemlere ve olaylara yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.					
24. Yöneticimiz hayal gücümüzü kullanabileceğimiz bir çalışma ortamı sunar.					
25. Yöneticimiz, hata yapmanın yeni bir öğrenme fırsatı olduğunu bir çalışma ortamını desteklemektedir.					

26. Yöneticimiz zor işler vasıtasıyla bizlere daha yenilikçi fikirler ortaya çıkarma fırsatı sunmaktadır.					
27. Amirim çalışanları kademe gözetmeksizin önyargısız bir şekilde dinleyerek onlarla fikir alışverişinde bulunur.					
Lead by Example					
28. Amirim işletme amaçlarına ulaşmak için fedakârlıkta bulunur.					
29. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
30. Gelecekte amirim gibi bir yönetici olmak isterim.					
31. Yöneticimizin sözüne sadık olması bizlere güven vermektedir.					
32. Yöneticimizin ortaya koyduğu değerler takım olarak işimize katkı sağlamaktadır.					
Charismatic Leadership					
33. İşletmeye bağlı tüm amirimin meydana getirdiği çalışma ortamından kaynaklanmaktadır.					
34. Yöneticimiz bizleri asla yarı yolda bırakmaz.					
35. Yöneticimiz etrafına güven ve neşe saçar.					
36. Yöneticimizin bilgi ve becerileri kendisine saygı duymamızı sağlar.					
37. Çalışanların çıkarlarını işletme çıkarlarıyla bantlı hale getirir.					