

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GÖREV ODAKLI VE BİREY ODAKLI LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI
ÜZERİNE ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan : **Selma ÇELİK**

İSTANBUL, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GÖREV ODAKLI VE BİREY ODAKLI LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI
ÜZERİNE ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Selma ÇELİK
Öğrenci No:
110746444

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

İSTANBUL, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Görev Odaklı ve Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının Çalışan Davranışları Üzerine Etkisi ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.29.07.2013

Aday : Selma ÇELİK

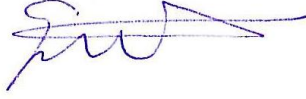
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

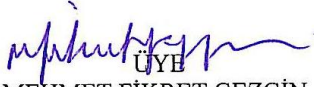
29.04.2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden 110746444 numaralı *Selma ÇELİK*'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Görev Odaklı ve Biray Odaklı Liderlik Davranışlarının Çalışan Davranışları Üzerine Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.04.2013 tarih ve 2013/11 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/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. ERCAN ERGÜN




ÜYE
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGÜN


ÜYE
YRD. DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ

TEŞEKKÜR

Eğitimim boyunca; zaman mefumu gözetmeden odaklandığım hedefe ulaşmamda, yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım ve saygıdeğer hocam, Sayın Yrd.Doç.Dr. Ercan ERGÜN'e, değerli görüş ve önerileri ile katkıda bulunan sayın jüri üyelerine, araştırmam esnasında değerli zamanlarını ayırarak anket formlarını sabırla dolduran Kocaeli ili değerli sağlık çalışanlarına, her türlü desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli eşime ve kendisi büyürken onunla geçireceğim zamanları çalışmalarına harcadığım sevgili oğluma,

Teşekkür ederim.

Adı ve Soyadı : Selma ÇELİK
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Ercan ERGÜN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/2013
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Liderlik Davranışları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi

ÖZ

GÖREV ODAKLI VE BİREY ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Sağlık bakım hizmeti sunan kurumların değişen ve gelişen sistem içinde var olabilmeleri, kaliteli ve etkili hizmet sunabilmeleri için insan gücünün nitelikli kullanımı büyük önem arz etmektedir. Son yıllarda yoğun bir biçimde incelenen lider-çalışan ilişkilerinde; çalışanların lider davranışlarından etkilendiği görülmektedir. Sağlık hizmetlerinin daha verimli bir şekilde sunulabilmesi, özellikle sağlık işletmelerinde büyük sorun haline gelen personel devir hızının, iş stresinin azaltılması, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artırılabilmesi için, liderlerin uygun politika ve davranışlar sergilemesi önem kazanmaktadır.

Bu çalışma ile görev ve birey odaklı liderlik davranışlarının, sağlık çalışanlarındaki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerine olan etkileri incelenerek, bu kapsamda sağlık kuruluşlarında görev yapan çalışanların iş tatminlerinin artırılması, örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi, iş stresi düzeylerinin düşürülmesine yönelik izlenebilecek yönetim politikalarının belirlenmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunabilmek amaçlanmıştır.

Çalışmada, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemine Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 10 farklı sağlık kuruluşunda görev yapan 300 sağlık çalışanı katılmıştır.

Davranışsal liderlik tarzlarından olan görev ve birey odaklı liderlik davranışları genel olarak görev odaklı liderlik; işi planlamak, göreve açıklık getirmek

ve kontrol etmek davranışları ile öne çıkarken, birey odaklı liderlik; çalışanı desteklemek, geliştirmek, takdir etmek, ödüllendirmek davranışları ile tanımlanabilir.

Çalışmada öncelikle, liderlik davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi tanımlanmaya çalışılmış, daha sonra liderlik davranış alt boyutları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki etkileşim incelenmiştir.

Çalışma neticesinde; görev odaklı liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etki etmediği ancak, iş stresi üzerinde etkili olduğu, birey odaklı liderliğin ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Name and Surname : Selma ÇELİK
Supervisor : Assist.Prof.Dr. Ercan ERGÜN
Degree and Date : Master/2013
Major : Business Administration
Key Words : Leadership, Leadership Behaviors, Job Satisfaction,
Organizational Commitment and Job Stress

ABSTRACT

EFFECTS OF TASK – ORIENTED AND EMPLOYEE – ORIENTED LEADERSHIP BEHAVIOR ON EMPLOYEE BEHAVIOUR (OUTCOMES)

Usage of qualified human power is quite essential for a health care service provider to be able to exist within changing and developing system and to provide quality and effective service. Employee's behavior is affected by leadership behaviors in the most intensive research over the relationships between the leader and the employees in recent years. Leaders demonstrating appropriate policies and behaviors is vital for health care services to perform more efficiently to lower the employee turnover rate and job stress and to increase job satisfaction and employee's loyalty to the organization, which are very problematic in health care service providers.

With this study, the impact of task and individual leadership behaviors on the job satisfaction organizational commitment and job stress of health care service employees are examined and also it is aimed to create and develop administrative policies so that employee satisfaction can be increased, their commitment can be strengthened their job stress can be lowered.

Survey method was used as a data collection technique in operation. 300 employees from 10 different health care facilities participated in the survey.

Behavioral leadership styles are generally grouped and defined under 2 categories: Task Oriented Leadership and Individual Oriented Leadership. Task Oriented Leadership focuses on the behaviors for planning, controlling and bringing

more clarity to the task while Individual Oriented Leadership focuses on behaviors for supporting, improving praising and appreciation of the employee.

First of all in this study, leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment and job stress are defined, the interaction between organizational commitment job stress, job satisfaction and leadership behaviors with its sub dimensions are analyzed.

As a result of this study; Task-Oriented Leadership has no affect on job satisfaction and organizational commitment however, it does have more affect on job stress. On the other side, Individual Oriented Leadership is observed to have affect on job satisfaction, organizational commitment and job stress.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ, TÜRLERİ VE YAKLAŞIMLARI

1. Liderlik Kavramı.....	5
2. Lider Özellikleri.....	6
3. Liderlik Türleri.....	12
3.1. Otokratik Liderlik.....	12
3.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik	13
3.3. Tam Serbesti Liderlik.....	15
4. Liderlik Yaklaşımları.....	15
4.1. Özellikler Yaklaşımı	16
4.2. Durumsal Yaklaşımı.....	16
4.3. Davranışsal Yaklaşımı.....	18
4.3.1. Görev Odaklı Lider.....	19
4.3.2. Birey Odaklı Lider.....	20
4.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	23
4.4.1. Karizmatik Liderlik.....	23
4.4.2. Transaksiyonel Liderlik.....	26
4.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	27
4.4.4. Koçluk ve Akıl Hocalığı (Mentor).....	29
4.4.5. Stratejik Liderlik.....	30

İKİNCİ BÖLÜM
GÖREV VE BİREY ODAKLI LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARDAKİ İŞ TATMİNİ,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ STRESİ ÜZERİNE
OLAN ETKİLERİ

	Sayfa No
1. Görev Odaklı Liderlik Davranışları.....	32
1.1. Yapılacak İşi Planlamak.....	33
1.2. Görevlere ve İşe Açıklık Getirmek.....	34
1.3. Kontrol Etmek.....	35
2. Birey Odaklı Liderlik Davranışları.....	36
2.1. Çalışanları Desteklemek.....	37
2.2. Çalışanları Geliştirmek.....	39
2.3. Çalışanları Ödüllendirmek ve Takdir Etmek.....	41
3. İş Tatmini.....	42
4. Örgütsel Bağlılık.....	45
5. İş Stresi.....	47
6. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İş Stresi Üzerine Olan Etkisi.....	50
6.1. Görev Odaklı Liderlik Davranışlarının, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi.....	51
6.2. Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
GÖREV VE BİREY ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KOCAELİ
İLİ SAĞLIK ÇALIŞANLARINDAKİ İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ

1. Çalışma Modeli ve Değişkenleri.....	64
2. Çalışmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	65
3. Çalışma Hipotezleri.....	65
4. Çalışma Verilerinden Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme.....	67
4.1. Çalışmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler.....	67
4.2. Güvenilirlik Analizi.....	68

	Sayfa No
4.3. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışları ve Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Etkisine İlişkin Faktör Analizleri.....	69
4.4. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışları ve İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş stresine İlişkin Korelasyon Analizleri	75
4.5. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışları ve İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş stresine İlişkin Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri.....	78
SONUÇ	88
KAYNAKLAR	93

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No :
Tablo 1.	Liderin Sahip Olması Gereken Özellikleri ve Yetenekleri..... 12
Tablo 2.	Otokratik, Demokratik ve Serbestçi Liderlerin Davranış Özellikleri..... 14
Tablo 3.	Liderlik Çeşitleri..... 15
Tablo 4.	Görev Odaklı Lider Davranışından Birey Odaklı Lider Davranışına Geçiş..... 19
Tablo 5.	Görev ve Birey Odaklı Liderlik Tarzları Arasındaki Farklar..... 20
Tablo 6.	Çalışmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları..... 67
Tablo 7.	Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları..... 68
Tablo 8.	Çalışmaya Katılanların İş Yerindeki Pozisyonu..... 68
Tablo 9.	Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 69
Tablo 10.	Görev Odaklı Liderlik Davranış Boyutları ile İlgili Faktörler..... 71
Tablo 11.	Birey Odaklı Liderlik Davranış Boyutları ile İlgili Faktörler..... 73
Tablo 12.	Çalışanın İş Tatmini, İş stresi ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İlgili Faktörler..... 74
Tablo 13.	Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Korelasyon Tablosu..... 76
Tablo 14.	Görev Odaklı Liderlik Davranışlarının, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon analizi Sonuçları..... 79
Tablo 15.	Planlama Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi sonuçları..... 79
Tablo 16.	İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama ve Belirleme Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları..... 80
Tablo 17.	Hedefleri Belirleme Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları..... 81
Tablo 18.	Kontrol Etme Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları..... 82

Tablo 19.	Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 20.	Destekleme Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 21.	Koçluk Yapmak Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 22.	Danışmanlık Yapmak Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 23.	Takdir etmek – Ödüllendirmek Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 24.	Hipotezlerin Sonuç Tablosu.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No :
Şekil 1.	Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Modeli..... 21
Şekil 2.	Transaksiyonel Liderlik Biçimi ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki..... 26
Şekil 3.	Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki..... 29
Şekil 4.	İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi..... 44
Şekil 5.	Çalışma Modeli..... 64

GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Örgütler değişen ve gelişen rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Örgütlerin böyle dinamik bir ortamda varlığını sürdürebilmesi, gelişebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve örgütsel hedeflerine ulaşabilmesi için mali ve fiziki kaynaklarının yanında insan gücü de önem arz etmektedir. Örgütün sahip olduğu teknoloji, sermaye gücü ne olursa olsun, insan gücü verimsiz ve niteliksiz ise, diğer kaynakların etkin kullanımı mümkün olmamaktadır. Nitelikli çalışanın elde tutulması ve daha fazla performans ortaya koyması örgütler açısından oldukça önemlidir. Ülkemizde, topluma daha iyi bir hizmet sunma anlayışı paralelinde sağlık bakım dünyasında da, sağlıkta dönüşüm, sosyal güvenlik uygulamaları, sağlık hizmetlerine ilişkin yeni yasal düzenlemeler gibi önemli değişim ve gelişimler yaşanmaktadır. Sağlık bakım hizmeti sunan kurumların değişen ve gelişen bu sistem içinde var olabilmeleri, kaliteli ve etkili hizmet sunabilmeleri için güçlü bir liderliğe gereksinim duyulduğu gözlenmektedir. Liderin özellikleri, davranış yönelimleri çalışanları etkilemekte ve amaç başarımında önemli hale gelmektedir. Bu noktada çalışanların işe karşı tutumlarını doğrudan etkileyen örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş stresi kavramları ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan çalışanların, örgüt amaçlarına yönelik daha etkin çalışmaları ve görevlerini yerine getirmede daha çok çaba sarf etmeleri, örgütsel açıdan beklenen sonuçlar arasındadır. Çalışmanın temeli bu düşüncelerden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Çalışanların iş tatmini ile gerçekleştirilen hizmetin kalitesi ve etkililiği arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Emek, yoğun bir sektör olan sağlık sektörüne bağlı hastanelerde işgücünün önemi diğer sektörlere göre daha fazladır. Çünkü işgörenin yapacağı ufak bir hata telafisi mümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatına mal olabilir. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan işgörenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir. Nitelikli çalışanın elde tutulması ve daha fazla performans ortaya koyması örgütler açısından oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık konusu, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmaktadır.

Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Bu sebeple, örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerdeki yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları örgüt içerisinde yaşanabilecek stres ile yakın ilişki içerisinde. Amaçlanan hedeflere ulaşmayı sağlamada liderin stres yaratacak faktörleri bilmesi ve ona yönelik davranışlar sergilemesi, örgüt içerisindeki uyumun, motivasyonun ve verimliliğin düşmesine sebep olabilecek iş stresini en aza indirmesi önemlidir.

Çalışmanın Amacı: Görev ve birey odaklı liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarındaki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerine olan etkileri incelenerek, bu doğrultuda sağlık kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatminlerinin artırılması, örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi ve iş stresi düzeylerinin düşürülmesine yönelik izlenebilecek yönetim politikaların geliştirilmesine katkıda bulunabilmektir. Bu amaçla görev ve birey odaklı lider davranışlarının boyutlarına (planlama yapma, işe açıklık getirme, kontrol etme, destekleme, geliştirme, takdir etme ve ödüllendirme) ve çalışanlardaki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresine açıklık getirilerek aralarındaki etkileşim açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Önemi: Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda hastanelerin, güvenli, nitelikli ve verimli sağlık hizmeti verebilmesinde ve tercih edilebilir olmayı sağlamada, çalışanların kuruma bağlılık hissetmeleri, yaptıkları işten mutlu olmaları ve iş ortamında oluşabilecek stresin en aza indirilmesi önemli bir yere sahiptir. Sağlık kuruluşlarında arzulanan hedeflere ulaşmayı sağlamada yöneticilerin hangi liderlik davranışlarının çalışanları nasıl etkilediğini bilmesi fayda sağlayacaktır. Literatür incelendiğinde konu ile ilgili çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışma konu üzerinde yapılan araştırmalara çeşitlilik katması sebebiyle önemlilik arz etmektedir.

Çalışmanın Planı: Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; liderlik kavramının tanımı ve kapsamı hakkında bilgiler araştırılarak, yazar ve araştırmacıların liderlik tanımlarına yer verilmiştir. Ayrıca araştırmacıların ele aldıkları liderlik özellikleri, liderlik türleri ve liderlik yaklaşımları konularına değinilmiştir.

İkinci bölümde; görev ve birey odaklı liderlik davranışları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresine değinilerek liderlik davranışlarının alt boyutları olan planlama yapma, işin sorumluluklarını tanımlama, hedefleri belirleme, kontrol etme, çalışanı destekleme, geliştirme, takdir etme, ödüllendirme davranışları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki etkiyi inceleyen araştırmalara yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, hazırlanan anket sorularının Kocaeli’de faaliyet gösteren hastane ve sağlık kuruluşu çalışanlarına anket çalışması yapılmış, uygulanan anketlerden elde edilen veriler değerlendirilerek, değişkenler arası korelasyon ve regresyon ilişkilerine bakılmış ve sonuçları açıklanmıştır.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışmada aynen aktarma, özetleme, yorum ve benzeri türde yararlanma örneklerine yer verilmiştir. Çalışma evrenini, Kocaeli’de faaliyet gösteren devlet hastaneleri ve sağlık kuruluşları oluşturmaktadır. Bu evren içinden seçilen toplam 10 farklı devlet hastanesi ve sağlık kuruluşu ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini olan 10 farklı devlet hastanesi ve sağlık kuruluşu çalışanlarına anket uygulanmış ve bu ankete 300 çalışan katılmıştır. Çalışmada, iki bölümden ve toplam 82 kapalı uçlu sorudan oluşan bir ankette yararlanılmıştır. Anketin birinci bölümünde görev odaklı lider davranışları ile ilgili 27 kapalı uçlu soru, çalışan odaklı lider davranışları ile ilgili 32 kapalı uçlu soru sorulmuştur (Yukl, 2010). Bağımlı değişkenler olan, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ile ilgili 23 soru sorulmuş İş Stresini ölçmek için House ve Rizzo (1972)’nin geliştirdiği ölçek uyarlanmıştır. Örgütsel Bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer (1997)’in geliştirdiği Duygusal Bağlılık ölçeği uyarlanmıştır. İş tatmininin ölçümünde Brayfield ve Rothe (1951)’in geliştirdiği iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İkinci ve son bölümde; demografik bilgilere ilişkin kapalı uçlu sorular bulunmaktadır.

Anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.**

Çalışma sonucunda elde edilen veri ve bilgilerin analizinde, SPSS 11,5 programı kullanılmıştır. Uygulamada kullanılan analizler; anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve çalışma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Çalışmadaki bulgular $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Kısıtlar: Çalışmada, çalışanların iş yoğunluğu nedeniyle anketi uygulamaya yönelik zaman ayırması ve ilgili makamlardan izin alınması konularında zorluklar yaşanmıştır. Çalışmanın, Kocaeli'de bulunan sağlık sektörü kuruluşları ile sınırlı olması, zaman ve maddi olanaklar ve verilerin anket soruları ile sınırlı olması, çalışmayı sınırlayıcı etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçme aracının, araştırmanın amacını yerine getirebilecek özellikte olduğu, çalışmaya katılanların veri toplama aracı olan anket formundaki ifadeleri dürüst ve içtenlikle cevapladıkları, örneklemin evreni temsil bakımından yeterli olduğu kabul edilmiştir.

Çalışmanın Varsayımları:

Görev odaklı liderlik davranışları iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırmakta, iş stresini azaltmaktadır.

Birey odaklı liderlik davranışları iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırmakta, iş stresini azaltmaktadır.

Birinci Bölüm

LİDERLİK KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ, TÜRLERİ VE YAKLAŞIMLARI

1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı hakkında, herkes tarafından kabul görmüş, üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanıma rastlamak kolay değildir. Bu bağlamda liderliğin açık ve kesin bir tanımını yapmak çok zordur. Çünkü liderlik evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. Liderlik tek boyutlu bir kavram değildir. Yapılan her tanım, liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara ışık tutmaktadır. Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir kadronun özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak kullanılmıştır. Liderliği tanımlamanın güçlüğünün temelinde, bu sözcükte hem niteleyici, hem değerlendirici birçok ögenin bir arada bulunması önemli rol oynamaktadır (Şahin ve Gül, 2011, s.239).

Koçel'e (2007, s.445) göre liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ya da grubun amaçlarını gerçekleştirmek için, başkalarının çalışmalarını etkileyebilme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Şimşek'e (2002, s.192) göre liderlik "belirli şartlar altında belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır" şeklinde açıklamaktadır. Drucker'a göre liderlik, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eden ve hedeften sapma olmamasına nezaret eden kişidir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010, s.8). Bolat ve Seymen'e (2003, s.61) göre liderlik, grubun hedeflerini saptayabilme, bu hedeflerin gerçekleşmesinde grubu çaba göstermeye ikna etme kabiliyetidir. Eren'e (2004, s.431) göre liderliğin bir başka tanımı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır.

Liderlik, yatay ve dikey iletişimden meydana gelen, destekleme, güdüleme, harekete geçirme, motive etme, rehberlik etme gibi özel gayretleri gerektiren ve isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi süreçleri içeren bir kavramdır. Liderlik rasyonellikten öte, duygusal boyutu ağır basan bir kavramdır ve diğer insanları etkilemeyi, yüreklendirmeyi, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yol göstermeyi ve

rehberlik etmeyi ifade eder. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin vizyon ve hedefler oluşturmayı ve bunları gerçekleştirmek için insanları güdülemeyi içerir. Lider ise, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir (Sağnak ve Şentürk, 2012, s.31).

Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı pasif bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır (Buluç, 2009, s.10).

2. Lider Özellikleri

Tarihten günümüze intikal etmiş en eski çalışmalara göz atıldığında, bir liderin sahip olması gereken özelliklere sıklıkla değinildiği görülmüştür. Bu ilgi, liderlik kavramının, insanoğlunun başarısı ve refahı için önemli olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eseri liderlik kavramı üzerinde önemle durmaktadır. Zekâ, güvenilirlik, cesaret, kararlılık ile insanı anlama ve ona değer verme gibi özellikler önemli liderlik özellikleri olarak belirtilmekte ve her birinin ayrı bir rolü olduğu vurgulanmaktadır. Homeros tarafından yazıldığı düşünülen İlyada ve Odessa destanında ise adaletli olmak, bilgelik, hünarlılık ve cesaret önemli dört liderlik özelliği olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, liderlerin ve yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin çoğunun doğuştan geldiğine inanılırdı Plato Devlet adlı eserinde liderlik için zekâ, adalet, erdemlik ile kendine ve başkalarına ilgi özelliklerinin gerektiğini belirtmektedir. Platon'un en iyi öğrencisi olan Aristotile ise iyi bir liderlik için adalet, ılımlılık, sağgörü ve dayanıklılık olmak üzere dört özellik gerektiğini ileri sürmüştür. Hun İmparatoru Atilla'yı anlattığı çalışmasında Wess güçlü liderlerin tecrübe yoluyla yetenek haline getirdikleri özellikler arasında cesaret, özgüven, kararlılık, azim, sorumluluk ve güvenilirlik gibi özellikler bulunduğunu belirtmektedir (Şahin, 2012, s.143).

Temel liderlik özellikleri araştırmacılara göre farklılık göstermektedir. Yapılan incelemeler sonucunda liderlik özelliklerini aşağıdaki gibi gruplandırabiliriz.

- **Vizyon**

Vizyon kavramı köken olarak çok eskidir. Latince’de birden fazla anlam yüklenen “Videre” filinden türetilen “Visio” sözcüğünün uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığında kullanıldığı, hayalperest, düşlerde dolaşan kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir. Günümüzde vizyon 1990’lı yıllardan itibaren liderleri ve yöneticileri birbirinden ayıran özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Vizyon kavramını oluşturan bu özelliklerin değişik tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalarda vizyon;

- Örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilmek,
- Var olanla, olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilmek,
- Bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak, gelecek yaratabilmek,
- Bireyin kişisel değerleri doğrultusunda çevresini harekete geçirebilmek,
- Sosyal olayları geniş bir kapsamda algılayabilmek,
- Riske girebilmek, olarak tanımlanabilir (Erçetin, 1998, s.82).

Vizyon, geleceğe ilişkin bakış açısını ifade eder. Başka bir tanıma göre bir örgütün gelecekte alacağı ideal durumdur (Özdemir, 2005, s.37). Vizyonun asıl özelliği gerçeklerin ona hiçbir sınır çizmemesinde yatmaktadır. Vizyon kişisel ve kurumsal bütün girişimlerin amaç ve hedeflerin toplamından daha fazlasını içermektedir. Heinze’ye göre vizyon; uyarıcı etkiler yaratan, yoğun veri ve araçların öncüsü, yaratıcısı ve kurucusudur. Vizyonlar bir yandan görüntüler resimler, fikirler ve olabilecek hedeflerin belirtilerini verirken, diğer yandan da toplu iç yansımayı yapılandırmaktadırlar. Vizyonda hep bir sistemleri aşma arayışı ve bir motivasyon ifadesi görülmektedir. Harekete geçirici lider davranışlarının vizyon ekseninde şekillendiği söylenebilir. Ticy ve Ulrich sürekli değişen çevrede artık harekete geçirici liderlere ihtiyaç olduğunu vurgularken, Wright ve arkadaşları harekete geçirici liderlerin izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamanın ötesinde onlara ilham

kaynağı olduğunu ve çalışanlarına bir hayal göstererek buna katılmaya onları teşvik ettiğini belirtmektedir (Erturgut ve Erturgut, 2010, s.226).

Vizyon bir liderde olması gereken önemli bir özelliktir. Vizyon lideri yönlendirerek onun hedefe ulaşmasını sağlar (Maxwell, 1999, s.65).

- **Tutku**

Tutku liderlerde vazgeçilmeyecek özelliklerden bir tanesidir. Lidere güç verir ve onun eyleme geçmesini sağlar. Tutku ile ilgili birçok şey söylenebilir. Bunlar;

Tutku başarının ilk basamağıdır ve bireye güç verir.

Tutku bireyi değiştiren bir sürecin başlangıcıdır.

Tutku bireyin istek gücünü artırır ve hedeflere ulaşmada yardımcı olur.

Tutku olanaksız olanaklı hale getirir (Özel, 1994, s.86).

- **İletişim**

Lider başarılı olabilmek, hedeflere ulaşabilmek için başkalarıyla iletişim kurmak zorundadır. Eğer bu süreç içerisinde iletişim sanatını iyi öğrenebilirse başarı şansını artırmamak için hiçbir sebep yoktur. Fakat iletişim konusunda sorun yaşıyorsa o zaman başarılı olabilmek mümkün değildir. İletişim becerisi de öğrenilebilir. Günlük yaşamda insanlara nasıl davrandığımız çok önemlidir. İnsanların kendilerine saygı duyulduğunu ve birer birey gibi davranıldığını hissettikleri yerde mutlu olmamaları için hiçbir neden yoktur. O anda bireylerin yaşama bakış açıları değişir. İnsanlara önemsenmedikleri hissettirildiği anda kaybolurlar. Her geçen gün hayatlarından bir parça yok olur. İnsanların kendilerini iyi hissetmeleri, içinde buldukları organizasyonun kendilerini önemseydiğini düşünerek, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında canla başla çaba sarf etmeleri sonucunu doğurur. Lider bunu gerçekleştirmek durumundadır. İnsanlar küçük şeylere değer verip, küçük olaylarla mutlu olabilmektedir. Mutluluk demek başarı, motivasyon, hırs, çalışma, gayret, emek demektir. Bunun bilincinde olan liderler çalışanlarının mutlu olmalarını sağlayacak, bunun sonucunda başarıyı yakalayacaktır. Bu nedenle liderlik iletişim kurmak, insanları motive etmek, başkalarına içten ilgi

göstermek, empati kurmak, dinlemeyi öğrenmek, geleceğe hazırlanmak, insanların durumlarına saygı göstermek, hedeflerini belirlemek, yoğun ve disiplinli çalışabilmek, olumlu düşünebilmek, istekli ve coşkulu olabilmektir. Eğer bunlar gerçekleştirilebilirse organizasyonda başarılı bir liderlik söz konusudur. Gerçekleştirilemezse en kısa zamanda bu anlamda tedbirler alarak bunları gerçekleştirebilmenin yolları aranmalıdır. Çünkü her tür organizasyonun bu tür kişilere ihtiyacı vardır. İster bir organizasyon, ister bir takım, isterse bir şirket olsun organizasyonun parçası olarak kalmak artık yeterli değildir (Selimoğlu, 2004, s.24).

- **Karakter**

Bir liderin yaşam şartları onun karakteri hakkında pek çok şey söyler. İş hayatında yaşanan olumsuzluklar karakteri geliştirmez fakat onun ortaya çıkmasına olanak verir. Yaşanan olumsuzluklar, bir bireyin iki yoldan birini seçmesini gerektiren bir kavşaktır. Bunlar karakter ve uzlaşmadır. Karakteri seçen birey her zaman için, bu seçimi olumsuz sonuçlar doğursa bile, daha güçlüdür. Karakter hakkında bilinmesi gereken şeyler şunlardır. Karakter konuşmaktan daha fazladır. Herkes dürüst olduğunu söyleyebilir ve konuşmalarında bunu dile getirebilir fakat davranışlar karakterin gerçek göstergesidir. Davranışlar birey hakkında fikirler verir. Karakter bir seçimdir. Her birey kendi karakterini seçebilir. Yapılan seçimler karakterin oluşmasında yardımcı olur. Hayatı yaşarken ve gündelik seçimler yaparken, sürekli olarak karakter oluşturulur. Liderler kendi karakterlerini bilirler ve sınırları aşmazlar. Bazen çok yetenekli insanlar belli bir başarıyı elde ettikten sonra birdenbire başarısızlık içine düşerler. Bu olayın anahtar noktası karakterdir. Kibirlilik, yalnızlık, yıkıcı gelecek kaygısı sonucu bu düşünüş yaşanır. Bunların her biri zayıf karakter nedeniyle ödenen korkunç bir bedeldir (Maxwell, 1999, s.71).

- **Özgüven ve Güven**

Özgüven ve güven liderlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Liderler yaptıkları işlerden utanç veya suçluluk duymazlar, başkalarının değer yargılarına kapılıp kendilerine karşı olumsuz duygu geliştirmezler. Çünkü liderler eyleme geçmeden yaptıkları işlerin getirilerini ve götürülerini önceden hesaplayarak iş yaparlar. Bu özellik onların beklenmedik sonuçlardan uzak durmasını ve çevresinde

gelişen olayları yönlendirmesine katkı sağlar (Özçelik, 2004, s.18). Güven kazanılması gereken bir niteliktir. Beraber çalıştığımız insanlar tarafından verilmektedir ve onsuz liderin başarılı olması mümkün değildir. Güvenin oluşmasında sorumluluk bilinci, inanırlık ve tutarlılık büyük önem taşımaktadır (İzgören, 2000, s.58).

- **Samimiyet**

Samimiyetin temeli düşüncelerde ve davranışlarda dürüstlük, ilkelere sıkı bağlılık, gerçekçilik ve içtenliktir (Özel, 1994, s.45). Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir. İzleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.

- **Sorumluluk**

İyi liderler her zaman kendilerini bilirler ve sorumluluk almaktan asla kaçmazlar. Yaşamlarında karşılarında çıkan sorunlarla en iyi şekilde mücadele ederler. Sorumluluk sahibi liderler asla “bu benim işim değil” yaklaşımında bulunamaz. Onlar organizasyonun amaçlarına ulaşması için ne gerekiyorsa yapmaya isteklidirler. Bir işin mükemmel olarak yapılmasında sorumluluk almak kaçınılmazdır. Sorumluluk sahibi gerçek lider her zaman bu işi bitirme yeteneğini de ortaya koyar (Maxwell, 1999, s.83).

- **Olumlu Tutum**

Günlük hayatta her bireyin zaman zaman canını sıkan, onları uzun süre meşgul eden olaylar söz konusudur. Önemli olan geçmişin başarısızlıklarından ve gelecekteki belirsizliklerden uzak o anı iyi yaşamayı öğrenmek ve bunu gerçekleştirmek için çaba göstermektir. Bunu gerçekleştirebilen bir lider kendisini ve çevresini olumlu ve mutlu aynı zamanda başarılı kılabilir ve her güçlüğü yenebilir (Selimoğlu, 2004, s.25).

- **Karizma**

Yunanca kökenli bir kelime olan “karizma” ilahi bir hediye olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2010, s.263). Karizma kavramı ilk defa Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber, yöneticinin yetki türleri anlamında karizmatik yetkiyi, yöneticinin sahip olduğu ilahi bir yetenek olarak tanımlamaktadır (Gül ve Çöl, 2003, s.163).

Karizma, terim anlamında “çekiciliği” ifade etmektedir. Karizmatik lider sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir (Koçel, 2007, s.483). Örgüt içerisinde bazı kişiler kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde çekici bir etkiye sahip olabilirler. Liderlerin astları için çekici olabilmesi onları liderlerine benzemeye yöneltebilecek, bu aynı zamanda onları lider tarafından daha kolay etkilenebilir bir duruma getirebilecektir. Kendisini izleyenlere göre, sahip olduğu özellikleri, tavır ve davranışları, bilgi ve kültür seviyesi, sezgi ve algılama gücü, düşünme ve muhakeme derecesi lideri etkilenen, takip edilen ve kendisi gibi olunmak istenen bir insan durumuna getirebilmektedir (Erturgut ve Erturgut, 2010, s.227).

Liderin en temel özelliği çevresindekileri etkilemektir. Bireylerin çoğu karizmanın hemen hemen tanımlanamaz mistik bir şey olduğunu düşünürler. Onlar bunun doğumla gelen bir özellik olduğuna inanırlar. Ancak bazı araştırmacılar bunun doğru olmadığını ileri sürmektedir. Karizma insanları kendine çekme yeteneğidir ve diğer karakter özellikleri gibi, o da geliştirilebilir (Baltaş, 2002, s.63).

- **Merak ve Cesaret**

Lider her şeyi merak eder, öğrenebileceği kadar öğrenmek ister, risk üstlenmeye arzudur, yeni şeyler dener. İşlerin başarılmasında ortaya çıkan olumsuzluklar onu endişeye sürüklemez, o hatalardan bir şeyler öğreneceğini bilir (Özel, 1994, s.57).

Tablo.1. Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikleri ve Yetenekleri

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
<ul style="list-style-type: none">• Duruma Uyum Sağlama• Sosyal Duruma Uymada Çeviklik• Hırslı ve Başarı Yönelimli• İddialı• İşbirlikçi• Karar Verici• Bağlılık Yaratan• Güçlü Etki Oluşturma• Enerjik• Dirençli• Kendine Güvenli• Stres Hoşgörüsü Olan• Sorumluluk Üstlenmede Gönüllü	<ul style="list-style-type: none">• Zeki• Kavramsal Yetenek Sahibi• Yaratıcı• Diplomatik ve Anlayışlı• Etkileyici Konuşabilen• Grubun Görevlerine İlişkin Bilgi Sahibi• Örgütlenmeyi Sağlayan• İkna Edebilen• Sosyal Becerileri Olan

Kaynak: Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları, s.116.

3. Liderlik Türleri

3.1. Otokratik Liderlik

Bu stil çoğunlukla bürokratik otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otoriter liderler astlarını yönetimin dışında tutarlar. Tüm yetki ve sorumluluk kendilerindedir. Amaçların, planların ve politikaların oluşturulmasında astların rolü oldukça az düzeydedir.. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin sorumluluğundadır ve astlar sadece söyleneni yerine getirmekle yükümlüdür Otokratik liderler, işgörenlerin ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsızdır. işgörenlerle fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioglu, 1998, s.118). Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya çıkmamasına neden olur. Fikirlerine değer verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayan işgörenler, işi sahiplenme ve benimseme duygularını kaybederler (Goleman, 2002, s.69).

Otokratik liderin dahil olduğu gruplarda grup üyelerinin genelde daha saldırgan, lidere daha bağımlı ve yapılacak işten ziyade kendileri ile meşgul olduklarını yapılan araştırmalar göstermiştir. Liderin baskısı ortadan kalktığında iş veriminde büyük düşüşler yine bu gruplarda gözlemlenmiştir (Arkonaç, 1993, s.52).

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülür. Diğer bir sakınca ise, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve işgörme yöntemleri üzerine söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır (Eren, 2004, s.438).

Otokratik liderlik tarzının, bu olumsuz etkilerinin yanında, kullanıldığında olumlu etki yaratabileceği durumlarda mevcuttur. Otokratik liderlikte karar süreci hızlanmış ve zaman kayıpları asgariye inmiştir. Bu nedenle, otokratik tarz, deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı kara vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlar sırasında son derece uygundur. Ayrıca, bazen diğer liderlik tarzlarının işe yaramadığı problemleri işgörenlerle ilişkilerde otokratik tarz işe yarayabilmektedir. Ama otokratik liderlik tarzı kısa süreler için geçici olarak uygulanmalıdır (Goleman, 2002, s.70).

3.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik

Demokratik liderlik tarzı, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu tip lider, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip liderlik, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten tatmin duyulmasına yol açabilir (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011, s.105).

Demokratik-Katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip, amaç, karar, plan, politikalarla ilgili

ve öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu koşullara sahip örgütte daha sıhhatli karar vermeye olanak tanınmaktadır. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarıdır (Eren, 2004, s.459).

Demokratik ve katılımcı liderlik biçiminin en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci bir sakınca da herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 2004, s.459).

Tablo.2. Otokratik, Demokratik ve Serbestçi Liderlerin Davranış Özellikleri

Otokratik Lider	Demokratik Katılımcı Lider	Serbestçi Lider
Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir.	Yönetici değişmeye açık kararlar verir.	Yönetici kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde astların görev yapmasına izin verir.
Yönetici verdiği kararların satışını yapar.	Yönetici problemi ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alarak karar verir.	
Yönetici fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister.		
Yönetici Tarafından Otorite ve Gücün Kullanılması		
		Astların Özgürlük Alanı

Kaynak: Buluç B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik., *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20).

Bu liderlik türünde ceza veya ödüllendirme sistemi, tüm organizasyonların düzenli bir biçimde idame ettirilmesi amacıyla gerektiğinde başvurulan yöntemlerdir. Demokratik tarzın en etkili yönü insanlara bilgi paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırmasıdır.

3.3. Tam Serbesti Liderlik

Bu liderlik tarzı, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, işgörenleri kendi haline bırakan ve her işgöreni kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar sergiler. Diğer bir deyimle, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2004, s.457).

Tam serbesti sağlayan liderlik davranışının birinci yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerinin amaçları, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamak suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesidir. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Ancak bu tür bir lider davranışı, mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, yüksek uzmanlık, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde sorumluluklarından kaçmama eğiliminde olduklarında kullanılabilir. Aksi takdirde otorite kullanımının olmadığı tam serbesti ortamında, kargaşa ve anarşi hakim olacaktır. Tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir (Eren, 2004, s.461).

Tablo.3. Liderlik Çeşitleri

Liderlik Tipi	Ne İster	Nasıl Bir Yapı İster	Ne Der	Ne Zaman İster	Ne Tür Çıkar Yaratır
Otokratik	İtaat	Disiplin	Benim dediğim olacak	Dün	Onun hedeflediği çıkar öndedir
Demokratik	Katılım	Özgür ortam	En iyi nasıl olabilir	Zamanında	Grubun çıkarı öndedir
Tam Serbesti	İnisiyatif kullanılmasını	Sorun çıkarmayan	Siz bilirsiniz	Siz ne zaman bitirirseniz	Çıkar yaratmaz

Kaynak: İmrek M.Kemal, (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Yayınları, s.255.

4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili birçok teorik çalışmalar yapılmıştır. Bunlar; “Liderin Özellikler Yaklaşımı, Liderin Davranışları Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı” olarak üç grup altında toplanmaktadır (Eren, 2004, s.436).

4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik $L=f$ (liderlerin özellikleri, takipçiler, ortam) biçiminde bir fonksiyonla ifade edilirse bu teori liderlikte liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu yaklaşım ile liderin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Liderlik ile ilgili olarak belirlenmeye çalışılan fiziksel özellikler, “boy, ağırlık (kilo) güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık”, kişisel özellikler, “zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler” ve haberleşme yeteneği, “güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven” olarak sayılabilir (Eren, 2004, s.437).

Fertlerin lider olabilmesi için her şeyden önce izleyenlerden farklı ve üstün bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir. Lider kendisini izleyenlerden zeka olarak daha üstün olmalı, izleyenler ile daha iyi iletişim kurmalı, ortak amaca ulaşmaya yönelik olarak gerekenleri yapmak için daha yeterli ve yetenekli olmalıdır. Liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve özellikler diğer insanların ortalamasından daha fazla olduğu takdirde grup tarafından kabul edilirler (Buluç, 1998, s.1207).

Özellik yaklaşımları, 1980’li yıllara kadar yoğun bir biçimde eleştirilmiştir. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen çalışanlar arasında lider özelliklerine sahip bireyler olduğu halde, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2007, s.132).

4.2. Durumsal Yaklaşımı

Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabul edilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Kuşkusuz liderin kişisel özellikleri onun faaliyetlerini etkileyecektir. Ancak liderin faaliyetlerini etkileyen biçimlendiren diğer bazı durumsal faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. İşte liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen diğer hususlar, grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir (Eren, 2004, s.441).

"Durumsallık Yaklaşımı" olarak adlandırılan bu bakış açısına göre, bütün durumlarda ve ortamlarda etkili olabilecek bir liderlik biçimi belirlemek yararsız bir girişim olarak kabul edilmektedir. Çünkü etkili liderlik özellikleri, lider davranışları ve liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki uyumlu etkileşimle sağlanabilir. Kısacası, etkili liderliğin tek bir etken tarafından belirlenemediği varsayımına dayanmaktadır (Tanrıöven, 2000, s.97). Şimşek (2002, s.113), durumsallık yaklaşımını şöyle açıklamaktadır;

"Araştırmacıları durumsal liderlik kuramına götüren temel gerekçe, tek bir liderlik davranış türünün bütün durumlarda geçerli olamayacağına inanılmasıdır. Durumsallık kuramına göre etkili liderlik, belirli liderlik özellikleri ve davranışları ile belirli durumsal koşulların bir araya gelmesi ile ortaya çıkar. Liderlik araştırmaları bu karmaşık ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla odaklanmıştır".

Bu yaklaşım üzerine yapılan çalışmalardan kabul gören, önemli modeller şunlardır;

Fiedler'in Durumsallık Modeli: Liderin davranışlarını belirleyen üç temel durum vardır: "Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler", "başarılabilecek işin niteliği" ve "liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi". Bu üç durum olumlu ve olumsuz ortamlar yaratarak sergilenmesi gereken liderlik davranışını belirlemektedir. Fiedler nispeten olumlu ve olumsuz olarak değerlendirdiği durumlarda, kişiye yönelik davranışların en iyi liderlik tarzı olacağını savunmaktadır (Koçel, 2007, s.178).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı: Liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının derecesi, izleyicilerinin hazır olmalarına bağlı olmaktadır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir (Eren, 2004, s.453).

House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı: Liderin izleyicilerini nasıl etkilediğini, iş ile ilgili hedeflerin nasıl algılandığını ve amaca erişme yollarının neler olduğunu incelemektedir. Liderin görevi astlarını harekete geçirmek, amaçları

belirlemek ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardımcı olmaktır. Etkin bir liderlik, uygun liderlik tarzının duruma ve izleyenlerin ihtiyaçlarına göre belirlenmesiyle oluşur (Eren, 2004, s.455).

Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli: Bu modelde liderlik davranışları ile karar alma sürecine katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır. Bu modele göre liderin tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır. Bunlar;

- “Lider, elindeki bilgilerle karar alır.
- Lider, astlarından aldığı bilgilerin ışığında bir karar alır.
- Lider, astların da fikirlerini alır ve çözüme varır.
- Lider, astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp, kararı kendisi alır.
- Lider, astlarıyla grup ortamında tartışır ve karar grubun fikir birliğiyle alınır” (Yüksel, 2007, s.78).

4.3. Davranışsal Yaklaşımı

Liderlerin belirgin olarak aynı özellikleri göstermediğinin anlaşılması üzerine, 1940'ların ortalarından itibaren dikkatler liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevrildi. Liderin Davranışları Yaklaşımı'na göre etkin liderin yarattığı fark, onun özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardadır. Liderin astlarına yetki veriş şekilleri, haberleşme stilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirlemede izlediği yol gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdir. Davranışsal yaklaşımlar kapsamında yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışlarının bir sonucu olarak, liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkilerini konu almaktadır. Bunlar içinde en çok tanınanlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır (Erçetin, 1998, s.41).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışları, göreve dönük ve bireye dönük olarak iki grupta incelenmiş ve sonucunda Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi (LBDQ) geliştirilmiştir. Ortaya konulan 1800 liderlik davranışından 150 adedi çok önemli liderlik davranışlarını yansıtmaktadır. Askeri ve

sivil personel ile yapılan çalışmalarda göreve dönük ve bireye dönük gruplarda, bireye dönük olan liderlik davranışı ile astların memnuniyeti arasında olumlu ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Yukl, 2010, s.207).

Davranışsal yaklaşım ile ilgili yukarıdaki araştırmalar dışında Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Tannenbaurn ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ile Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli gibi teoriler, yapılan çalışmalar sonucunda literatürlere geçmiştir. Biz bu çalışmada, organizasyonlardaki Görev-Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının etkilerini incelediğimizden dolayı, bu bölümde davranışsal yaklaşım teorilerinden sadece bu iki yaklaşım üzerinde duracağız.

4.3.1. Görev Odaklı Lider

Görev odaklı lider davranışı grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Lider üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir (Eren, 2004, s.450).

Tablo.4. Görev Odaklı Lider Davranışından Birey Odaklı Lider Davranışına Geçiş

Görev Odaklı Liderlik				Birey Odaklı Liderlik		
Liderin Otoritesi				Grubun Serbestisi		
Lider kararını verir ve astlarına bildirir	Lider kararını astlarına benimsetmeye çalışır	Lider fikirlerini bildirir ve grubu sormaya davet eder	Lider kararını gereğinde değiştirebilmek ve geçici olmak kaydı ile açıklar	Lider problemi açıklar, önerileri dinler ve daha sonra kararını verir	Lider sınırları çizer ve gruptan karar vermelerini ister	Lider çizilmiş sınırlar içinde grubun karar vermesine izin verir

Görev Odaklı Liderlik

Kaynak: Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8.Basım), İstanbul: Beta, s.402.

Görev odaklı yaklaşım, işi etkili biçimde planlamak, yeni fikirleri ortaya koymak ve iş'te başarıya odaklanmak olarak açıklanabilir. Bu yaklaşımın amacı yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanmaktadır (Yüksel, 2007, s.79).

Görev odaklı liderlik davranışı; davranışların düzenlenmesi, işin tanımlanması, iş ilişkilerini ve amaçlarını içerir. Bu tarzdaki liderler sık sık;

- Belirli işlerde kimlerin çalışacağına karar verir.
- İşlerin bitirilmesi gereken son tarihi vurgular.
- Çalışanların standart iş programlarına uymalarını bekler.
- Rekabetin en önünde olmayı vurgular (Acar, 2001, s.96).

4.3.2. Birey Odaklı Lider

Birey odaklı lider davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri, haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların tamamından oluşmaktadır (Eren, 2004, s.450).

Birey odaklı liderler yüksek edim hedefleri oluşturan ve iş görenlere karşı destekleyici davranışlar gösteren liderlerdir. Bu tarz liderler, yetki devrini temel alıp üyelerinin kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenen bir yaklaşım göstermektedirler. Yapılan birçok araştırma, bireye yönelik liderlik davranışının, astların moral ve istenilen tutumlarını artırdığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bireye yönelik davranış, iş tatminini etkilerken; göreve yönelik davranış, verimliliği etkilemektedir (Acar, 2001, s.97). İki liderlik tarzı arasındaki farklılıklar aşağıda Tablo.5’de özetlenmektedir:

Tablo.5. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Tarzları Arasındaki Farklar

Birey Odaklı Lider Tarzı	Görev Odaklı Lider Tarzı
Dostça davranma	Planlama
Astların kişisel problemlerine yardımcı olma	Örgütlenme
Astlara eşit muamele etme	Yönetme
Astlarla iletişim kurma	Astların rollerini belirleme
Destek verme	Kontrol etme

Kaynak: Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 55-56.

Kişiye önem vermek, insan ilişkilerinde karşılıklı güven ve astların fikirlerine saygı göstermek olarak ifade edilirken; birey odaklı liderler, çalışanlarıyla arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara dostça yaklaşmakta ve bu davranış ile bireylerde, saygı ve güven uyandırmaktadırlar (Acar, 2001, s.97).

Bu konudaki bir diğer önemli çalışma; Blake ve Mouton isimli iki bilim adamının yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve “Yönetimsel Izgara (Managerial Grid)” adını verdikleri iki eksenli (görev odaklı ve birey odaklı) matrisel bir çalışmadır. Yönetim tarzı matrisi her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir. Bu matrise göre seksenbir farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların geliştirdikleri bu “Yönetim Skalası Modelin”de yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdiği öğeler; insan ilişkilerine dönüklük ve göreve dönüklük olmak üzere iki grupta toplanmakta ve beş farklı biçimde bahsedilmektedir (Eren, 2004, s.36-37).

İlişki Odaklılık	9	1.9 Yönetim: İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş temposuna götüren ilişkiler.						9.9 Yönetim: İş başarıma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma.		
	8									
	7									
	6				5.5 Yönetim: Çalışanların moralini tatminkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişim.					
	5									
	4									
	3									
	2	1.1 Yönetim: Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcama.						9.1 Yönetim: İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma.		
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Görev Odaklılık								

Şekil.1. Blake ve Mouton’un Yönetim Matrisi Modeli

Kaynak: Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8.Basım). İstanbul: Beta, s.37.

Yukarıda bahsi geçen beş liderlik tipi şu şekilde açıklanabilir;

Etkili Olmayan Lider (1.1 Cılız lider): Örgütün başarısı için en az çaba sarf eden lider tipidir. Üretime ve çalışanlara karşı ilgisi diğer lider tiplerine göre en az düzeydedir. Etkili olmayan liderlik tipinin temel özellikleri tembellik, kendini geri planda tutma olarak sıralanabilir (Eren, 2004, s.36).

Kulüp Lideri (1.9 İlişki odaklı lider): İnsan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve işyerlerinde insan mutluluğunun sağlanmasına birinci planda yer ve önem verilmektedir. Bu tarz liderlik biçiminin örgütsel başarı boyutu zayıf olmaktadır (Eren, 2004, s.37).

Görev Odaklı Lideri (9.1): Verimlilik sağlanırken otoritenin kullanıldığı fakat çalışanlara karşı ilginin minimum düzeyde olduğu liderlik tipidir. Duygu ve hislere önem verilmemesinin nedeni, verimliliği olumsuz yönde etkilediği düşüncesidir. Bu tarzda insan istekleri ile onu mutlu kılacak hiç bir önleme gerek görülmemektedir. Liderin sorumluluğu kendisine bağlı üyelerin işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmektir. Bu nitelikte bir davranış örgütün beşeri havasına aykırı düşmektedir (Eren, 2004, s.37).

Örgüt Lideri (5,5 Denge sağlayıcı lider): Çalışanların arzu ve ihtiyaçları ile buna bağlı olarak belirlenen moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimlilik göz önünde bulundurulmaktadır. Böylece örgütsel amaçlara birey ve grup moralini tatminkâr bir düzeyde tutmaya çalışarak erişme gayreti güdülmektedir (Eren, 2004, s.38).

Takım Lideri (9,9): Örgütte işi, kendini vererek başarmak isteyen kişileri işe alarak, örgütsel amaçlar etrafında toplamak ve onların bu arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etme, hem de yönetim olarak insan arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır. Ancak tüm örgütte, iş başarma arzu ve tutkusu bulunan kişileri istihdam etme imkânı kolay değildir. Bu modele göre, en etkili liderlik anlayışı hem görev hem de insan ilişkilerine dönük bir davranış sergilenmesidir. Bu liderlik biçiminde liderler, ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarken, iş başarımının da maksimum düzeyde olmasını ister. Lider, kendini işine

vererek başarıya ulaşmayı isteyen bireyleri işe alarak, örgütsel amaçlar etrafında toplar ve işgörenlerinin arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etmeyi, hem de insan arzu ve gereksinimlerini etkili biçimde karşılayarak, karşılıklı güven, saygı ve dayanışma olanağı sağlamayı arzu eder (Eren, 2004, s.37).

4.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik konularında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılması gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu ayırım, “Transaksiyonel Lider” ve “Transformasyonel Lider” davranışları şeklinde yapılmıştır. Ayrıca “Karizmatik Lider” kavramı ile hem yönetsel hem de davranışsal ve kişisel özellikler bir arada düşünülerek liderlik yeni bir başlık altında sınıflandırılmaktadır (Eren, 2004, s.460).

4.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Çalışanları performanslarının üst düzeye çıkarmaları için teşvik eden ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen etkili liderler olarak tanımlanmaktadırlar. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak onların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu içerisindedir, işlerini büyük bir şevkle yapar ve örgütün hedeflerine ulaşmada bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Yüksel, 2007, s.83).

Karizmatik liderlik ile ilgili ilk olarak çalışmalar yapan, İsviçreli Jurg Weber olmuştur. Weber'e göre karizmatik lideri diğer insanlardan ayıran en önemli özellik onların tanrı vergisi ayrıcalıklara sahip olmasıdır. Kavramsal modele dayanmayan bu tanım, daha sonra birçok bilim adamının ilgisini çekmiş ve araştırma konusu olmuştur (Baltaş, 2002, s.79).

Karizma tanımlarında, geleneksel ve formal otoriteden daha çok astların bunu nasıl algıladığına dayalı bir çalışma yapılmış ve bu süreç yeni karizmatik liderlik yaklaşımı olarak, genişletilmiştir (Yukl, 2010, s.265).

Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir (Gül ve Aykanat, 2012, s.19).

Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir. Karizmatik lider kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Sıralayacağımız özelliklerin ise karizmaya katkı sağlayacağı belirtilmektedir:

- İzleyiciler, liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler, liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler, lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler, lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler, performans amaçlarını artırırlar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar (Gül ve Aykanat, 2012, s.19).

Karizmatik liderlik sürecine ilişkin olarak 3 temel role teorik perspektif içinde sıklıkla vurgu yapıldığı görülmektedir ki bunlar; vizyon, vizyonun uygulanması ve karizmatik iletişim tarzıdır (Edizler, 2010, s.139).

Vizyonu ifade etme ve aktarma: Karizmatik liderlik rolünün önemli parçası vizyon çevresinde gelişmektedir. Öngörmek, gelecekteki yöne ilişkin bir yol haritası sunmak, bu yön çevresinde heyecan oluşturmak, kaostan düzen yaratmak, liderliğe güven oluşturmak ve başarı kriterleri sunmak sayılabilir. Daha iyi bir gelecek öngörmek yoluyla liderler anlam sunmakta, kendileriyle kuruluştaki diğer insanlar arasında bir bağlantı oluşturmakta, bir grup kimliği yaratmakta ve insanları birbirine bağlayan ve onlara hayal kurmada yardımcı olan bir kolektif hayal gücünü tetiklemektedir. Karizmatik liderliğin vizyon geliştirme bileşeni rekabetçi bir ruh oluşturmaya ek olarak, örgüt kültürünü biçimlendirme ve korumayı da içermektedir. Dolayısıyla karizmatik liderler bir anlamda örgüt kültürünün mimarıdır. Karizmatik liderlik görüşü ile liderin peşinden gelenlerin kendilerine olan duygusal bağlılığı, bu kişileri harekete geçirme, misyona duyarlılık gibi etkiler ile öz saygı, güven, gibi değerler gibi etkilere dikkat çekilmektedir. Karizmatik liderler ‘anlam yaratma ve yönetme’ konusunda oldukça başarılıdırlar (Edizler, 2010, s.139).

Vizyonu hayata geçirmek; Bu yetkilendirme ile mümkündür. Karizmatik liderler vizyon sürecine çok sayıda çalışanı dahil ederek, önemli kararlar alma yetkisini ve bilgi paylaşımını çok sayıda insana dağıtmış olurlar. Yetkilendirme ile bütün çalışanlar vizyonun aktif alıcıları olarak, hiyerarşik yapının neresinde olursa olsunlar, kendilerinin bir fark yaratabileceklerini hissetme ihtiyaçlarını tatmin etmiş olurlar (Edizler, 2010, s.140).

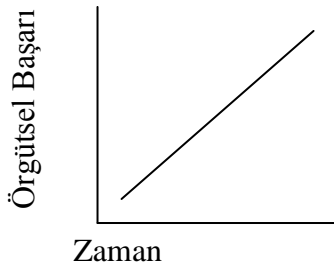
Karizmatik iletişim tarzı: Karizmatik liderler diğerlerinin duygularını fark etme ve yönetme konusunda başarılıdır. Etkili karizmatik liderler sadece organizasyondaki çok sayıda insanı işin içine katmakla kalmayıp, aynı zamanda çok sayıda insana temas etmektedirler. Literatürde karizmatik lider özellikleri incelendiğinde imaj oluşturma, yenilikçi görüşleri iletme gibi daha çok ‘ilişkisel ve algısal boyut’ içinde karşılığını bulmaktadır. Bu çerçevede kişinin ilişkisel yaklaşımı ve iletişim becerileri karizmatik lider olması yönündeki algılamaları etkilemektedir. Karizmatik iletişim tarzını belirleyen unsurlar ise liderin etkileyici ses tonu,

doğrudan göz teması, canlı yüz ifadelerini sergilemesi ve güçlü, kendinden emin ve dinamik bir etkileşim stilini kullanması şeklinde sıralanabilir (Edizler, 2010, s.140).

4.4.2. Transaksiyonel Liderlik

Bu liderlik biçiminde geçmiş 50 yıl içinde geliştirilen yönetim tarzlarını verimli ve kurallara uygun bir biçimde hayata geçiren yöneticiler “Transaksiyonel Liderler” olarak anılmaktadır. Bu tip liderler, faaliyetlerinde dünden bugüne ve geleceğe değişim yapmadan devam ederler. Bulunulan durumu değiştirmek için herhangi bir çaba sarf etmeden, ufak iyileştirmeler yaparak etkinliği artırmaya çaba gösterirler. Mevcut durumun en iyi savunucusu ve koruyucusudurlar (Sayın, 2008, s.23).

Transaksiyonel liderlik davranışı sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Bu kapsamda oluşan örgüt başarısı eskiden olduğu gibi artış seyrini göstermeye devam etmektedir (Şekil.2). Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2004, s.462).



Transaksiyonel Liderlik

Şekil.2. Transaksiyonel Liderlik Biçimi ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8.Basım). İstanbul: Beta, s.462.

Bu tip liderler iki farklı yönetim tarzı sergilerler. Bu tarzlar; Koşullu Ödüllendirme ve İstisnalarla Yönetim;

Koşullu ödül: Koşullu ödül, liderlerin izleyenlerin performans ve yeterliklerine dayalı olarak onları ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile ilgilidir.

Liderler, amaçların gerçekleşmesi durumunda nasıl bir yol izleneceği ve onların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğine ilişkin olarak izleyenlerle açıkça bir anlaşmaya varırlar. Ödül söz vererek ya da sağlayarak izleyenlerle bir nevi takas yaparlar (Buluç, 2009, s.13).

İstisnalarla yönetim: İstisnalarla yönetim, yöneticiler tarafından aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde uygulanır. Eğer yönetim aktif ise, liderler izleyenlerin performansını takip ederek onların standartlardan sapmalarını ve hatalarını düzeltir. Eğer yönetim pasif ise, liderler hataların ve sapmaların ortaya çıkmasına kadar hiçbir şey yapmadan bekler. Bu süreçte düzeltici bir eylemde bulunmazlar. Bozulmamışsa tamir etme dokunma ilkesini katı bir biçimde uygular ve herhangi bir hata olmadan eylemde bulunmazlar (Buluç, 2009, s.13).

4.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı, Burns'un (1978) "Leadership" çalışması ile önemli bir liderlik yaklaşımı olarak 1980'lerin başından buyana birçok araştırmancının odağında yer alan çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür (Taş ve Çetiner, 2011, s.370).

Dönüşümcü liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır. Eren (2004, s.460) dönüşümcü liderliği; izleyenlerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaları ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eden, örgütte değişimi ve yenileşmeyi başlatan kimse olarak tanımlamıştır.

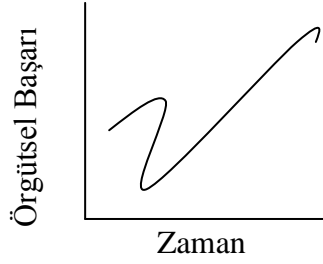
Dönüşümü gerçekleştirecek bir vizyonun belirlenmesi dönüşümcü liderlik için oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerle iletişim içerisinde örgüt vizyonunu belirleyebilirler. Bu vizyonun örgütün daha ileri bir noktaya ulaşabilmesi için dönüşümü sağlayacak nitelikte olması gerekir. Ayrıca dönüşümcü liderler daha üst düzey grup amaçları için izleyenlerin, inanç ve tutumlarını iletişim yoluyla değiştirebilirler. Bu yolla izleyenlerin bireysel amaçlardan örgüt başarı ve büyümesine odaklanmaları sağlanabilir (Taş ve Çetiner, 2011, s.371).

Bu yaklaşıma göre liderlik kişilik özelliklerinden çok bireyin başarılarına bağlı olarak ortaya çıkar. Liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dönüşümcü liderler buldukları ortama olumlu ve pozitif davranışlar getirirler. Bu tarz liderin astları bireysel çıkarlarından çok grup amaçları için çaba gösterirler. Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir (Eren, 2004, s.460).

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketinde dönüştürücü liderlik boyutları dört kısma ayrılmıştır. Bunlar; “İdealleştirilmiş Etki (Karizma), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destektir” (Şirin ve Yetim, 2009, s.71).

- **İdealleştirilmiş Etki:** Liderin astlarıyla birlikte vizyon ve misyon oluşturmasıdır.
- **Telkinle Güdüleme:** Liderin basit duygusal öğeleri kullanarak astlarında güçlü bir ortak amaç duygusu yaratmasıdır.
- **Entelektüel Uyarım:** Zekâyı geliştirme, akılcılık ve sorun çözmede dikkatli olmayı ifade eder.
- **Bireysel Destek:** Astları yetiştirme, onlara gelecek için vizyon yaratabilmedir (Şirin ve Yetim, 2009, s.71).

Dönüşümcü liderler, kuruluşlarının görev alanlarında stratejilerinde faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yaparlar. Bu suretle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereği ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir. Şekil.3’de görüldüğü gibi başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra hızla yükselmektedir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen kuruluşlarda dönüşümcü liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2004, s.462).



Şekil.3. Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8.Basım). İstanbul: Beta, s.462.

4.4.4. Koçluk ve Akıl Hocalığı (Mentor)

Son yıllarda liderlik incelendiğinde iş dünyasının karşısına, çalışanların bilgi ve becerilerinin, gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirecekleri işler için örtüşmesi, bu bilgi ve becerilerin geliştirilmesi için eğitilmeleri, yönlendirilmeleri, motive edilmeleri ve geri besleme yapılarak gelişim aşamalarının izlenmesiyle onların yetki ve sorumluluklarını artırarak oto-kontrol mekanizmasının çalışmasını sağlayan koçluk kavramı ortaya çıkmaktadır. Koçluk, iş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme alması, yani bir bakıma özel rehberlik ve danışmanlık almasıdır (Akın, 2002, s.98).

Örgütler küreselleşmenin hızla arttığı rekabet dünyasında faaliyetlerini sürdürmek için iyi ve yeterli olmanın ötesine geçmek zorundadır. Yüksek performanslarını korumak ya da geliştirmek için çalışmalıdırlar. Günümüzde değişim şartlarına uyum sağlamak için liderlik yeteneklerini geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla koçluk yeni bir stratejidir. Koçluk rolündeki lider gözlemleyen, yorumlayan ve geri beslemede bulunan kişilerdir. Çalışanın yanında yer alır ancak kendi kendine öğrenmesi için fırsat tanır ve onun özgüvenini arttırmaya çalışır. Koçluk eğitimden tamamen farklıdır. Eğitim çalışma ya da deneyim yolu ile bilgi ve beceri edinme sürecidir. Eğitimde öğrenci doğrudan öğretmenden öğrenir. Koçlukta ise danışan, kendisi araştırarak ve eyleme geçerek öğrenir. Koçlukta işle ilgili bilgi değil Koçluk yöntemleri ile ilgili bilgi esastır. Genel olarak çalışılan konu ile ilgili tecrübenin destekleyici olması mümkündür ancak şart değildir. Abilik-ablalık türü bir ilişki yoktur (Yüksel, 2007, s.88).

Mentorluk (danışmanlık) ise, örgüt içindeki deneyimli liderlerin çalışanlara nasihat ederek ve danışmanlık yaparak bu kişilerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunması sürecidir. Mentor, çalışan için ona rehberlik eden bir rol modelidir. Çalışana örgüt içinde yerine getireceği rol hakkında değerli tavsiyelerde bulunur ve kaçınacağı davranışları gösterir. Genelde mentorlar, öğretici, nasihat eden, tavsiyelerde bulunan, yönlendiren, çalışanın kişiler arası ilişkilerinde ve gelişiminde, kariyer planlamasında geri beslemelerde bulunan, deneyim sahibi, tecrübeli liderlerdir. Çalışmalarda mentorluk ilişkilerinin informel bir yapıya sahip olduğu söylenmektedir. Çünkü bu ilişki, iki kişi arasında kurulan ortak ilgi, hayranlık ve yapılacak işin gerekli kıldığı becerinin diğer insanlarla paylaşılmasına dayanmaktadır. Bu informel ilişki biçimi danışman lider ve çalışan arasında, onun kariyer gelişimindeki konuların ötesinde yer alan, derinlemesine bir ilgi, ihtiyaç ve değerlere ilişkin tartışmaları içerir. Danışman liderler, rol model olarak, becerileri geliştirecek görevler verme gibi fonksiyonları yerine getirerek, bireylerin örgüt içinde kişisel gelişimine faydalı olmaktadır (Özkalp, Kirel ve Cengiz, 2006, s.55).

Danışmanlık, insan gelişiminin en eski yöntemlerinden biridir. Yüksek düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olan bir kişi ile daha düşük düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olan bir kişi veya ast ile üst arasında yaşanan bir ilişkidir. Bu ilişki anne-baba ve çocuk, yaşlı deneyimli bir üst ile deneyimsiz genç ast arasındaki ilişkiye benzetilebilir (Anafarta, 2002, s.116).

Danışman lider çalışanlara kariyerleri konusunda ışık tutarak, özel olarak gelişimlerine katkıda bulunmak, kendi yaşam deneyimlerinden yola çıkarak yol göstermek, iş ve genel konularda farklı bir bakış açısı getirmektedir (Köktürk, 2006, s.43-46).

4.4.5. Stratejik Liderlik

Strateji; işletme vizyonunu gerçekleştirmek için, temel amaçların, hedeflerin, önemli politikaların ve planların hepsini kapsamaktadır. İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen olumsuzlukları açıklığa kavuşturan ve genel amaçlara ulaşmada işletmenin özelliklerini belirleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin uygun değere ulaşmasını sağlayan bir seçim ve uygulama

sürecidir. Yapılan seçimler ve bunun sonucu olarak uygulamalar işletmenin devamı açısından çok önemlidir (Eren, 2004, s.151).

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçişte esnekliği sağlamak ve diğerlerini geçiş sürecinde güçlendirmektir. Yapısal gereği çok fonksiyonlu olan stratejik liderlik, başkaları aracılığı ile değişimi sağlamak, bütün kuruluşu bir değişim sürecine sokabilmek, fonksiyonel ufukların ötesine geçebilme potansiyelini yaratmaktadır. Günümüzdeki sosyal ve teknolojik değişimlerin hızı nedeni ile stratejik liderler belirsizlik ortamlarında insan doğası ile nasıl ilgileneceklerini bilmek durumundadırlar (Merih, 2002, s,68).

Henry Mintzberg, genel olarak üç değişik stratejik modelden ve buna bağlı olarak liderlik tarzından söz etmektedir. Bunlarda birincisi "Girişimci Lider"dir. Bu tarzda, işletmeyi kuran veya miras devralan güçlü bir lider vardır. Cesur davranır, çok riskli kararlar alır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi vardır. İşletmenin büyüklüğü davranışlarını etkilemez. İkinci lider tarzı "Tepkici Lider"dir. Bu modelde lider, kontrol edilebilecek bir güç olarak çevre ile karşılaşır ve belirli bir durum karşısında çevresiyle müzakere ederek tepki gösterir. Sürekli savunmadadır. Değişikliklere uyum göstererek ürkek adımlar atar ve rakiplerinin faaliyetlerine karşı tedbirler alır. Son lider tarzı "Planlayıcı Lider" dir. Bu tarzda, planlama sistematik analiz üzerine kurulmuştur. Rekabet ortamının fayda-maliyet analizi yapılarak kararlar verilir. Süreç daima sistematik, analize dayalı ve yapısaldır. Kararlar bir bütünün parçaları gibi stratejiyle uyum içindedir (Dinçer, 1999, s.341).

İkinci Bölüm

GÖREV VE BİREY ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARDAKİ İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ STRESİ ÜZERİNE OLAN ETKİLERİ

1. Görev Odaklı Liderlik Davranışları

Görev davranışı liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Şu halde lider, üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir (Eren, 2004, s.446).

Görev odaklı davranış, uygun iş yöntemlerinin elde edilmesi ve işin başarısı için grup üyelerinin dikkatli denetimine ağırlık vermektedir. Lider ve grup üyeleri arasında örgütün iyi tanımlanmış bir modeli, iletişim kanalları ve işlem yöntemleri oluşturmayı amaçlayan yapıyı harekete geçirme üzerinde toplanmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s.56).

Görev davranışı, liderlik eylemlerinin derecesini göstermektedir (Başaran, 1992, s.68). İzleyenlerin rollerini tanımlamak ve örgütlemek, görevlerin gerçekleştirilmesi için her üyenin hangi etkinlikleri ne zaman, nerede, nasıl yapacağını açıklamak; Açık ve seçik tanımlanmış görev yapısının kurulmasına, iletişimin sağlanmasına, iş yapma yöntemlerinin ve yönergelerinin gösterilmesine çaba harcamak, iş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir. Yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını açıkça anlatmaktadır. Yapıyı harekete geçirme, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s.56).

Grubu resmi amaçlarına ulaştıracak, astlarının ve kendisinin rollerini tanımlayan ve yapılandıran liderin derecesidir. Yetersiz işi eleştirme, bitirme/ teslim sürelerinin önemini vurgulama, astları görevlere atama, tanımlanmış performans standartlarını sürdürme, astların standart kuralları takip etmesini isteme, sorunlara yeni yaklaşımlar önerme, astların kapasitelerinin üstünde çalışması için faaliyetlerini düzenleme gibi örnekleri içermektedir (Yukl, 2010, s.284).

Görev odaklı liderlerin davranışları genel hatları ile ele alındığında bu yaklaşımın özellikle planlama yapma, açıklık getirme ve kontrol etme davranışları ile karakterize edildiği ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2010, s.288).

1.1. Yapılacak İş Planlamak

Planlama ile amaçları gerçekleştirmek için organizasyonun sahip olduğu imkan ve kaynakların belirlenmesi, yapılacak işlerin zamanın programlanması, bu işleri yapacak çalışanlara görevlerin dağılması kısacası amaçları gerçekleştirmenin yol ve araçlarını belirlemektir (Eren, 2004, s.155).

Görev odaklı lider, planlama yaparak; amaçların ortaya konulması, amaçlara ulaştıracak davranış önceliklerinin belirlenmesi ve bu davranışların kimlerin sorumluluğunda olduğunu ve işlerin tamamlanması için gerekli olan zamanlamayı belirleyerek, etkin koordinasyonu sağlamayı amaçlamaktadır (Acar, 2001, s.97).

Lider amaçlara ulaşmak için kendi rolünü ve izleyicilerinin görev ve rollerini açık bir şekilde belirler, herkes bunları bilir ve kabul ederek harekete geçer (Sağnak ve Şentürk, 2012, s.31).

Lider, grup amaçlarına ulaşmaya yardımcı olacak, astlarının ve meslektaşlarının işlerini programlamak, çalışanları görevlerine atamak, performans standartlarını korumak veya belirli bireysel görevleri tanımlamak gibi kendisinin ve çalışanlarının rollerini planlamaktadır (Özdevecioğlu ve Kanığür, 2009, s.56).

Yapılması gereken işleri tespit etmek, belirsizliği ve riskleri en aza indirmek, takım performansını baz alarak uygun standartları belirlemek, etkili bir iş kontrolünü tesis etmek için prosedürleri oluşturmak ve istenen hedeflere en etkin zamanlamada

ulaşmak için uygun süreci tasarlamak, liderin planlama yaparken dikkate aldığı temel kriterlerdir (Battilana, 2010, s.422-438).

Öngörü geliştirmek de planlama süreci içerisinde yer alan önemli bir olgudur. Belli bir işin istenen standartlarda tamamlanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceğine dair geliştirilen öngörü görev ya da görev gruplarının boyutlarını ve bunları tamamlamak için gereken çalışma biçiminin tasarlanabilmesini sağlar ve öngörülerine dayanarak bu tasarlamayı yapmak liderin sorumluluğundadır. Liderin algılama kabiliyeti planlama sürecinde önemli bir yer tutar. Zira planlama sürecinde edinilen bilgilerin, geleceğe yönelik ihtimallerin ve geçmişten alınan geri beslemelerin lider tarafından doğru algılanması gerekir Planlama, çalışanların ve liderin işi sürdürdüğü zaman esnasında devamlı hareketli olmasını gerektiren bir süreçtir. Planlama, görevin tamamlanmasıyla sona erer (Yukl, 2010, s.298).

Görev odaklı lider planlama sürecinde ulaşılması gereken amaçlar doğrultusunda birtakım kararlar alır, stratejiler geliştirir, atılması gereken adımların önem derecesini ve sırasını belirler ve takımın koordinasyonu için gerekli çalışmalar yapar. Her atılacak adım kendi içinde farklı ve bağımsız planlar içerdiği gibi zamanlama hedefini doğrudan etkileyecek şekilde bağlantılı adımlar da planlamanın bir parçası olabilir (Eren, 2004, s.156-170).

1.2. Görevlere ve İşe Açıklık Getirmek

Liderin işin kapsamına, görev dağılımına ve performans hedeflerine açıklık getirmesindeki amaç işin yapılış şekline rehberlik etmek, ayrıca çalışanların işin nasıl yapılacağını ve kendi üzerlerine düşen sorumlulukları net olarak anladıklarından emin olmaktır. Her çalışanın, görevlerini, fonksiyonlarını ve yapılacak işlerin sonucu olarak ne elde edeceklerini anlamalarını sağlamak etkin koordinasyon açısından büyük önem taşımaktadır (Yukl, 2010, s.327).

Liderin çalışanlara görevleri, yetki ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri açık ve anlaşılır bir biçimde açıklaması örgüt içindeki yetki çatışmalarını, görev karışıklıklarını ve işlerde oluşabilecek aksaklıkları öneyecektir (Eren, 2004, s.196).

Takipçilerden ulaşmaları istenen zor ama gerçekçi hedef için neler yapmaları gerektiğinin ve kendilerinden beklenen rollerin neler olduğunun açıklığa kavuşturulmasıyla belirsizlik ortamı giderilmiş olur (Sayın, 2008, s.24).

Çalışma esnasında yapılacak her aksiyon mutlaka bir çalışanın sorumluluğu altında olmalıdır ve sorumluluk dağılımı işlerin planlanan zamana göre tamamlanması için gereklidir. Bu noktada lider, yapılacak işlerin çalışan niteliklerine uygun bir şekilde dağılımını gerçekleştirerek, çalışanların kendilerine düşen sorumluluğu kabul etmelerini sağlar (Battilana, 2010, s.422-438).

Çalışan; verilen sorumluluğu kabul ederek, istenilen işi detaylı bir şekilde anladığını, sorumluluğunun gerektirdiği aksiyonların bağımlılıklarından haberdar olduğunu, öngörülen sürelerin doğruluğunu, işin istenilen kalitede ve zamanda tamamlanırken ihtiyaçlara ve standartlara cevap vereceğini de kabul etmiş olur. Sorumluluğunu yerine getirirken geçecek sürede gerekli takibin sağlanacağını, düzenli ve doğru durum raporu verileceğini ve ortaya çıkabilecek sorunlar hakkında vakit kaybetmeden liderine bilgi vereceğini de taahhüt etmiş sayılır (Stummer, 2010, s.384-394).

1.3. Kontrol Etmek

Kontrol etmek faaliyetleri düzenli, etik kurallara uygun, ekonomik, verimli ve etkin biçimde gerçekleştirmek, hesap verme sorumluluğunun gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmek, kayıplara ve hasarlara karşı kaynakları korumaktır. Lider kontrol etme davranışını örgütün genel hedeflerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği konusunda makul güvence elde etmek amacıyla yapmaktadır (Akyel, 2010, s.3).

Kontrol etme davranışıyla lider belirli hedefe ulaşmakla yükümlü olan kişilerin bu hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirler, bilgi akışını birçok hatanın meydana gelmeden önlenmesini, başarının yükseltilmesini, başarıya engel olan durumların zamanında tanımlanmasını ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar (Eren, 2004, s.587).

Kontrol etmek, organizasyonun işleyişi, işin yapılması, çalışan performansı, üretilen ürünün veya hizmetin kalitesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda bilgi toplamayı içerir. Bu bilgilerin lider tarafından edinilmesi; performans değerlendirme formları düzenlemek, iş akış şemalarının kontrol tablolarını oluşturmak, bilgisayar destekli izlenebilirlik programları kullanmak gibi değişik metotlar ile gerçekleştirilebilir. Görev ve iş olgularının net belirtildiği bir iş eylem planı kontrol sistemi sonucunda geribildirim sağlamak ve çözümlerin işe yaradığını görmek için gereklidir. Kontrol etmek eşzamanlı olduğu için, doğru zamanlarda yapılacak uyarılarla birçok kaybın önüne geçilebilir. İşin başlangıcı sırasında liderin kuracağı süreç kontrol sistemi ona tüm aksiyonlarda net ve anlık durumlar sunacak ve problem oluştuğunda zamanında öğrenerek düzeltici faaliyette bulunma imkânı sağlayacaktır. Kontrol etmek, ölçmek, değerlendirmek ve düzeltmek gibi unsurlardan oluşan dinamik bir süreçtir. Ölçüm resmi veya gayri resmi raporlar ile sağlanırken gelişim konusunda bir karara varma açısından çok önemlidir. Değerlendirme, planda belirtilen performans değerleri ve zamanlamadan sapmaların sebebini bulmaya dayanır. Düzeltme ise ölçüm ve değerlendirme sonucu tespit edilen aksaklıkların giderilmesi odaklıdır. Kontrolün verimli şekilde yapılabilmesi için lider tarafından öncelikli olarak bir sistemin adapte edilmesi gerekir ve bu planlama sürecinde yapılmalıdır. Kontrol sisteminde amaç liderin, çalışan performanslarını ve süreç boyunca yaşanan gelişmeleri sağlıklı bir şekilde değerlendirmek için gereken bilgilere sahip olması ve çalışanı kontrol altında tutmasıdır (Battilana, 2010, s.422-438).

2. Birey Odaklı Liderlik Davranışları

Liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler bireyi dikkate alma birey odaklı liderlik davranışları olarak bilinmektedir. Birey odaklı liderler, astlarıyla onlarında hoşlandığı iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilenmektedirler. Birey odaklı davranış liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s.55).

Birey odaklı lider, insan unsuruyla çok ilgilenmektedir. Nitekim insan unsuruyla yöneticinin bu kadar ilgilenmesi ile üretkenliğin ihmal edilmesi de mümkündür. Kişiyi dikkate alma, liderin sıcak ve destekleyici davranması ve astlarına ilgi göstermesinin derecesidir. İçerdiği örnekler (Wekley ve Yukl, 1977, s.146) arkadaşça ve yaklaşılabılır olmak, astlar için kişisel iyilik yapmak, astlarını desteklemek, işe başlamadan önce önemli konularda astlara danışmak, sorunlarını dinlemek için zaman ayırmak, önerilerini kabul etmeye istekli olmak, bireysel refahlarını kollamak ve eşit davranmaktır.

Birey odaklı liderlik davranışı sergileyen lider karar verme ve uygulamada çalışanların beklentilerini ön planda tutarak onları motive edici davranışlar sergiler. Çalışanların mutlu ve huzurlu olmasını sağlayarak, gerektiğinde onları takdir eder, ödüllendirir ve buna bağlı olarak iş veriminin ve iş tatmininin yükseltilmesini amaçlar. Bu modeli benimsemekte olan liderler öncelikli olarak çalışanlar ile olumlu bireysel ilişkiler kurarak, onların takım çalışmasını desteklemesini ayrıca kendilerinin buldukları takımın bir parçası gibi hissetmelerini sağlar (Yukl, 2010, s.397).

Dikkate alma boyutu açısından başarılı olan liderler, astlarıyla iyi ilişkiler kurarlar ve onlar tarafından sevilirler. Astları için iyilik yapma, onlara birtakım şeyleri açıklama ve onların refahını temin etme gibi faaliyetlerle meşguldürler. Bu boyutta düşük derecelendirilen insanlar için astlarıyla nasıl geçindikleri umurlarında değildir. Birey odaklı liderler, çalışanlarını sosyal bir varlık olarak değerlendirmekte, bireysel ihtiyaçlara ve kişilerarası ilişkilere önem vermektedirler. İzleyenlerine yetki devrederek, karara katılım sağlayarak desteklemektedirler. Birey odaklı liderlerin önceliği izleyenleri ile iyi ilişkiler geliştirmektedir. Görevin yerine getirilmesi ikinci planda yer almaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s.55).

Birey odaklı liderlik tarzında; desteklemek, geliştirmek ve fark etmek/takdir etmek öne çıkan üç belirgin davranış şeklidir (Yukl, 2010, s.398).

2.1. Çalışanları Desteklemek

Destekleme davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo

duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır. Bu davranışla lider, astların kişisel problemlerine yardım eder, zor görevlerde özgüvenini artırmaya çalışır. Çalışanın sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlar. Lider; izleyenler ve kendisi arasında arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı ve yakınlık geliştirmek üzere bireysel ilgi göstermeye odaklanmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s.55). Destekleyici liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve işgörenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır (Şama ve Kolamaz, 2011, s.314).

Görev odaklı davranışların tersine destekleme davranışı bireyler ve bireysel ilişkiler açısından yardımcıdır ve bireysel ilişkilerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi üzerine yoğunlaşır. Destekleme davranışı sergileyen lider, çalışanlarına pozitif tutum ve davranışlar sergiler, onlara karşı nazik olup ihtiyaçlarını öğrenmeye çalışır ve ihtiyaçlarını gidererek çalışan ile arasında yakın ilişki kurar. Destekleme davranışlarını etkin bir şekilde kullanan lider ile çalışanlar arasında duygusal olarak da bir bağ oluşur (Hackman, 2009, s.192-203).

Destekleme davranışı ile lider izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirir. Lider çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı farklı fakat adil davranır onları dikkatli bir biçimde dinler ve destek olur (Sayın, 2008, s.21).

Çalışanı destekleyen lider izleyenlerini, hepsi benzer, aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler gibi değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görür. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgülüğüdür. Onların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Destekleme davranışı ile lider, her bir çalışanın ihtiyaçlarını belirler ve değerlendirir. (Buluç, 2009, s.14).

Destekleme liderin her çalışanını detaylı bir şekilde tanınması, sıkıntı ve ihtiyaçlarına çözüm bulmakta arzulu davranması ile sağlanır. Her çalışanı ile tek tek

ilgilenecek destek sağlayan lider çalışanları ile arasında duygusal kaynaklı bir yapı oluşturmuş olur (Mumford, 2002, s.705-750).

2.2. Çalışanları Geliştirmek

Birey odaklı lider çalışanlarına ‘koçluk’ ve ‘danışmanlık’ yoluyla özel ilgi gösterir. Koçluk, çalışanların geliştirilmesine ve kariyer gelişimlerine yardımcı olunmasına dayalı faaliyetleri içerir. Danışmanlık ise özel yaşam veya iş yaşamıyla ilgili bir sorun ortaya çıktığında başvurulan bir model olup kişiye odaklı davranış sergileyen liderlerin çalışanların duygularını anlama, aktif dinleme, duyguları yorumlama, analiz etme, çalışanı duygusal yönden destekleme ve yüreklendirme gibi becerilerini duyarlı bir biçimde kullanmalarına dayalıdır (Torun, 2007, s.115).

Koçluk rolündeki lider gözlemleyen, yorumlayan ve geri beslemede bulunan kişilerdir. Çalışanın yanında yer alır ancak kendi kendine öğrenmesi için fırsat tanır ve onun özgüvenini artırmaya çalışır.

Koçluk, liderlerin kendi çalışanları ile birlikte, yeteneklerini geliştirmek, bilgi vermek ve onların bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı olup daha zorlu görevlere hazırlayacak değer ve davranışlar kazandırmak üzere yürüttüğü faaliyettir. Koçluk sistemi, lider ve iş görenlere olumlu bakış açısı getirerek performanslarının beklenenin ötesinde olacağını iddia etmektedir. Liderlerin başarıyı engelleyecek problemlerini çözmek ve çalışanın becerilerini geliştirmek amacıyla başvurdukları karşılıklı etkileşimli bir süreçtir. Liderin koçluk görevini üstlenmesi şeklinde yapılan geliştirme davranışında çalışanın kendi kendisini analiz etmesi ve anlaması amaçlanmaktadır Koçluk davranışında çalışanın geliştirmesi gereken iş becerileri ve bilgilerini kendi kendine keşfetmesi için dikkatinin çekilmesi söz konusudur. Eğer çalışan, geliştirmesi gereken yönlerini kendi kendine tespit edemiyorsa, liderin yapıcı bir eleştiriyile öğüt vermeye başlaması ve çalışanı kendisinde geliştirmesi gereken yönleri bulması için yönlendirmesi gerekmektedir. Koçluk, örgüt çalışanlarına, kendi performansları ve çalışmalarını hakkında bazı bilgiler verir, onların daha başarılı olmalarını ve ilerlemelerini sağlar (Gracey, 2001, s.176-180).

Koçel'e (2007, s.419-420) göre çalışanların geliştirilmesi üzerinde en önemli etki liderin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Liderin yaratacağı açık tartışma ortamı, katılımcı olması ve bilgi paylaşımını benimsemesi, yaşanan başarıları ya da başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi, çalışanlara koçluk yapması çalışanın gelişiminde etkilidir.

Geliştirme davranışı sergileyen lider, çalışanların karşılaşılabilecekleri sıkıntıları tecrübe etmelerine önem verir. Lider çalışma sırasında ortaya çıkan problemleri çözmez, çalışanlara problemlerin nasıl çözüleceğini öğretir. Çalışanın kendi davranışlarını bazı önermeler ve sorular ile tahlil etmesini sağlar (Burke ve Stagl, 2006, s.288, 307).

Danışmanlıkta ise, lider çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini görmesine, amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmasına yardım eder (Buluç, 2009, s.14).

Geliştirme davranışı gösteren lider, çalışanın yeteneklerini geliştirerek çalışanların kendileri için ileride oluşabilecek fırsatları değerlendirebilmelerine yardımcı olur. Lider, çalışanın kariyer planı oluşturmasını sağlar. Çalışanın gelmek istediği noktayı tanımlamasına yardımcı olur. Bu açıdan da örgüt çalışanları açısından iyi bir rol modelidir (Yukl, 2010, s.405).

Lider, astlarının sürekli gelişimini sağlamak için uğraştırıcı (anlamalı) işler verir, aynı zamanda astlarını iyi tanır, nasihat verir, rehberlik eder ve astlarının performansına yapıcı eleştiride bulunur. Bilgi ve tecrübesini kullanarak gelişmesine yardım eder (Ceylan, 2011, s.123).

Liderin danışmanlık davranışlarının altında örgüt çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek, tecrübelerini artırmak ve kariyer hedeflerine yardımcı olmak yatar (Yukl, 2010, s.427).

Lider öncelikli olarak çalışanlarına güven duyar. Çalışanı hem algısal hem de davranışsal açıdan geliştirmeyi amaçlar. Çalışanı bu şekilde güçlendirme davranışı, sosyal kavramlar teorisi içerisinde algının geliştirilmesine yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Gerçek güçlendirme davranışları bireyin algılama ve algının

üzerine sağlıklı yorum yapabilmesini sağlar. Lider, takım bireylerinin süreç içerisinde inisiyatif almalarını destekler, bireylere serbest hareket etme alanı yaratmaya çalışır. Görevlerini yerine getirme aşamasında kesin sınırların ve direktiflerin olmaması bireylerin kendilerini geliştirme ve çözüm üretme konusunda kendilerini geliştirmelerini sağlar. Takım çalışanları takım liderlerine saygı duyarak, görevlerini en iyi şekilde başarmak için çaba gösterirler. Özet olarak geliştirme davranışı ile lider çalışana hedef gösterir ve çalışanların bu hedefe ulaşabilmeleri için kendilerini geliştirmelerini sağlar (Kuyumcu, 2007, s.98).

Danışmanlık yapılacak konu veya problem hakkında derin bilgi sahibi olan lider çalışanlara yaşadıkları sıkıntının nasıl üstesinden gelebileceklerini aktarır. Liderin amacı en uygun şekilde büyümenin sağlanmasıdır. Danışman lider takımın tam resmini çok rahat bir biçimde görür ve takım çalışanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli eğitimleri ve destekleyebilecekleri alanları analiz ederek bu alanlarda yönlendirir. Astına rol model olarak, kendi davranışlarındaki örneklerle onlardan istediği iş performansını sergiler (Ceylan, 2011, s.123).

2.3. Çalışanları Ödüllendirmek ve Takdir Etmek

Çalışanları ödüllendirme ve takdir etme davranışı örgüt çalışanlarının işe katılımını, bu alandaki çabalarını ve başarılarını fark etmek, değerlendirmek, vurgulamak ve ödüllendirmek olarak tanımlanabilir. Takdir etme davranışını sergileyecek bir lider, öncelikli olarak çalışanların görevlerinde gösterdikleri katılım ve çabanın farkında olmalıdır. Çalışanlarını etkin ve düzenli bir şekilde inceleyen ve çalışanların gelişimlerini fark eden lider, takdir davranışı sergileyebilir (Yukl, 2010, s.470).

Bu davranış ile lider izleyicileri, ortak amaçlara ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirir. Astlarının yaptıklarını gözlemler ve sürekli geribildirimde bulunur. Çalışanların başarılarını takdir ederek onlarla yapıcı ilişkiler kurar. Astlarını kendilerinden beklenenleri yapmaları ve başarılı olmaları halinde hangi ödülleri alacakları konusunda bilgilendirir (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.105).

Liderlerin önünde dışsal (extrinsic) ve içsel (intrinsic) olmak üzere başvurabilecekleri iki ödöl türü bulunmaktadır. Ücret artışı, terfi, sorumluluğu artırma, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme gibi eylemler dışsal ödöl niteliği taşırken, övme, dostça tavır gösterme gibi yaklaşım ve eylemler de içsel ödöl grubu içerisinde yer almaktadır (Koçel, 2007, s.494). Ancak, hangi ödöl türü kullanılırsa kullanılsın, arzulanan sonucu ya da beklenen davranış değişikliğini vermesi açasından çalışanlarda mevcut ödüllendirme sisteminin adilliliğine olan inanç ve güvenin de yüksek olması gerektiği bilinmelidir (Doğan ve Üngüren, 2012, s.30).

Takdir etme davranışlarının en kolay uygulananı liderin çalışanı başarisından dolayı sözlü olarak tebrik etmesidir. Bu takdir davranışının zamanlaması çalışan için önemlidir. Çalışanın başarısı vakit kaybedilmeden takdir edilerek çalışmasının ve başarılarının fark edildiği vurgulanmış olur. Takdir davranışı lider ve çalışan arasında özel bir konuşma şeklinde olabileceği gibi, diğer örgüt çalışanlarının arasında da sergilenebilir.

3. İş Tatmini

Bireyler çalışma hayatı süresince, yaptığı işe, çalıştığı kuruma ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duygu deneyimlerinin sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı kuruma karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini tutumların genel sonucudur ve bireyin fiziksel ve zihinsel açasından iyi durumda olmasını ifade eder (Kuzulugil, 2012, s.130).

Örgütsel verimliliğe etki eden ve liderlik süreçleriyle çok yakından ilişkili olan iş tatmini, işgörenlerin örgütsel amaçlara, istekli ve verimli biçimde katkı yapmalarını sağlamaktadır. Bu konuda lidere büyük sorumluluk düşmektedir. İş tatmini işgörenin işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır. İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına ilişkin bireylerin, olumlu tutumlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996, s.376).

Çeşitli tanımları olmakla birlikte genel olarak “İş Tatmini”, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu

oluşan duygusal bir tepkidir. İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir (Kuzulugil, 2012, s.130).

Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş tatmini, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu tanımlar ışığında iş tatmini çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladığı arasındaki farktır. Çalışanlar işinden beklediği sonuçlara ulaştığı oranda tatmin sağlamakta aksi takdirde tatminsizlik yaşamaktadır. İş tatmini ve verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranının, devamsızlıkların düşmesi ise, bağlılığın, artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar (Tengilimoğlu, 2005, s.27). Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “İş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün “İş tatmini başarıya zemin hazırlar” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarıdaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir (Akıncı, 2002, s.8).

İş tatmin düzeyini; bireysel, sosyal, kültürel, çevresel birçok faktör etkilemektedir. Bunlar;

“Bireysel Faktörler: Kişilik, eğitim, zeka ve yetenekler, yaş, medeni durum ve işe yönelimdir.

Sosyal Faktörler: Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri, biçimsel olmayan gruptaki etkileşimler ve normlardır.

Kültürel Faktörler: Tutumlar, inançlar ve değerler altında yatan unsurlardır.

Örgütsel Faktörler: Resmi yapı, tipi, büyüklük, personel politika ve süreçleri, çalışanlarla ilişkiler, iş ve teknoloji tipi, liderlik tarzı ve çalışma şartlarıdır.

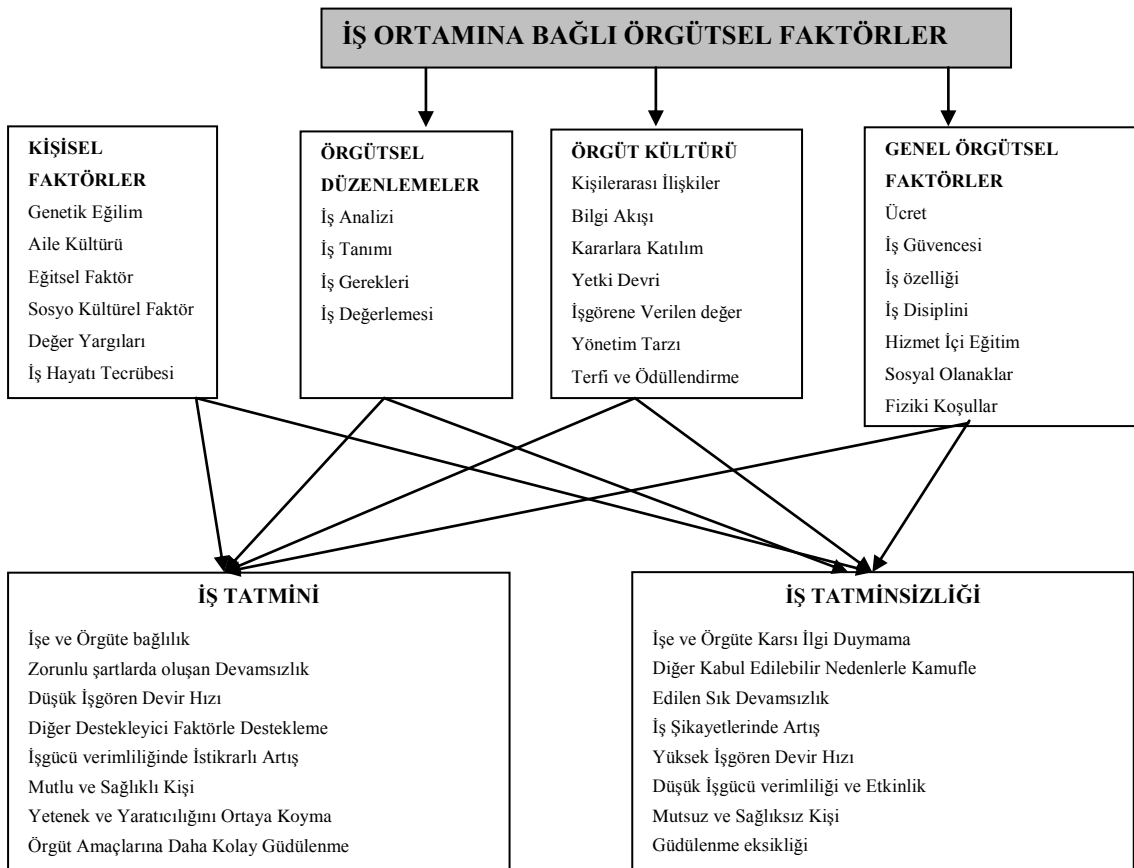
Çevresel faktörler: Ekonomik, sosyal, teknik, idari ve yasal etkilerdir” (Ceylan, 2011, s.152).

İş tatmini liderler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş tatminsizliğin doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü,

sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir. (Tengilimoğlu, 2005, s.27).

İş tatminsizliği; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten tatminsizlik, iş görene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İş tatminsizliğinin ruhsal açıdan iş görende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında iş gören de bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002, s.275).

İş tatmini, hastane personelinin genel yaşamlarına, fiziksel ve ruhsal sağlığına, davranışlarına ve verimliliklerine etki etmekte ve dolayısıyla çalışmalarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedirler (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, s.381).



Şekil.4. İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, (2002). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Tatminine Etkisi, s.382.

Emek-yoğun bir sektör olan sağlık sektöründe, iş tatmini düşük olan işgörenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi, sunulan hizmetten memnun kalması için, çalışanların da işlerinde ve işyerlerinde iş tatminine ulaşmış olmaları gerekmektedir.

4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün verimliliğini büyük oranda etkilediğinden dolayı son dönemde örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisini çekmiş ve pek çok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir (Loke, 2001, s.193). Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde başarı sağlayacaklar ve sahip oldukları yetenek ve bilgiyi örgüt için kullanacaklardır. Örgütsel bağlılık genel olarak bir çalışanın örgütüyle bütünleşme ve örgütün değerlerini benimseme derecesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini ifade etmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.107).

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir (Uygur, 2007, s.73-74).

Meyer ve Allen'in (1990; 1991; 1993) uzun yıllar süren çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu olan bir modeli: "Bağlılık Modeli" (Three Component Model of Organizational Commitment) geliştirmişlerdir. Bu modele göre;

Duygusal bağlılık (affective commitment), örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü, kişilik

özellikleri ile işe ilişkin faktörler arasında tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Tutar, 2007, s.106).

Duygusal bağlılığı kuvvetli olanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, “gerçekten kalmak istedikleri, arzu ettikleri” için işlerine devam ederler ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye isteklidirler (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.301).

Devam bağlılığı (continuance commitment), çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle çalıştığı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel bilgi, tecrübe ve yetenekler şeklinde sıralanabilir (Durna ve Eren, 2005, s.211-212).

Örgüte devam bağlılığı duyan kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olduğu fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır (Bayram, 2005, s.133).

Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır ve kişi örgütüyle özdeşim kuramamıştır (Tutar, 2007, s.106).

Normatif bağlılık (zorunluluk bağlılığı-normative commitment), örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyar. Bu bağlılık türü yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inancına dayanarak, örgütte çalışmayı, kendisi için bir “görev, ahlaki bir sorumluluk” olarak görürler. Bu bağlılık türü, bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Çakınberk ve Demirel, s.108).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere sonuçta, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için; güçlü bir normatif bağlılık hissedenler, kalmaları gerektiği için ve güçlü bir devam bağlılığı duyanlar, buna gereksinimleri oldukları için örgütte kalırlar (Bolat ve Bolat, 2008, s.78).

Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Örgüt İçi Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler literatürde dört başlık altında incelenmektedir:

Bireysel Faktörler: Demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir.

İş ve Role İlişkin Faktörler: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir.

İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindedir.

Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Özdevecioğlu, 2003, s.115).

5. İş Stresi

Stres, günümüz iş dünyasının önemli sorunlarından biri olan, bireyi ve dolayısıyla örgütü etkileyen önemli bir konudur. Örgütte belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, bireysel stres kaynakları yanında örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile de karşı karşıya kalmaktadır (Pehlivan, 1995, s.12).

Işıkhan'a (2004, s.35) göre stres, bir kişinin üzerinde bir uyarıcının neden olduğu aşırı psikolojik ve fiziksel taleplere uyum gösterme sırasında verdiği yanıtıdır. Tutar'a (2000, s.204) göre stres; "bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerine etki eden, onların davranışlarını, iş verimlerini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir durum"dur. Sabuncuoğlu ve Tüz (2005, s.299) ise stresi" bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur" şeklinde tanımlamaktadır.

İş stresi iş çevresinden kaynaklanan gergin durumlara kişinin verdiği cevaptır. Birçok iş çevresi faktörü iş stresiyle yakından ilgilidir. İş tehlike derecesi, görev çatışmaları, görev belirsizlikleri ve ağır iş yükü stresin artmasında etkilidir (Kaya, Güzel ve Çubukçu, 2011, s.54).

Örgüt ortamında stres, çalışanların verimlerinin düşmesine, işten ayrılma, iş devamsızlık oranlarının artmasına, kazalara, yaralanmalara yol açmakta, çalışanlarda çeşitli hastalıkların ortaya çıkmasına neden olmakta, sigara, alkol, ilaç, uyuşturucu madde kullanımını tetiklemekte, yöneticilerin etkin karar vermelerini engellemektedir. Bu açıdan bakıldığında stresin sadece bireyi ilgilendiren bir sağlık sorunu olmadığı, aslında örgütün işleyişini bozan bir faktör olduğu görülmektedir. Gerek birey kaynaklı gerekse örgüt kaynaklı stresin önce çalışana daha sonra örgüte çok büyük zararlar verdiği düşünüldüğünde, çalışanların stres ve stresle başa çıkma konusunda, örgütlerin de stresin olumsuz etkilerini azaltma ve stresi kontrol altına alma noktasında bilinçlenmeleri hayati önem taşımaktadır (Çınar, 2010, s.102).

Bir örgütün parçası olmak, bireyin daha güçlü olmasına ve kendini daha güvende hissetmesine neden olur. Örgütün parçası olma süreci içerisinde diğer çalışanlarla uyumlu bir çalışma ortamı sağlamaya yönelik davranışlar sergilemesi söz konusudur. Bu durum, iş hayatı içinde iş stresi veya mesleki stres olarak da adlandırılır (Çatulay, Baz, Kaya ve Savaş, 2011, s.7-8).

Aydemir (2005, s.487-505) iş ve özel yaşama ilişkin stres kaynaklarını bu konuda yapılan birçok çalışmadan derleyerek dört başlık altında toplamıştır:

Bireyin Kendisiyle İlgili Stres Kaynakları: Stres, bireyle ve bireyin algılama süreciyle yakından ilgili olduğu için, stresin en temel kaynağı bireyin kendisidir. Bireyle ilgili olarak başarı hırsı, gerçekçi olmayan hedefler, kazanma hırsı, açgözlülük, bireysel değerlerin örgütsel değerlerle çatışması, başkalarıyla çatışma, arkadaşlık ilişkilerin ve iletişimin zayıf olması, dedikodu strese neden olabilmektedir.

Bireyin İş Yaşamıyla İlgili Stres Kaynakları: Yapılan iş ve işle ilgili birçok faktör stres kaynağı olabilmektedir. Örneğin, işin sevilmemesi, aşırı yoğun ya da yetersiz iş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği, rol çatışması, yetki ve sorumluluğun denk olmaması, iş güvencesinin olmaması, ücretlerin düşük olması, yükselme ve gelişme konusunda zorlukların bulunması, yetersiz ya da hızlı terfi yaşanması stres kaynağı olabilmektedir. İçinde çalışılan örgütler de bir stres kaynağı olabilmektedirler. Örneğin, aşırı biçimsel ve merkezi örgüt yapıları, aşırı otokratik, çalışanların işlerinden asla memnun olmayan, kılı kırk yaran, çalışanlara yeterli miktarda olumlu geri bildirim vermeyen yönetim stilleri, az veya aşırı denetim strese neden olabilmektedir.

Bireyin Sosyal Çevresiyle İlgili Stres Kaynakları: Bireyin gerek özel yaşantısında, gerekse iş yaşantısında, diğer insanlarla, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde ve iletişimde yaşadığı sorunlar, aile üyelerinin sağlık problemleri, aile üyelerinin bireyden beklentileri strese neden olduğu gibi, bireyin çevresinden yeterli sosyal desteği görememesi de stres kaynağı olabilmektedir.

Bireyin Fiziksel Çevresiyle İlgili Stres Kaynakları: Bireyin özel yaşantısında ya da iş yaşantısında içinde bulunduğu fiziksel çevreye ilişkin kötü aydınlatma, gürültü, kötü iklimlendirme; ofislerin çok dar ya da çok geniş olması; çalışma koşullarının özel yaşamın korunmasına ya da insanlarla etkileşime olanak vermemesi strese yol açabilmektedir.

6. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Üzerine Olan Etkisi

Literatüre bakıldığında liderlik davranışlarının, iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve iş stresini etkilediğini gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Yöneticilerin uygun olmayan liderlik davranışı ve motivasyon teknikleri kullanmaları, örgütsel amaçların gerçekleşmesini engeller. Çalışanlar mutsuz, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler (Okakın ve Tınaz, 1997, s.2). Yapılan bir araştırmada küçük iş gruplarının birey odaklı liderle ,büyük iş gruplarının ise görev odaklı liderle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları saptanmıştır (Tengilimoğlu, 2005, s.29). Durak ve Serinkan (2007, s.132) Yoğun Bakım Servislerinde çalışan hemşirelerin iş tatmini seviyelerini belirlenmesine yönelik yaptıkları çalışmada en çok tatminsizlik konusunu yönetim tarzı, karar verme tarzı ve ödüllendirme sisteminin oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bazı kurumlarda kişiye ağırlık veren lider davranışlarının çalışanlarını yüksek iş doyumuna ulaştırmasına karşın diğer bazı kurumlarda işe önem veren lider davranışları daha yüksek iş doyumunu sağlayabilmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s.285).

Singapur'da yapılan bir çalışmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür (Loke, Chiok 2001, s.191). Rowden (2000, s.3) çalışmasında Conger ve Conungo tarafından sınıflandırılan 6 liderlik tarzı ile Porter ve Smith tarafından sınıflandırılan örgütsel bağlılığın iki unsuru arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğunu bulmuştur. Katılımcı liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, bu konudaki bazı araştırmalarla doğrulanmasına karşılık, çeşitli liderlik davranışları ile bağlılık arasındaki ilişkinin, iş çevresinin diğer faktörlerine bağlı olarak durumsal özellikleri içerdiği anlaşılmaktadır (Balay, 2000).

Bazı liderlik tarzlarının örgüt çalışanları üzerinde stres faktörü olarak öne çıktığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda yönetimin liderlik anlayışının iş stresini etkilediği belirtilmiştir (Aydın, Akyüz, Üçüncü ve Taşdemir, 2011, s.26). Yapılan çalışmalarda sağlık çalışanları arasında hemşirelerin yöneticilerle ilişkilerinin sağlıklı

olmamasının sık yaşanan stres nedenleri arasında olduğu belirtilmektedir (Altuntaş ve Seren, 2010, s.38).

6.1. Görev Odaklı Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi

Genel olarak görev odaklı lider, planlama yapma, işin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama, hedefleri belirleme ve kontrol etme davranışları ile ön plana çıkmaktadır (Yukl, 2010, s.289).

• Planlama Yapmanın İş tatmini Üzerine Etkisi

Planlamada, personel neyi niçin yapacağını bilir ve böylece bu konudaki belirsizlikler önlenmiş olur. Çünkü planların yapılması ve amaçların tanımlanması belirsizliklerin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Planlama ile çalışan şimdi ve gelecek zaman içerisinde nereye gideceğinden ve ne yapacağından emin olarak hareket edebilme olanağına kavuşur. Bu durum, çalışanın moral ve motivasyonunu kamçılıyarak iş tatmininin artmasını sağlar (Eren, 2004, s.155). Karaduman (2002, s.88) yaptığı çalışmada; liderin planlama sürecine ilişkin olumlu davranışlarının ve süreçleri açıklamasının, çalışanlardaki iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu durumda, yapılması gerekli işleri tespit etmenin, belirsizliği ve riskleri en aza indirmenin, uygun standartları belirlemenin etkili bir iş kontrolünü sağlamak için prosedürler oluşturmanın kısacası, istenen hedeflere en etkin zamanlamada ulaşmak için uygun süreci tasarlamanın iş tatmininin artmasına uygun bir zemin oluşturması beklenmektedir (Battilana, 2010, s.422-438).

H1a: Planlama yapma davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

• Planlama Yapmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçlerinin, planların, kuralların biçimsel şekilde yazılı olması ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999, s.8). Planlama özellikle örgütteki olası karmaşıklıkların yok edilmesine yönelik atılan ilk adım, belirsizliklerin üzerine tutulan ilk ışık niteliğindedir. Örgüt içerisindeki ilişkiler ağının da resmi olarak

şekillendirilmesi anlamına gelen, planlama örgütsel düzen, kontrol ve koordinasyonun da temel düzlemi olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda başarı ve istikrarın ana unsuru, zorluklarla mücadelede güçlü bir örgüt oluşturma açısından önem taşımaktadır. Rekabette sürekli var olabilme ve başarıyı yakalayabilmek için yönetimin ilk aşaması olan planlamanın yapılması ve çalışanlara açıklanması, personel başarısı, örgütsel verimlilik ve bağlılık açısından belirleyici bir rol arz etmektedir (Doğan ve Üngüren, 2012, s.29). Planlama yapılarak oluşturulan örgütsel yapıdaki açıklık ve belirginlik çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına uygun bir ortam hazırlayabilir;

H1b: Planlama yapmak davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **Planlama Yapmanın İş Stresi Üzerine Etkisi**

“Amaçlar ve planlar faaliyetler için birer rehberdir lider ve çalışanı aydınlatır, yol gösterir, stres ve sıkıntıları azaltır, enerjinin faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasına yardım eder” (Eren, 2004, s.155). Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler ve planlamalar iş stresini önlemede etkilidir (Çatulay vd., 2011, s.11). Planlamayla oluşturulan görev, yetki ve sorumluluklardaki belirginlik ve netlik belirsizliğin oluşturabileceği gerginliği azaltarak iş stresinde düşüşe sebep olabileceği beklenen bir durumdur;

H1c: Planlama yapma davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

- **İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Kişinin iş ortamında yapacağı görevin belirsiz olması kişiyi psikolojik güvensizliğe itmektir. Bu durum, çalışanda motivasyon kaybına ve işe olan ilginin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanlardan beklenen davranışların açık ve tutarlı olması kuralların ve sınırların net bir şekilde belirtilmesi psikolojik güven hissi yaratarak işe olan ilgiyi artırır ve tatmini etkiler (Çekmecelioğlu, 2011, s.32). Çalışanların örgüt içerisinde yerine getirecekleri görevlerin net bir şekilde belirlenmiş olması, yetki ve sorumlulukların, iş standartların açık bir şekilde belirtilmesi çalışanların iş tatminlerine olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir

(Eroğluer, 2011, s.126). Tengilimoğlu (2005, s.36)'nun liderlik davranışları özelliklerinin iş doyumunu üzerine etkisini incelediği çalışmasında, iş sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve açıklama davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Doğan ve Üngüren (2012, s.41) yaptığı çalışmasında sorumluluklarının açıklanmasının, netleştirilmesinin iş tatminini arttırdığını belirtmiştir. Bu bilgiler ışığında diyebiliriz ki;

H2a: İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

- **İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Çalışanlara sorumluluk verilmesi ve rol tanımlarının net bir şekilde yapılması, bağlılığı artırıcı bir rol oynar (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.117). Lider, görev ve sorumlulukları açıklayarak, işleri koordine ederek iş sonuçlarını arttırmayı çalışanları işe ve işin başarısına teşvik etmeyi ve bağlılığı arttırmayı amaçlamaktadır (Mahmutoğlu, 2010, s.85). Çalışanlara sorumluluklarının net bir şekilde açıklanması onlara işin bir parçası olduklarını hissettirir. Bu davranışın, iş performansını ve bağlılığı artırdığı bilinmektedir (Çatulay, vd. 2011, s.10). Liderin işin sorumluluklarını net bir şekilde açıklaması, bağlılığın artmasına uygun bir zemin hazırlayabilir. Bu bilgilerle diyebiliriz ki;

H2b: İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama Davranışının İş Stresi Üzerine Etkisi**

“Bir organizasyonda görevler, yetkiler, sorumluluklar ve örgüt içi ilişkiler ne kadar açık bir biçimde belirtilmişse, o örgütte liderin davranışları o ölçüde tutarlı, kararlı ve örgüt içi anlaşmazlıklar, çatışmalar o ölçüde azalacaktır. İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı ile stres azalacak, beşeri ilişkiler düzelecektir” (Eren, 2004, s.204). Görevin sınırlarını ve sorumlulukları net bir şekilde açıklamak oluşabilecek kişiler arası çatışmaları

engeller. Örgütte yeterli iş eğitimi ve çalışanlara ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri iş stresi yaşama ihtimalini düşürecektir (Çatulay vd. 2011, s.11). İşin sorumluluk çerçevesinin tam çizilememesi, belirsizliğe kendine güven duygusunun azalmasına, gerginliğe, strese sebep olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur (Sığırı, 2007, s.179). Yapılan çalışmalarda hemşirelerin görev tanımlarının net olarak belirlenmemesi görevlerde belirsizlik ve istikrarsızlığın strese neden olduğu tespit edilmiştir. (Altuntaş ve Seren, 2010, s.42). Çalışma ortamında sorumluluğun yetkiden fazla olması durumu işin gerilimli olmasına neden olan öğedir (Yüksel, 2003, s.262). Organizasyon içerisinde çalışan her birey, görevinin ne olduğunu bilmek ister. Ancak görevinin ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmeyen birey, örgütte iç çatışmaların çıkmasına yol açacak, bu da örgüt iklimini bozarak strese neden olacaktır (Durna, 2005, s.283). Bu açıklamalara göre diyebiliriz ki;

H2c: İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

- **Hedefleri Belirleme Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Tengilimoğlu (2005, s.36) işletmelerde liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada hedefleri belirleme davranışının iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Liderin ulaşılmaması istenilen hedefleri açıklayarak, uygun standartları belirlemesi ve bu standartların objektif ölçütlerle olması iş tatminini etkilemektedir (Doğan ve Üngüren, 2012, s.32).

H3a: Hedefleri belirleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

- **Hedefleri Belirleme Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Sayın (2008, s.71) yaptığı çalışmada liderin hangi hedefe nasıl gideceklerini çalışanlarla paylaşmasının ortak bir hedefe sahip olmanın önemini vurgulamasının bağlılığı arttırdığını belirtmiştir. Lider örgüt hedeflerini çalışanlara açıklayıp, hedeflere ulaşmada onları destekleyip teşvik ederek, çalışanların örgütsel hedeflerle bütünleşmesine ve örgüte bağlılıklarının artmasına yardımcı olurlar (Mahmutoğlu, 2010, s.86). Araştırmalarda liderin hedeflere açıklık getirme davranışı sergilemesinin örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir (Çakınberk ve Demirel

2010, s.108). Liderin net bir vizyona sahip olması, örgütün hedef ve değerlerini açık bir biçimde ortaya koyması örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Rowden, 2000, s.30). Bu verilere göre;

H3b: Hedefleri belirleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **Hedefleri Belirleme Davranışının İş Stresi Üzerine Etkisi**

Açıkça ifade edilmeyen hedefler, çalışanları motive etmez şaşkınlık ve belirsizlik içerisinde bırakarak strese girmelerine neden olur (Eren, 2004, s.160). Lider, hedeflere açıklık getirerek izleyicilerin hedefleri benimsemesini, çalışanlar arasındaki işbirliğini artırarak, kişisel hedef ve arzularından vazgeçme pahasına da olsa ortak bir hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlar. Bu davranış ile çalışanlar arasındaki ekip ruhunu canlandırarak stres yaratabilecek etkenleri azaltabilir (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010, s.101).

H3c: Hedefleri belirleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

- **Kontrol Etme Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Çalışanlara işleri ile ilgili karar verme serbestliği tanınmadığı, buna karşılık işe ilişkin taleplerin ve kontrolün yüksek düzeyde olduğu durumlar bireyde gerginliğe sebep olarak iş tatminsizliğine yol açtığı belirtilmektedir (Yürür ve Keser, 2010, s.170). Sık sık yapılan örgütsel kontroller çalışanları iş yükü, sorumluluklar ve fiziksel koşullardan daha çok etkileyerek çalışan motivasyonunu azaltmaktadır. Özellikle çalışan davranışlarının kontrolüne yönelik politikaların uygulanması iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Demirel ve Özçınar, 2009, s.134). Çalışanın iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olmaması iş tatminini olumsuz yönde etkiler (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s.19). Kontrol davranışı ile standartlar da kontrol edilir. Böylece düşük yada çok yüksek saptanmış olan standartlar veya gerçekçi, bilimsel olmayan, zaman içerisinde niteliklerini yitiren standartlar saptanarak değiştirilebilir. Oluşturulan standartlarla, belirlenen hedeflere ulaşmak mümkün olabilmekte ve çalışan motivasyonu artırılmaktadır (Eren, 2004, s.292).

H4a: Kontrol etme davranışı iş tatmini negatif yönde etkilemektedir.

- **Kontrol Etme Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Çatır (2009, s.82) yaptığı çalışmada kontrol etme davranışı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir. Liderin tüm süreci izlemesi, süreç esnasında kurallardan sapma olduğunda, sürecin tamamlanmasını beklemeden derhal müdahale etmesi, görevin nasıl yapılması gerektiği üzerinden standartları belirlemesi ve bu standartlardan sapmalar olduğunda ise müdahale etmesi çalışanların devam bağlılığına orta düzeyde etki ettiğini tespit etmiştir. İşin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi, kişilerin kendi davranışlarını takip etmelerine ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Liderin yakın takibinin ve kontrolünün bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini değerlendirmiştir (Bülbül, 2007, s.32). Yapılan başka bir çalışmada lider tarafından çalışan üzerine uygulanan kontrolün örgütsel bağlılığa etki ettiği ifade edilmiştir (Somuncu, 2008, s.11). Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012, s.30) yaptıkları çalışmada, liderin çalışanların işle ilgili davranışlarını takip etmelerinin, yapılan hataları tespit ederek düzeltme çabasının bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Yüksel (2003, s.268), hemşirelerin iş gücünü oluşturan değişkenlerin iş doyumu, iş gerilimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada; Başhemşirenin işe gereğinden fazla müdahale etmesinin bağlılığı azalttığını belirtmiştir. Yapılan başka bir çalışmada kontrol etme davranışı ile bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005, s.41).

H4b: Kontrol etme davranışı örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

- **Kontrol Etme Davranışının İş Stresi Üzerine Etkisi**

Çalışanların iş davranışlarını takip edip, fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak çalışanların duyduğu sorumluluğu artırarak gerginliği azaltacaktır. Satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırma da arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütülen kontrolün stresi azaltığı görüşü değerlendirilmiştir (Bülbül, 2002, s.40). Likert, yakın kontrolün genel kontrole kıyasla daha çok stres yarattığı kanısındadır. Kontrolün uzaktan yapılması

fayda sağlamaktadır. Yakın kontrol çalışanların, yöneticilere düşmanca duygular beslemesine neden olmakta ve stresi desteklemektedir (Aydın, 1984, s.310). Yakın kontrolün, astlarca iyi karşılanmamasından dolayı strese ve olumsuz tutumlara sebep olabileceği aşikârdır (Demirci, 2002, s.39). Çalışanlara yeterli miktarda olumlu geri bildirim vermeyen yönetim stilleri, az veya aşırı kontrol strese neden olabilmektedir (Çınar, 2010, s.103).

H4c: Kontrol etme davranışı iş stresini pozitif yönde etkilemektedir.

6.2. Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi

Genel olarak birey odaklı lider; Çalışanı Destekleme, Danışmanlık ve Koçluk Yapma, Takdir Etme ve Ödüllendirme davranışlarını sergilemektedir (Yukl, 2010, s.398).

• Destekleme Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi

İş tatmini liderin çalışana karşı tutumuyla yakından ilişkili olup, liderin iş görene karşı olumlu tutumu, onlara değer vermesi, desteklemesi lider çalışan arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten tatmin olmasını sağlamaktadır (Güçlü ve Zaman, 2011, s.546). Tinti (1995), çalışmasında liderin çalışanları destekleme davranışı sergilemesinin iş tatminini arttırdığını belirtmiştir. Liderin destekleme davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumu ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Şama ve Kolamaz, 2011, s.314).Liderin çalışanı destekleme davranışları sergilemesi iş tatminini etkileyecektir (Çekmecelioğlu, 2011, s.31). Yapılan bazı araştırmalarda iş tatminini etkileyen faktörlerden birinin de algılanan destekleme davranışları olduğu ve örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012, s.114).

H5a: Destekleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

- **Destekleme Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Çakınberk ve Demirel (2010, s.116) yardımcı sağlık çalışanlarının liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki aradığı çalışmada, liderin destekleme davranışının bağlılığı arttırdığını belirtmiştir. Sayın (2008, s.71) yaptığı çalışmada liderin çalışana karşı iyimser olması, çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranması güç ve güven duygusu oluşturması, farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşmasının bağlılığı artırdığını bulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda liderden düşük destek gördüğünü düşünen kişilerin, işten ayrılma düşüncelerinin yüksek olacağını ileri sürülmüştür (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008, s.197). Liderin çalışanlarla etkin ve nitelikli iletişim içerisinde olması, onları desteklemesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını örgütte kalma isteklerini artırır (Eroğluer, 2011, s.126). Destekleyici davranışlar ile çalışanların davranışları arasında pozitif ilişki olduğu ve örgüt bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir (Akkoç, vd. 2012, s.115). Yöneticiler tarafından desteklenen işgörenlerin örgüte bağlılıkları artmaktadır (Şama ve Kolamaz, 2011, s.314).

H5b: Destekleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **Destekleme Davranışının İş Stresi Üzerine Etkisi**

Örgüt içerisinde olumlu ilişkiler kuruluyor, dayanışmaya önem veriliyor, çalışan destekleniyorsa, yaşanan stres de az olacaktır. Çalışana sağlanan destek stresle başa çıkmada kullanılan kaynaklardan birisidir. Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi bu kaynağın elverişliliğini artırır (Sığırı, 2007, s.182). Çalışanlar için iyi bir iletişimle huzurlu bir çalışma ortamının hazırlanması, bireyin sosyal bir varlık olduğu göz önünde bulundurularak bireysel olarak desteklenmesi stresi engellemede etkili olmaktadır (Çatulay vd. 2011, s.12). Çalışanlarda kişisel nedenlerden dolayı stres yaşıyorsa liderin sağladığı destek, bu problemlerin işe yapacağı olumsuz etkileri azaltmaya yardımcı olabilir (Ekinci ve Ekici, 2003, s.111).

H5c: Destekleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

- **Danışmanlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Liderin çalışanlara yönelik olması, onları desteklemesi gelişimlerine yönelik ilişkilerde bulunması iş tatminini artırmaktadır (Erdil vd. 2004, s.19). Lider astları ile ilişkilerinde arkadaşça ve ulaşılabilir olup, problemlerinin çözümüne yardımcı olur ise bu davranış lider ve astları arasında yakın işbirliği, astların motivasyonlarında ve iş tatmininde artışa, işgücü devir oranında azalmaya neden olmaktadır (Acar, 2001, s.103). Çalışanın göreviyle ilgili sıkıntı ve sorunlarında liderinin bilgi, deneyim ve yardımına başvurabilmesi, onun görüş ve bilgilerini alabilmesi iş tatminini etkilemektedir (Doğan ve Üngüren, 2012, s.31).

H6a: Danışmanlık davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

- **Danışmanlık Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Farklı örgütlerde çalışan 430 kişiyi kapsayan bir çalışmada, çalışanların algıladıkları liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelemiş ve danışman liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmiştir (Özutku, vd. 2008, s.71). Sayın (2008, s.71) hemşirelerle yaptığı çalışmada liderin çalışanları geliştirmek için zaman harcaması, görevlerini yerine getirirken farklı yolları keşfetme konusunda yönlendirmesi, rol model olmasının bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

H6b: Danışmanlık davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **Danışmanlık Davranışının İş Stresi Üzerine Etkisi**

Çalışanın lider tarafından, kendini gerçekleştirme için yönlendirmesi, desteklemesi, bu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi, çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle az stres yaşadıkları araştırmalarla tespit edilmiştir (Çatulay vd. 2011, s.11). Çakinberk ve Demirel (2010, s.117) yaptığı çalışmada liderin görevle ilgili problemlerin çözümündeki davranışlarının bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların liderleri tarafından mesleki gelişimleri için desteklenmesi, kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması,

çalışanların sonraki pozisyonlarının ne olacağını ve ne yapacaklarını bilmemenin oluşturduğu stresi azaltacaktır (Çatulay vd. 2011, s.11).

H6c: Danışmanlık davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

- **Koçluk Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Örgüt içerisinde, çalışanın ve liderin karar alma sürecinde etkin rol almaları, birbirleriyle yakın, olumlu ilişki kurmaları, işe yönelik problemlerin belirlenmesinde ve çözümünde liderin yol göstererek, koçluk yapması, çalışanla birlikte hareket etmesi, çalışanların iş tatmin seviyesini arttıracaktır. Çalışanların becerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunarak işte girişimci ve yaratıcı davranışlar geliştirmesi iş tatminin olumlu yönde etkilenmesine neden olur (Çekmecelioğlu, 2011, s.31). Lider çalışanlarla arasında olumlu ilişkiler kurar bilinçli bir iş bölümü yapar, çalışanları geliştirmeye yönelik davranışlar sergileyerek çalışanların kendilerindeki yeteneklerin farkına varmasını sağlar. Özellikle işletmede tam bir sosyal bütünlük sağlarsa böyle bir kuruluştta üretim artışları ve verimlilik sağlanarak, çalışma mutluluğu ve tatmini de sağlanmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.42).

H7a: Koçluk davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

- **Koçluk Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Lider çalışanlara koçluk ederek, örgüt amaçları için daha iyi performans ve çaba sergilemelerini sağlamaktadır. Araştırmalar bu davranışı sergileyen liderle çalışan kişilerin, örgütsel bağlılıklarının arttığını saptamışlardır (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.105). Sayın (2008, s.71) yaptığı çalışmada, liderin çalışanları geliştirmeleri için fırsat yaratıp desteklediği sorunların çözümünde kişilerin işlerine farklı bakış açılarından bakmalarını sağladığı koçluk davranışlarının, bağlılığı arttırdığını belirtmiştir. Liderin çalışanların kişisel girişimleri ile birebir ilgilenmesi bağlılığı arttıran bir etkidir (Bülbül, 2010, s.34). Çakınberk ve Demirel (2010, s.116), sağlık sektöründe yaptığı çalışmada liderin koçluk yaparak motive ettiği ve desteklediği çalışanların, örgüt çıkarlarını kendi menfaatlerinin de üzerinde tutarak, üstün bir performans sergilediklerini ve bu sayede hem uygun bir çalışma ortamı

yaratıldığını hem de, motive olmuş başarıma güdüsü yüksek çalışanların örgüte karşı bağlılık hislerinin artmış olacağını belirtmişlerdir.

H7b: Koçluk davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **Koçluk Davranışının İş Stresi Üzerine Etkisi**

Koçluk davranışı ile lider, çalışanları gözlemler, değerlendirir kendilerini geliştirmeleri için fırsat verir. Liderin çalışanına zamanını ve dikkatini vermesi, düzenli bir alt yapıya dayanarak çalışanlarla birlikte durumun gözlenmesi, incelenmesi ve ortaya çıkan problemlerin tartışılması ile çalışanın geliştirilmesi davranışı stresin etkilerini azaltmaktadır (Ekinci ve Ekici 2003, s.110). Çözümlemeyen problemler, birer stres kaynağı teşkil etmektedirler. Liderin problem çözme becerilerini geliştirmeleri için çalışanlara destek olmaları yaşanan stresin etkilerini azaltır (Sığırı, 2007, s.182).

H7c: Koçluk davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

- **Takdir Etme ve Ödüllendirme Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Çalışanların tutum ve davranışlarına göre onların etkilenebileceği ödüllerin verilmesi iş tatminini olumlu bir şekilde etkileyecektir. Çalışanlar arasında iş tatminsizliğine yol açan etkenlerin başında yetersiz ödüllendirme önemli yer tutmaktadır (Demirel ve Özçınar, 2009, s.134). Çalışmasından dolayı takdir gören çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir etme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Liderin çalışanın performansını tanınması, takdir etmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Erdil vd. 2004, s.21). Takdir etmek ödüllendirmek, çalışanın motivasyonunu tatminini yükselterek, çalışma arzusunu ve azmini artırır (Yukl, 2010, s.475). Tengilimoğlu (2005, s.36) yaptığı çalışmasında liderin iyi çalışmalarını takdir etmesi iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İyi bir iş yapıldığında o iş için ödül alma olasılığının bulunması iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir

(Balcı ve Karaca, 2011, s.35). Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır (İncir, 1990, s.59).

H8a: Takdir etme ve ödüllendirme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

- **Takdir Etme Ödüllendirme Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Çalışanlar, iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini isterler. Bunu yapabilen liderlerin çalışanlarını yanlarında tutma şansı yükselecektir (Barutçugil, 2004, s.473). Lider örgütsel ödüller, bedeller ile işgörelere verilen önemin gösterilmesi nedeniyle bağlılığı etkileyebilmektedir (Onay, 2007, s.15). Lider çalışanların yaptığı başarılı işlerde maaş, prim, ikramiye gibi maddi bir takım teşvik edici ödülleri kullanarak, çalışanların bağlılığını artırabilir (Çakınberk ve Demirel, 2010, s.117). İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından tanınmasından ve takdir edilmesinden mutlu olurlar. Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların motivasyonu ve morali açısından da önemlidir. Bir örgütte başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların örgütle bütünleşmelerini sağlayacaktır (Şişman, 2004, s.101).

H8b: Takdir etme ve ödüllendirme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **Takdir Etme, Ödüllendirme Davranışının İş Stresi Üzerine Etkisi**

Çalışanın takdir edilmesi, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan ait olma, sevgi, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların giderilmesine neden olur. Takdir gören çalışanların aynı ortamda olmalarına rağmen, takdir görmeyen çalışanlara oranla daha az stres yaşadığı düşünülmektedir (Çatulay vd. 2011, s.11). Ödüllendirme davranışı ile lider astlarının işlerindeki başarısını takdir eder ve bunu onlara söyler. Bu liderlik davranışının sonuçları da iş gücü devir oranında işle ilgili şikâyetlerde ve streste azalmadır (Acar, 2001, s.103). Tüm bireye odaklı liderlik davranışlarında olduğu gibi takdir etme davranışı da çalışan ile lider arasında, olumlu duygulara

ağırlık veren bir ilişki kurulmasını sağlar (Livi, Albright ve Pierro, 2008, s.235). Lider çalışanını ödüllendirerek ve takdir ederek çalışanın işe olan motivasyonunu ve çalışma arzusunu artırır. Bu davranışlar, çalışanlardaki iş tatmininin artmasına ve iş stresinin azalmasına neden olabilir.

H8c: *Takdir etme ve ödüllendirme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.*

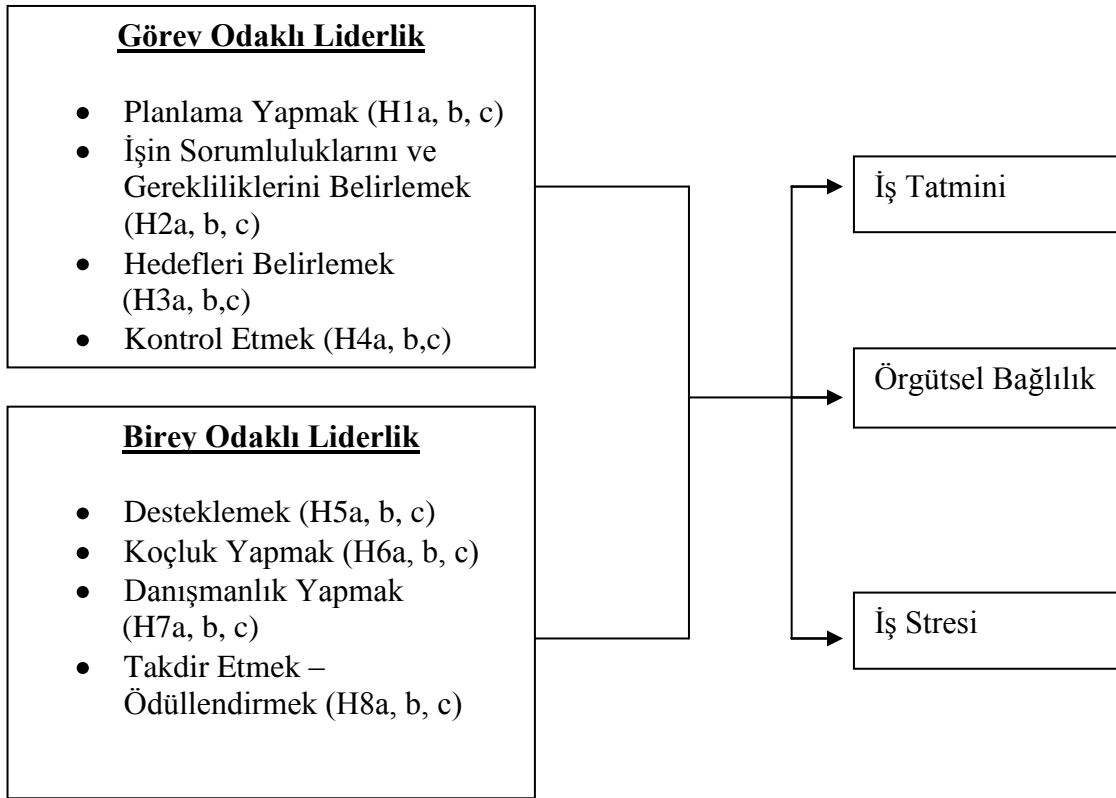
Üçüncü Bölüm

GÖREV VE BİREY ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KOCAELİ İLİ SAĞLIK ÇALIŞANLARINDAKİ İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ

Bu bölümde, çalışmanın, model ve değişkenlerine, kullanılan istatistiksel yöntemlere ve çalışma hipotezlerine değinilecektir.

1. Çalışma Modeli ve Değişkenleri

Bu çalışmada liderlik tarzlarından birey ve görev odaklı liderlik bağımsız değişkenler olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.



2. Çalışmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Uygulamada kullanılan analizler; anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve çalışma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan güvenilirlik analizi, anketin güvenilir olması demektir. Yani, ankette yer alan soruların gerekli bilgiyi elde etmeye elverişli olmasıdır. Güvenirlik, ölçme aracının ölçtüğü özelliği ya da özellikleri, ne derecede bir kararlılıkla ölçmekte olduğunun göstergesidir (Tekin, 2000, s.57). Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenler arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasına hizmet eden çok değişkenli analiz tekniğidir. Bu tekniğe göre değişkenler arasında bağımlı bağımsız ayırımı yapılmaz. Amaç tüm değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s.248).

Korelasyon analizinde iki değişken söz konusudur. İki değişken arasındaki ilişkinin şiddetinin ve yönünün ölçülmesi amacı ile yapılır. Regresyon analizi ise; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirleyen bir analiz tekniğidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s.334).

3. Çalışma Hipotezleri

Birey odaklı liderlik algılamalarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- **H1a:** Planlama yapma davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- **H1b:** Planlama yapma davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- **H1c:** Planlama yapma davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.
- **H2a:** İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- **H2b:** İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

• **H2c:** İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

• **H3a:** Hedefleri belirleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

• **H3b:** Hedefleri belirleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

• **H3c:** Hedefleri belirleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

• **H4a:** Kontrol etmek davranışı iş tatminini negatif yönde etkilemektedir.

• **H4b:** Kontrol etmek davranışı örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

• **H4c:** Kontrol etmek davranışı iş stresini pozitif yönde etkilemektedir.

• **H5a:** Destekleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

• **H5b:** Destekleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

• **H5c:** Destekleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

• **H6a:** Danışmanlık davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

• **H6b:** Danışmanlık davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

• **H6c:** Danışmanlık davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

• **H7a:** Koçluk davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

• **H7b:** Koçluk davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

• **H7c:** Koçluk davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

• **H8a:** Takdir etme ve ödüllendirme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

• **H8b:** Takdir etme ve ödüllendirme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

- **H8c:** Takdir etme ve ödüllendirme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

4. Çalışma Verilerinden Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme

Çalışmanın örneklemini oluşturan 300 kişiye dağıtılan anketlerden, 286 adedinin değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olduğu saptanmış, analizler ve yorumlar 286 kişiden elde edilen verilerden hareketle gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde sırasıyla anketleri cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, veri toplama aracının güvenilirlik analizi ile hipotezlere ilişkin yapılan faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizine yer verilmiştir.

4.1. Çalışmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Çalışmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Çalışmaya katılanların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına göre incelenmiş ve aşağıda verilmiştir.

Tablo.6. Çalışmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	243	85,00
Erkek	43	15,00
Toplam	286	100,0

Çalışmaya katılan 286 çalışanın, 243'ü yani % 85'i kadın, geri kalan 43 kişi yani % 15'i erkek çalışandır. Aynı zamanda anketi cevaplayanların verdiği bilgilere göre; yaş grupları ve çalışma süreleri aşağıdaki gibidir. Ankete cevap veren 3 kişi çalışma süresini belirtmemiştir.

Yaş Grupları;

- 17-23 yaş arası 25,
- 24-30 yaş arası 116,
- 31-37 yaş arası 107,
- 38-46 yaş arası 38 kişi.

Çalışma süreleri;

- 1-5 yıl 159,
- 6-10 yıl 72,
- 11-15 yıl 29,
- 16-22 yıl 23 kişi.

Tablo.7. Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	57	19,9
Önlisans	107	37,4
Lisans	100	35,0
Lisansüstü	22	7,7
Toplam	286	100,0

Tablo.8. Çalışmaya Katılanların İş Yerindeki Pozisyonu

İş Yerindeki Pozisyonu	Frekans	Yüzde (%)
Birim Çalışanı	234	81,8
Bölüm Sorumlusu	34	11,9
Orta Kademe Yönetici	18	6,2
Toplam	286	100

Çalışmaya katılan sağlık çalışanları eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde, çalışanların 57'si yani % 19,9'u lise mezunu, 107'si yani %37,4'ü önlisans mezunu, 100'ü yani % 35,0'i lisans mezunu, 22'si yani % 7,7'si lisansüstü mezunudur.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, ölçme aracının ölçtüğü özelliği ya da özellikleri, ne derecede bir kararlılıkla ölçmekte olduğunun göstergesidir (Tekin, 2000, s.57). Kısaca güvenilirliği ölçme sonuçlarının rastgele hatadan arınlık derecesidir (Turgut, 1988, s.31) diye tanımlayabiliriz. Güvenilirlik; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama

ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Çalışmada kullanılan “Liderlik davranışları ve çalışan davranışlarının boyutlarının güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır.

Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda çalışmada kullanılan veri toplama aracının güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo.9’da görüleceği üzere alfa değerleri 0,85 ile 0,95 arasında olup değişkenler içsel tutarlılığa sahiptir.

Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre; aşağıda verilen ilgili Tablo.9’da değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo.9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Planlama	7	0,85
İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama ve Belirleme	8	0,91
Hedefleri Belirlemek	4	0,85
Kontrol Etme	8	0,89
Lider-Çalışan Desteği	9	0,95
Koçluk Yapmak	7	0,93
Danışmanlık Yapmak	8	0,95
Takdir etmek – Ödüllendirmek	8	0,93
Çalışanın İş Tatmini	9	0,92
Örgütsel Bağlılık	7	0,87
İş Stresi	7	0,91

4.3. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışları ve Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Etkisine İlişkin Faktör Analizleri

Araştırmacı kullandığı ölçeği oluşturan maddelere cevaplayıcıların verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak ister. Faktör analizi sosyal bilimlerde kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerindedir. Bu analiz, ortak boyutlar saptanarak, boyut indirgeme ve bağımlılık yapısının yok edilmesi

yöntemidir. Faktör analizi ile ölçeği oluşturan maddelerin arasındaki korelasyon hesaplanır. Belirli bir faktör toplam varyans içinde diğer faktörlerden daha çok ağırlık kazanır ve faktör yükü düşük olan maddeler ölçekten çıkarılarak (Tavşancıl, 2006, s.33) açıklanan toplam varyans yükseltilir.

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden planlama, işin sorumluluk ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme, hedefleri belirleme, kontrol etme, lider-birey yaklaşımı, lider-çalışan arasındaki bireysel ilişki, koçluk yapmak, danışmanlık yapmak, takdir etmek – ödüllendirmek değişkenleri ayrı ayrı, bağımlı değişken olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi değişkenleri birlikte faktör analizine tabii tutulmuştur.

Bağımsız değişkenler olarak görev odaklı liderlik davranış boyutlarıyla ilgili 27 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; planlama (7 soru ör: Birim yöneticimiz/Liderimiz gerekli iş süreçlerinin her bir aşamasını belirler), işin sorumluluk ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme (8 soru ör: Birim yöneticimiz/liderimiz yapılacak işle ilgili her çalışanın sorumluluklarını açıklar), hedefleri belirleme (4 soru ör: Birim yöneticimiz/Liderimiz belirlenen hedeflerle yürütülen işin çıktıları (performans kriterleri) arasındaki ilişkiyi belirler) ve kontrol etme (8 soru ör: Birim yöneticimiz/Liderimiz iş süreçlerini ve sonuçlarını takip eder) olarak dört faktördür.

Faktör analizleri sonuçlarında tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olması arzu edilir. Görev odaklı liderlik davranışları ile ilgili bazı sorular 0,50 yük değerinin altındadır. Dolayısı ile görev odaklı liderlik davranışları ile ilgili bazı sorular faktör analizine dâhil edilmemiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, görev odaklı liderlik davranışları boyutlarından dört boyutu içeren toplam 27 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %65,35 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo.10).

Tablo.10. Görev Odaklı Liderlik Davranış Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER SORULAR	F1	F2	F3	F4
Planlama Yapmak (PY) (F1)	1	2	3	4
PY1	0,752			
PY2	0,740			
PY3	0,713			
PY4	0,617			
PY7	0,585			
İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama ve Belirleme (İSGB) (F2)	1	2	3	4
İSGB1		0,706		
İSGB2		0,686		
İSGB3		0,670		
İSGB4		0,568		
İSGB5		0,717		
İSGB6		0,721		
İSGB7		0,671		
Hedefleri Belirlemek (HB) (F3)	1	2	3	4
HB1			0,635	
HB2			0,634	
HB3			0,778	
HB4			0,723	
HB5			0,614	
Kontrol Etme (KE) (F4)	1	2	3	4
KE2				0,667
KE3				0,667
KE4				0,605
KE5				0,792
KE6				0,675
KE7				0,588
KE8				0,521
Toplam Açıklanan Varyan : %65,35				

Bağımsız değişkenler olan, birey odaklı liderlik davranışları ile ilgili 32 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler ise; desteklemek (9 soru Ör: Birey Yöneticimiz/Liderimizin çalışana karşı olumlu ve anlayışlı bir tavrı vardır), koçluk yapmak (7 soru Ör: Birim yöneticimiz/liderimiz çalışanların her türlü olumlu ve olumsuz davranışlarına yapıcı çözümler üretir), danışmanlık yapmak (8 soru Ör: Birim yöneticimiz/liderimiz çalışanların yeteneklerini açığa çıkarmalarına yardımcı olur) ve takdir etmek – ödüllendirmek (8 soru Ör: Çalışanların iş ile ilgili katkı ve başarılarının farkındadır) olarak dört faktördür.

Faktör analizleri sonuçlarında tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olması arzu edilir. Birey odaklı liderlik davranışları ile ilgili tüm sorular 0,50 yük değerinin üzerindedir. Dolayısı ile birey odaklı liderlik davranışları ile ilgili tüm sorular faktör analizine dâhil edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, birey odaklı liderlik davranışları boyutlarından dört boyutu içeren toplam 32 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %73,72 olarak hesaplanmıştır (bkz Tablo.11).

Tablo.11. Birey Odaklı Liderlik Davranış Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER SORULAR	F1	F2	F3	F4
Lider-Çalışan Desteği (LÇD)	1	2	3	4
LÇD1	0,729			
LÇD2	0,750			
LÇD3	0,759			
LÇD4	0,712			
LÇD5	0,725			
LÇD6	0,731			
LÇD6	0,627			
LÇD7	0,579			
LÇD 8	0,528			
KY1	0,539			
KY2	0,563			
Koçluk Yapmak (KY)				
KY3		0,651		
KY4		0,691		
KY5		0,700		
KY6		0,699		
KY7		0,670		
Danışmanlık Yapmak (DY)	1	2	3	4
DY1			0,631	
DY2			0,632	
DY3			0,662	
DY4			0,665	
DY5			0,700	
DY6			0,690	
DY7			0,628	
DY8			0,433	
Takdir Etmek-Ödüllendirmek (TEÖ)	1	2	3	4
TEÖ1				0,579
TEÖ2				0,568
TEÖ3				0,580
TEÖ4				0,665
TEÖ5				0,617
TEÖ6				0,711
TEÖ7				0,694
TEÖ 8				0,750
Toplam Açıklanan Varyans :%73,72				

Bağımlı değişkenler olan, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ile ilgili 23 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler ise; iş tatmini (9 soru Ör: İşim tüm koşulları düşündüğümde beni memnun ediyor), örgütsel bağlılık (7 soru Ör: İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni memnun eder) ve iş stresi (7 soru Ör: Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum) olarak üç faktördür.

Faktör analizleri sonuçlarında tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olması arzu edilir. İş tatmini ile ilgili bir soru 0,50 yük değerinin altında olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Diğer sorular faktör analizine dâhil edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık boyutlarını içeren toplam 23 soruyla açıklanan varyans değeri %67,13 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo.12).

Tablo.12. Çalışanın İş Tatmini İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER SORULAR	F 1	F 2	F 3
İş Tatmini (İT) (F1)	1	2	3
İT1	0,600		
İT3	0,706		
İT4	0,807		
İT5	0,868		
İT6	0,832		
İT7	0,870		
İT8	0,871		
Örgütsel Bağlılık (ÖB) (F2)	1	2	3
ÖB1		0,660	
ÖB2		0,683	
ÖB3		0,813	
ÖB4		0,824	
ÖB5		0,778	
ÖB6		0,627	
ÖB7		0,660	
İş Stresi (İS) (F3)	1	2	3
İS1			0,738
İS2			0,842
İS3			0,811
İS4			0,843
İS5			0,803
İS6			0,855
İS7			0,766
Toplam Açıklanan Varyans: %67,13			

Buna göre; faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo.10, Tablo.11 ve Tablo.12’de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

4.4. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışları ve İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresine İlişkin Korelasyon Analizleri

“Korelasyon analizi, aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki değişken arasında ilişki veya bağımlılık olup olmadığını var ise yönünü ve gücünü göstermek amacıyla çok yaygın olarak kullanılan bir analiz tekniğidir” (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s.329). Korelasyon analizinde, çalışma sonucundan elde edilen bulgular $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır.

Aşağıdaki tablolarda değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,77 ile 0,99 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo.13. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart sapma	Alfa(α) Katsayısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planlama (1)	3,53	,77	0,85	1									
İşin Sorumluluklarını ve Gerekliklerini Tanımlama ve Belirleme (2)	3,60	,78	0,91	,719**	1								
Hedefleri Belirleme (3)	3,43	,80	0,85	,558**	,696**	1							
Kontrol Etme (4)	3,45	,74	0,89	,628**	,706**	,754**	1						
Lider-Çalışan Desteği (5)	3,44	,84	0,95	,527**	,497**	,567**	,708**	1					
Koçluk Yapmak(6)	3,31	,92	0,93	,535**	,500**	,536**	,704**	,825**	1				
Danışmanlık Yapmak (7)	3,21	,90	0,95	,533**	,488**	,526**	,667**	,792**	,821**	1			
Takdir etmek – Ödüllendirmek (8)	3,33	,85	0,93	,559**	,467**	,525**	,662**	,765**	,738**	,850**	1		
Çalışanın İş Tatmini (9)	2,82	,95	0,92	,110	,060	,115	,099	,085	,133*	,183**	,204**	1	
Örgütsel Bağlılık(10)	3,00	,82	0,87	,146*	,112	,175**	,203**	,237**	,296**	,344**	,312**	,589**	1
İş Stresi (11)	3,21	,99	0,91	-,019	,066	,036	-,052	-,233**	-,197**	-,152*	-,189**	-,241**	-,216**

** Korelasyon 0,01 derecesinde anlamlı, * Korelasyon 0,05 derecesinde anlamlı,

Tablo.13'e göre; görev odaklı liderlik davranışları boyutları arasında en yüksek ilişki hedefleri belirlemek ile kontrol etmek arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,754) düzeyinde anlamlıyken, en düşük ilişki hedefleri belirlemek ile planlama yapmak arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,558) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo.13'de bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ile görev odaklı liderlik davranışları arasında en yüksek ilişki kontrol etmek ve hedefleri belirlemek davranışları arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,203, 0,175) düzeylerinde anlamlıdır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile planlama yapmak arasında pozitif korelasyon $p < 0,05$ (0,146) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo.13'e göre bağımlı değişken olan iş tatmini ve iş stresi ile görev odaklı davranışlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Tablo.13'deki birey odaklı liderlik davranışları boyutları arasında en yüksek ilişki birbirine yakın değerlerle takdir etmek – ödüllendirmek ile danışmanlık yapmak arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,850), koçluk yapmak ile desteklemek arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,825) ve danışmanlık yapmak ile koçluk yapmak arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,821) düzeyinde anlamlıdır.

Ayrıca bağımlı değişken olan iş tatmini ile birbirine yakın değerlerde takdir etmek ödüllendirmek, danışmanlık yapmak arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,204, 0,183) ayrıca; koçluk yapmak arasında pozitif korelasyon $p<0,05$ (0,133) düzeyinde anlamlıdır. Bu verilere göre; iş tatmini ile birey odaklı lider davranış boyutlarından olan takdir etmek ödüllendirmek, danışmanlık yapmak, koçluk yapmak arasında düşük fakat pozitif ilişki olduğu değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Tablo.13'de bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ile bağımsız değişkenler arasında en yüksek ilişki birbirine yakın değerlerde, birey odaklı liderlik davranış boyutlarından, danışmanlık yapmak, takdir etmek – ödüllendirmek, koçluk yapmak, desteklemek $p<0,01$ (0,344, 0,312, 0,312) düzeylerinde anlamlıdır.

Tablo.13'e göre diğer bir bağımlı değişken olan iş stresi ile bağımsız değişkenler arasında en yüksek ilişki ise takdir etmek-ödüllendirmek arasında negatif korelasyon $p<0,01$ (-0,189) düzeyinde anlamlıdır. Birey odaklı liderlik davranışlarından koçluk yapmak desteklemek davranışları ile iş stresi arasında negatif korelasyon $p<0,01$ (-0,197, -0,233) düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca, İş stresi ile danışmanlık yapmak arasında negatif korelasyon $p<0,05$ (-0,152) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo.13'e göre görev odaklı liderlik davranışları ile birey odaklı liderlik davranışları arasında en yüksek ilişki, görev odaklı liderlik davranışları boyutlarından kontrol etmek ile birey odaklı liderlik davranışları boyutlarından lider çalışan desteği arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,708) düzeyinde anlamlıdır. Görev odaklı liderlik davranışları ve birey odaklı liderlik davranışları arasında en düşük ilişki, görev odaklı liderlik davranışları boyutlarından hedefleri belirlemek ile birey odaklı liderlik davranışları boyutlarından takdir etmek ödüllendirmek arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,467) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo. 13'e göre bağımlı değişkenler çalışanın iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,586) düzeyinde anlamlıdır. İş stresi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif korelasyon $p < 0,01$ (-0,241, -0,216) düzeyinde anlamlıdır.

Görev ve birey odaklı lider davranışları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki düzeyi ve yönü belirlenerek korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar da yukarıdaki gibi değerlendirilmiştir. Ancak iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, görev ve birey odaklı liderlik davranışlarına bağlı olarak değişmektedir. Bu anlamda değişkenlerin çok sayıda olması nedeniyle çalışma kapsamındaki hipotezlerin değerlendirilmesinde; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirleyerek, ileriye doğru eleme yöntemine dayalı regresyon analizi kullanılacaktır.

Aşağıdaki bölümde, görev ve birey odaklı liderlik davranışlarına bağımlı olarak değişen iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkinin en iyi tahmin sonucunu veren regresyon analizi ve hipotezlerin regresyon analizi ile değerlendirilmesi ele alınacaktır.

4.5. Görev ve Birey Odaklı Liderlik Davranışları ve İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresine İlişkin Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi çoklu regresyon analizi olarak adlandırılır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan teorik değişkenlerin, gerçekten etkili olup olmadığını ve hangi değişkenlerin ötekilere göre daha etkili olduğunu test etmeye hizmet eden analiz tekniğidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s.334).

Çalışma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizinin amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Çalışma kapsamındaki tüm modeller

SPSS 11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Görev odaklı liderlik davranış boyutlarının (planlama, işin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme, hedefleri belirleme, kontrol etme) birey odaklı liderlik davranış boyutlarının (Destekleme, Koçluk Yapmak, Danışmanlık Yapmak, Takdir Etmek – Ödüllendirmek) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerine etki derecelerini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları, aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo.14. Görev Odaklı Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 İş Tatmini		Model 2 Örgütsel bağlılık		Model 3 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Planlama (1)	,118	1,348	,118	1,348	-,091	-1,051
İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama ve Belirleme (2)	-,122	-1,201	-,122	-1,201	,220	2,177*
Hedefleri Belirlemek (3)	,116	1,210	,116	1,210	,111	1,161
Kontrol Etme (4)	,023	,233	,023	,233	-,234	-2,356**
F	1.525		3.604**		2.357*	
R ²	0.021		0.049		0.032	
Düzeltilmiş R ²	0.017		0.035		0.019	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.15. Planlama Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 İş Tatmini		Model 2 Örgütsel bağlılık		Model 3 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Planlama (1)	,118	1,348	,118	1,348	-,091	-1,051
F	1.525		3.604**		2.357*	
R ²	0.021		0.049		0.032	
Düzeltilmiş R ²	0.017		0.035		0.019	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.15'e göre; bağımsız değişken olan görev odaklı liderlik davranışlarından planlama yapma davranışı ile model 1, 2 ve 3'deki bağımlı

değişkenler iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

- **H1a:** Planlama yapma davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

- **H1b:** Planlama yapma davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

- **H1c:** Planlama yapma davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

Tablo.16. İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama ve Belirleme Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 İş Tatmini		Model 2 Örgütsel bağlılık		Model 3 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
İşin Sorumluluklarını ve Gerekliliklerini Tanımlama ve Belirleme (2)	-,122	-1,201	-,122	-1,201	,220	2,177*
F	1.525		3.604**		2.357*	
R ²	0.021		0.049		0.032	
Düzeltilmiş R ²	0.017		0.035		0.019	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.16'ya göre; bağımsız değişken olan görev odaklı liderlik davranışlarından işin sorumluluklarını belirleme davranışı ile model.1 ve 2'deki bağımlı değişken iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, fakat model.3'deki iş stresi arasında $p < 0,05$ düzeyi (2,177) kadar da pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu ilişkiye göre işin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı 1 (bir) birim artığı zaman, iş stresi seviyesi işin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışına bağlı olarak 0,220 kadar artmaktadır. Bu anlamda işin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışındaki artış iş stresinin derecesinin artmasına etki etmektedir.

- **H2a:** İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı iş tatmini pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi*.
- **H2b:** İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi*.
- **H2c:** İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi*.

Tablo.17. Hedefleri Belirleme Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 İş Tatmini		Model 2 Örgütsel bağlılık		Model 3 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Hedefleri Belirlemek (3)	,116	1,210	,116	1,210	,111	1,161
F	1.525		3.604**		2.357*	
R ²	0.021		0.049		0.032	
Düzeltilmiş R ²	0.017		0.035		0.019	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.17'ye göre; bağımsız değişken olan görev odaklı liderlik davranışlarından hedefleri belirleme davranışı ile model 1, 2 ve 3'deki bağımlı değişkenler iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

- **H3a:** Hedefleri belirleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi*.
- **H3b:** Hedefleri belirleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi*.
- **H3c:** Hedefleri belirleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi*.

Tablo.18. Kontrol Etme Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 İş Tatmini		Model 2 Örgütsel bağlılık		Model 3 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Kontrol Etme (4)	,023	,233	,023	,233	-,234	-2,356**
F	1.525		3.604**		2.357*	
R ²	0.021		0.049		0.032	
Düzeltilmiş R ²	0.017		0.035		0.019	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.18'deki bağımsız değişken olan kontrol etmek ile model 1 ve 2'deki bağımlı değişkenler iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Fakat model 3'teki bağımlı değişken olan iş stresi ile arasında $p < 0,05$ düzeyi (-2,356) kadar negatif bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile kontrol etme davranışı $p < 0,05$ düzeyinde 1 (bir) birim artığı zaman, iş stresi seviyesi kontrol etme davranışına bağlı olarak -0,234 kadar azalmaktadır. Bu anlamda kontrol etmek davranışı derecesinin artması iş stresi seviyesinin azalmasına etki etmektedir.

- **H4a:** Kontrol etmek davranışı iş tatmini negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*
- **H4b:** Kontrol etmek davranışı örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*
- **H4c:** Kontrol etmek davranışı iş stresini pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

Tablo.19. Birey Odaklı Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 4 İş Tatmini		Model 5 Örgütsel bağlılık		Model 6 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Lider-Çalışanı Bireysel Destekleme (1)	-,244	-2,154*	-,182	-1,666	-,232	-2,049*
Koçluk Yapmak(2)	,046	,389	,128	1,136	-,083	-,707
Danışmanlık Yapmak (3)	,128	,965	,286	2,244*	,208	1,572
Takdir etmek – Ödüllendirmek	,249	2,167*	,113	1,025	-,127	-1,109
F	4.446**		10.353**		4.698**	
R ²	0.060		0.128		0.063	
Düzeltilmiş R ²	0.046		0.116		0.049	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.20. Destekleme Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 4 İş Tatmini		Model 5 Örgütsel bağlılık		Model 6 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Lider-Çalışanı Bireysel Destekleme (1)	-,244	-2,154*	-,182	-1,666	-,232	-2,049*
F	4.446**		10.353**		4.698**	
R ²	0.060		0.128		0.063	
Düzeltilmiş R ²	0.046		0.116		0.049	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.18'deki bağımsız değişken olan birey odaklı liderlik davranışlarından çalışanı bireysel destekleme ile model 4'deki bağımlı değişken iş tatmini arasında $p < 0,05$ düzeyi (-2,154) kadar negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Dolayısı ile çalışanı bireysel destekleme davranışı 1 (bir) birim artığı zaman, iş tatmini bu davranışa bağlı olarak -0,244 azalmaktadır. Bu anlamda, bağımsız değişkenlerden olan çalışanı bireysel destekleme derecesindeki artış iş tatminin azalmasına neden olmaktadır.

Aynı şekilde destekleme davranışı ile model 5'deki bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Ayrıca, bireysel destekleme davranışı ile model 6'daki iş stresi arasında $p < 0,05$ düzeyi (-2,049) kadar negatif yönde bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla, çalışanı bireysel destekleme davranışı 1 (bir) birim artığı zaman iş stresi bu davranışa bağlı olarak -0,232 kadar azalmaktadır.

• **H5a:** Destekleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

• **H5b:** Destekleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

• **H5c:** Destekleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklendi.*

Tablo.21. Koçluk Yapmak Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 4 İş Tatmini		Model 5 Örgütsel bağlılık		Model 6 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Koçluk Yapmak(2)	,046	,389	,128	1,136	-,083	-,707
F	4.446**		10.353**		4.698**	
R ²	0.060		0.128		0.063	
Düzeltilmiş R ²	0.046		0.116		0.049	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.21'e göre; bağımsız değişken olan birey odaklı liderlik davranışlarından koçluk yapmak davranışı ile model.4, 5 ve 6'daki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

• **H7a:** Koçluk yapma davranışı iş tatmini pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

• **H7b:** Koçluk yapma davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

• **H7c:** Koçluk yapma davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

Tablo.22. Danışmanlık Yapmak Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 4 İş Tatmini		Model 5 Örgütsel bağlılık		Model 6 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Danışmanlık Yapmak (3)	,128	,965	,286	2,244*	,208	1,572
F	4.446**		10.353**		4.698**	
R ²	0.060		0.128		0.063	
Düzeltilmiş R ²	0.046		0.116		0.049	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.22'deki bağımsız değişken olan birey odaklı liderlik davranışlarından danışmanlık yapmak ile model.4 ve 6'daki bağımlı değişken iş tatmini ve iş stresi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Fakat model.5' deki örgütsel bağlılık arasında $p < 0,05$ düzeyi (2,244) kadar pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile danışmanlık yapmak davranışı 1 (bir) birim artığı zaman, örgütsel bağlılık bu davranışa bağlı olarak 0,286 kadar artmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılıktaki artış; bağımsız değişkenlerden olan danışmanlık yapmak derecesinin artmasına bağlı olmaktadır.

• **H6a:** Danışmanlık davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

• **H6b:** Danışmanlık davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklendi.*

- **H6c:** Danışmanlık davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

Tablo.23. Takdir Etmek – Ödüllendirmek Davranışının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 4 İş Tatmini		Model 5 Örgütsel bağlılık		Model 6 İş Stresi	
	β	T	β	T	β	T
Bağımsız Değişkenler						
Takdir etmek – Ödüllendirmek	,249	2,167*	,113	1,025	-,127	-1,109
F	4.446**		10.353**		4.698**	
R ²	0.060		0.128		0.063	
Düzeltilmiş R ²	0.046		0.116		0.049	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo.23'e göre; bağımsız değişken olan birey odaklı liderlik davranışlarından takdir etmek – ödüllendirmek davranışları ile model.5 ve 6'daki örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak model.4'deki iş tatmini ile arasında $p < 0,05$ düzeyi (2,167) kadar pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile takdir etmek–ödüllendirmek 1 (bir) birim artığı zaman, iş tatmini bu davranışa bağlı olarak 0,249 kadar artmaktadır. Bu anlamda iş tatminindeki artış; bağımsız değişkenlerden takdir etmek–ödüllendirmek derecesinin artmasına bağlı olmaktadır.

- **H8a:** Takdir etme ve ödüllendirme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklendi.*
- **H8b:** Takdir etme ve ödüllendirme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*
- **H8c:** Takdir etme ve ödüllendirme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir *hipotezi desteklenmedi.*

Tablo.24. Hipotezlerin Sonuç Tablosu

HİPOTEZLER		SONUÇ
H1a	Planlama yapma davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir	RED
H1b	Planlama yapma davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H1c	Planlama yapma davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H2a	İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı iş tatmini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H2b	İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H2c	İşin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama ve belirleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H3a	Hedefleri belirleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H3b	Hedefleri belirleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H3c	Hedefleri belirleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H4a	Kontrol etmek davranışı iş tatmini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H4b	Kontrol etmek davranışı örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.	RED
H4c	Kontrol etmek davranışı iş stresini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H5a	Destekleme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H5b	Destekleme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H5c	Destekleme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir	KABUL
H6a	Danışmanlık davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H6b	Danışmanlık davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H6c	Danışmanlık davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H7a	Koçluk davranışı iş tatmini pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H7b	Koçluk davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H7c	Koçluk davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.	RED
H8a	Takdir etme ve ödüllendirme davranışı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	KABUL
H8b	Takdir etme ve ödüllendirme davranışı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	RED
H8c	Takdir etme ve ödüllendirme davranışı iş stresini negatif yönde etkilemektedir.	RED

4. SONUÇ

Yapılan çalışmada görev ve birey odaklı liderlik davranışları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. İncelemede, sağlık kuruluşlarında görev yapan personelin iş tatmininin artırılması, örgütsel bağlılığının güçlendirilmesi ve iş stresi düzeyinin azaltılması için izlenebilecek yönetim stratejilerinin belirlenmesine katkı sağlayabilmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, inceleme konusuna ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, yapılan korelasyon analizi sonucunda ortalama örgütsel bağlılıklarının (3,00), iş tatminlerinin (2,82) ve iş streslerinin (3,21) düzeyinde olduğu görülmüştür. Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının ortalamanın altında düşük düzeyde örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve yüksek düzeyde iş stresine sahip oldukları görülmüştür. Bu duruma saygınlık, fark edilme, işyeri olanakları, iş yükü, monotonluk gibi örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve iş stresinin etkilendiği diğer faktörlerin sebep olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada, planlama davranışının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresini etkilemediği görülmüştür. Bunun sebebinin sağlık kuruluşlarında planların Sağlık Bakanlığı tarafından yapılması, birim bazında yazılı planların olmayışı, çalışanların yapılan planlara dâhil edilmemesi, bilgi verilmemesi, planlama davranışının öneminin çalışanlar tarafından hissedilmemesi olabilir. Çalışma esnasında anket dolduran çalışanlarla yaptığımız birebir görüşmelerde yapılan planlara dâhil edilmedikleri ile ilgili görüşler dile getirilmiştir. Bölüm bazında çalışanların da katılımıyla yapılacak planların iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olabileceği düşünülmektedir.

Hedefleri belirleme davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi düzeylerine etki etmediği görülmüştür. Kamu kuruluşlarında daha çok merkezîyetçi bir yapının olması, hedefleri belirleme aşamasına çalışanların dahil edilmemesi, görüşlerinin alınmaması, ortak bir vizyon oluşturulmasına engel olmaktadır. Bu durum çalışanların ortak bir amaca sahip olmanın önemini ve yaptığı işin, hedefleri gerçekleştirmedeki yerini kavramasını engelleyerek, iş tatminin, örgütsel bağlılık ve iş stresi düzeylerinde beklenen etkiyi azaltabilir.

İşin sorumluluklarını tanımlama davranışının iş stresini artırdığı saptanmıştır. Sorumluluk olgusu tek başına bir stres kaynağıdır. Çalışmanın sağlık sektöründe yapılması ve bu sektörün yapılan işin riskli ve geri dönüşlerin çok hızlı olduğu bir yapıya sahip olması sorumluluk olgusunun önemini daha da artırmaktadır. Sorumluluğun yaratacağı kaygı iş stresinin oluşmasına sebep olabilir. Ayrıca işin sorumluluklarını belirleme davranışının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilemediği görülmüştür. İşin doğasının yüksek risklere ve sorumluluklara sahip olması bağlılığın ve tatminin sağlanmasında, çalışanların mesleki gelişim için gerekli kurs ve eğitim programlarına yönlendirilmesi, çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi faktörleri daha önemli hale getirebilir.

Kontrol etme davranışının sağlık çalışanının, iş stresini azalttığı tespit edilmiştir. Kontrol etme davranışı ile lider görevle ilgili sorumluluğu üstlenmektedir. Aldığı sorumluluktan dolayı iş stresi artan çalışanların kontrol etme davranışı ile sorumluluğu liderle paylaşması iş stresinin düşmesine neden olabilir. Lider işi kontrol ederken çalışanın göreviyle ilgili eksikliklerini fark edip tamamlar. Bu durum çalışanların hata yapma olasılığını azaltır. Çalışanların görevi yerine getirirken yapacağı herhangi bir hatanın lideri tarafından fark edilip düzeltileceğini bilmesi, işi ile ilgili daha az stres yaşamasına sebep olabilir. Ayrıca kontrol davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu durum kontrol etme davranışının aynı zamanda çalışanın iş durumu üzerindeki etkisini ve karar verme yetisini kısıtlamasından dolayı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç ise, destekleme davranışındaki artışa bağlı olarak iş stresinin azaldığıdır. Liderin çalışanlarına pozitif tutum ve davranışlar sergilemesi, onlara karşı nazik, anlayışlı ve yardımsever olup, kişisel problemlerine çözüm yolları bulması, çalışan ile arasında yakın ilişki kurması huzurlu bir çalışma ortamı oluşmasına ve yaşanabilecek çatışmaların, kişisel ve örgütsel stres faktörlerinin azalmasına, iş stresinin düşmesine neden olabilir. Elde edilen bu sonuç, literatür araştırmalarıyla da uyumaktadır. Ayrıca destekleme davranışlarının çalışanların iş tatminlerini azalttığı görülmüştür. Liderin, ikili ilişkiler üzerine yoğunlaşması işin arka planda kalmasına ve başarısız sonuçlar alınmasına, dolayısıyla iş tatminsizliğine yol açabilir. Liderin işin başarısı için gerekli olan

ortamı, rekabeti ve stresi ortadan kaldırması iş tatmin duygusunu azaltabilir. Ayrıca çalışanları sadece duygusal olarak destekleme örgütsel bağlılığı sağlamada da yeterli olamayabilir. Duygusal destekleme ile çalışan-lider arasında gelişen kişisel ilişki, bağlılığın gelişmesine katkıda bulunabilecek kurumsal ilişkinin dışında oluşan bir ilişkidir. Dolayısıyla duygusal destekleme bağlılığı etkilememiş olabilir.

Koçluk yapma davranışının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş stresini etkilemediği görülmüştür. Koçluk davranışı çalışanın, iş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak için kendisinden daha yeterli ve nitelikli olan liderinden bu yönde yönlendirme almasıdır. Çalışmaya katılan sağlık kuruluşlarında liderlerin çalışanlardan daha yeterli ve nitelikli olmaması, koçluk davranışını etkin bir şekilde kullanmaması mümkündür. Nitekim korelasyon sonuçlarına baktığımızda koçluk davranışının ortalamasının düşük düzeyde (3,31) olması dikkat çekicidir. Ayrıca çalışmaya katılan sağlık personelinin yaş ortalamalarının ve eğitim seviyelerinin yüksek olması, mesleki yaşamda belli bir tecrübeye sahip olmaları da koçluk davranışından beklenen etkiyi azaltmış olabilir.

Danışmanlık yapma davranışının, örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür. Danışmanlık davranışı ile lider, çalışanların gelişimine ilgi gösterir, yetersiz kaldıklarında yeni beceriler elde etmelerine yeteneklerini geliştirmelerine, kariyer planlarına yardımcı olur, işleri ile ilgili kurs ve eğitim programlarına katılmalarını destekler, çalışanlara tavsiyelerde bulunup, rol model olur. Danışman davranışı ile lider çalışana kariyeri ve mesleki gelişimi konusunda yardımcıdır ve aralarında uzun vadeli bir ilişki söz konusudur. Kişi danışman liderle çalışmaya devam ettiği müddetçe kendi geleceğini, mesleki gelişimini garanti altına almış olur. Bu durum örgütsel bağlılığı etkilerken iş tatmini ve iş stresini etkilemeyebilir.

Takdir etmek ödüllendirmek davranışının iş tatmini arttırdığı saptanmıştır. İnsan doğası gereği başarılarının takdir edilmesini bekler. İş yerinde kendini başarılı hissedebilmesi için geribildirim alması önemlidir. Bu geri bildirimler takdir etme ödüllendirme ile sağlanabilir. Takdir etme – ödüllendirme ile çalışanın gösterdiği çabanın lideri tarafından fark edilmesi ve dile getirilmesi ortaya koyduğu emeğin karşılığını alması olarak algılanır. Bu durum çalışanın motivasyonunu ve çalışma arzusunu artırarak iş tatmininin artmasına sebep olabilir. Ayrıca takdir etmek,

ödüllendirmek davranışının örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerine bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Takdir etme ödüllendirme davranışı öncelikli olarak iş tatminini etkiler. Performansa dayalı iş göstergeleri sonuçlarına göre çalışanlar takdir görür. Dolayısıyla kişi başarıyla tamamladığı işin sonucunda ödül alır. Bu durum kısa vadede yaptığı işten zevk almasını mutlu olmasını sağlar. Fakat örgütsel bağlılık uzun süreli ilişkilerden kaynaklanır. Bu kapsamda takdir etme ödüllendirme davranışı bağlılık üzerinde istenilen etkiyi gösterememiş olabilir. Ayrıca çalışmanın kamu hastanelerinde yapılmış olması, kural ve politikaların tek bir merkezden tüm kuruluşlara yayılması kurumlar arasında ödüllendirme ile ilgili sürecin aynı olması çalışana hangi kurumda olursa olsun aynı sonuçla karşılaşacağını düşündürebilir. Bu kurumlarda yapılan ödüllendirmeler çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanmasında yeterli etkiyi yaratmayabilir.

Elde edilen sonuçlar ışığında, lider davranışlarının, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi düzeyini etkilediği görülmüştür. Sağlık hizmetlerinin temel taşlarından olan çalışanların, kontrol ve destekleme davranışları ile iş stres düzeylerinin düşürülebileceği, geliştirme ve ödüllendirme davranışları ile bağlılık ve tatmin düzeylerinin artırılabilirliği düşünülmektedir. Tüm bunlar sağlık kurumlarının daha nitelikli ve kaliteli hizmet verme düzeyini etkileyebilir. Lider pozisyonundaki kişilerin gelişimleri için eğitimlerini sürdürmeleri çalışanların gelişmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların kendi fikirlerini, liderlerinden beklenti ve önerilerini açık bir şekilde dile getirebilecekleri iletişim ortamlarının oluşturulması ile süreç boyunca ortaya çıkabilecek problemlere gerçek çözümler üretilmesinin ve yaratıcılıklarının geliştirilmesinin sağlanabileceği değerlendirilmiştir.

Kocaeli ilindeki sağlık sektörü kuruluşları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın farklı sektörlerde uygulanması ile farklı sonuçlar alınması mümkün olabilir.

Liderlik olgusu sosyo-kültürel durumlar ile yakın ilişkili içerisinde olduğu için gelecekte yapılacak araştırmalarda örgütsel kültür boyutunun da incelenmesi faydalı olabilir.

Görev ve birey odaklı liderlik tarzlarından farklı olarak, gelecekte yapılacak araştırmalarda diğer liderlik tarzları boyutlarının da çalışan davranışlarına etkisinin incelenmesi literatüre çeşitlilik katabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, T. F. (2001). *Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Duygusal Zekaya Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. 05.05.2013, <http://www.belgeler.com>.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi*, 4, 1-25. 15.10.2012. <http://journal.yasar.edu.tr>.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde insan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 97-113. 15.05.2013, ULAKBİM.
- Akkoç, İ. Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135. 15.05.2013, ULAKBİM.
- Aksu, G., A. Acuner ve Tabak R.S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282. 17.05.2013, <http://www.acikarsiv.ankara.edu.tr>.
- Akyel, R. (2010). Yönetimde İç Kontrol, İç Denetim ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri ile İlişkileri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulamaların Değerlendirilmesi. *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 1-22. 14.05.2013, ULAKBİM.
- Altuntaş, S. ve Seren, Ş. (2010). Yönetici Hemşirelerin Yönetimsel Stres Nedenleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(3), 36-43. 12.05.2013, <http://www.edergi.atauni.edu.tr>.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 115-128.

- Arkonaç, S. (1993). *Grup İlişkileri*. İstanbul: Alfa Yayın Evi.
- Aydemir, M. (2005). *Bankacılıkta Stres Sorunu*, (Sosyal Siyaset Konferansları 49.Kitap), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.
- Aydın, A., Akyüz, I, Üçüncü, K. ve Taşdemir, T. (2011). İşletme İçi Faktörlerin Çalışanların Stres Düzeyi Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 23-40. 12.05.2013, ULAKBİM.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara: Bas-Yay Matbaası.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, (2.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, V. ve Karaca, B. (2011). İlköğretim ve Orta Öğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerini İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları ile Özel Okullar Karşılaştırılması. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1), 33-40. 13.05.2013, ULAKBİM.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *İnsan ve Organizasyonu Anlamak. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, I. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri* Basım.1. Ankara: Gül Yayınevi.
- Battilana, J., Gilmartinb, M., Sengül, M., Pache A. C. ve Alexander, J. A. (2010). Leadership Competencies for Implementing Planned Organizational Change. *The Leadership Quarterly*, 21, 422–438.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.

- Bolat, O. İ. ve Bolat T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94. 14.05.2013, ULAKBİM.
- Bolat, T. ve Seymen, A. O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 60-85, 15.05.2013 <http://www.sbe.Balikesir.edu.tr>.
- Brayfield, A., and Rothe, H. F., 1951. "An index of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, Pp. 307-311.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Burke, C. S. ve Stagl, K. (2006). What Type of Leadership Behaviors Are Functional in Teams?. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakınberk, A. ve Demirel T. E. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 24, 103-135. 16.05.2013, ULAKBİM.
- Çatır, O. (2009). *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Çatılay, Ü., Baz, M., Kaya, S., ve Savaş, K.(2011). Örgüt İçi Stres. *Uluslar arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1) 1-11.
- Çekmecelioğlu, H. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin

- İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 22(68), 29-47. 18.05.2013, ULAKBİM.
- Çetin, Ş. Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36. 05.05.2013, ULAKBİM.
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış* Basım.1. İstanbul: Kaan Matbaacılık.
- Ceylan, A. Keskin, N. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51), 32-42. 04.05.2013, ULAKBİM.
- Çınar, O. (2010). Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 101-121.
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri Çözüm Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörleri Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145. 09.05.2013, ULAKBİM.
- Dinçer, Ö. (1999). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (3.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2012). Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi:Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4(8), 27-45. 07.05.2013, ULAKBİM.
- Durak, İ. ve Serinkan, C. (2007). Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitesinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey*

- Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 119-135.
11.05.2013, ULAKBİM.
- Durna, U. ve Eren V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık.
Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210–219. 12.05.2013, ULAKBİM.
- Durna, U. (2005). Stres A ve B tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki
Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Bilimler Dergisi*, 19(1),
275-290. 20.05.2013, ULAKBİM.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet
Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk İletişim*, 6(2), 137-150.
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak
Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. *Ç.Ü.Sosyal Bilimler
Dergisi*, 27(1), 109-129. 13.05.2013, ULAKBİM.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Erdil, O. Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma
Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duyusu ile İş Tatmini
Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi
Dergisi*, 5(1), 17-29. 14.05.2013, ULAKBİM.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Yayın.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8.Baskı). İstanbul: Beta
Yayın.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler:
Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
10.05.2013, ULAKBİM.
- Erturgut, R. ve Erturgut, P. (2010). Transformasyonel Lider Karizmatik mi?
Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler
Dergisi*, 9(34), 223-239. 17.05.2013, ULAKBİM.

- Goleman, D. (2002). Liderlik Tarzları Sonuç Alıcı Liderlik, *Harvard Business Review "Lideri Lider Yapan Nedir?"* (Çev: Nurettin El Hüseyini). İstanbul: Mess Yayınları.
- Gracey, K.M. (2001). Coaching: An Essential Leadership Skill for the Advanced Practice Nurse. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 1(3), 176–180.
- Güçlü, N. ve Zaman, O. (2011). Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 541-576. 11.05.2013, ULAKBİM.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 163-184.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 16(17), 17-36.
- Hackman, J. R., ve Wageman, R. (2009). Leading Teams When The Time is Right: Finding The Best Moments To Act, *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203.
- House R., and Rizzo J., 1972. Role Conflict and Ambiguity As Critical Variables In a Model Of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, Pp. 467-505.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Mpm Yayınları.
- İmrek, M.K. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İslamoğlu, A. H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (2.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

- İzğören, A. Ş. (2000). *İş Yaşamında 100 Kanguru Sistem Liderliği*. Ankara: Acedemypluss Yayınevi
- Karaduman, A. (2002). *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sos. Bil. Enst, Erzurum.
- Kaya, M. D., Güzel, D. ve Çubukçu, B. (2011). Ilıca Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik Çalışma Koşulları ve İş Stresi Yönünden İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 51-66
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Köktürk, M. (2006). *Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Livi, S., Kenny, D. A., Albright, L. ve Pierro, A.; (2008). A Social Relations Analysis of Leadership. *The Leadership Quarterly*, (19), 235–248.
- Loke, J. ve Chiok F. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal Of Nursing Management*, (9), 191–204.
- Mahmutoğlu, N. (2010). Lider Davranış Algıları Ve Örgütsel Kimlikleme Boyutları Arasında Çalışan Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(65), 82-97. 19.05.2013, www.kutuphane.dogus.edu.tr

- Maxwell, C. J. (1999). *Liderlik Nitelikleri*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Merih, K. (2002). Strateji. 30.04.2013, <http://www.eylem.com/strateji/wstralider>.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*. 11, 299–326.
- Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B. ve Strange J.M., (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships, *The Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Okakın, N. ve Tınaz, P. (1997). *Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları*, 21.YY Liderlik Sempozyumu, İstanbul: DHO Matbaası.
- Onay, K. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Özçelik, M. (2004). Başarılı Liderlerin Temel Özellikleri. 05.05.2013, <http://www.insan kaynaklari.com>.
- Özdemir, S. (2005). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayın.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algulamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 54-82.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özel, M. (1994). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z, ve Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentror'un yeri ve Önemi. Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55-69.

- Özutku, H., Ağaca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210. 11.05.2013, ULAKBİM.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Rowden, R.W. (2000). The relationship between Charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership and Organization development journal*, 21(1/2), 30-35.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayıncılık.
- Sağnak, M. ve Şentürk, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Sayın, Ç. (2008). *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Selimoğlu, E. (2004). Günümüzde Liderlik Anlayışı. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 23-30.
- Sığırı, Ü. (2007). Geçici ve Daimi Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin, Yatkinliklerinin ve Stresle Baş etme Tarzlarının Mukayeseli Analizi. *Marmara Üniversitesi Dergisi*, 7(28), 177-188. 11.05.2013, ULAKBİM.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesine Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.

- Stummer, M. ve Zuchi D. (2010). Developing Roles in Change Processes – A Case Study From a Public Sector Organisation. *International Journal of Project Management*, 28, 384–394.
- Şama, E, ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2).
- Şahin. K. ve Gül, H. (2011). Bilgi Toplumundan Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 237-249.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(66), 97-117. 10.05.2013, ULAKBİM.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7.Baskı). Konya: Güney Ofset.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayın.
- Şirin, E.F. ve Yetim, A.A (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Liderlik Sitillerine İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Tanrıöven, A, (2000). Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), Ankara.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122.

- Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Orta Öğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Geliştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (3.Basım).. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekin, H. (2000). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (14. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1), 23-45. 04.05.2013, ULAKBİM.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 381.15.10.2012, <http://datafon.net.tr//makaleler>.
- Tinti, L. A. (1995). *The Effect of Leadership Behavior on Subordinate Employees' Perceived Level of Organizational Support, Organizational Commitment and Job Satisfaction*. A Thesis of Master, California State University.
- Torun, A. (2007). İşyerinde Psikolojik Danışmanlık, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (37), 127-157. 03.05.2013, ULAKBİM.
- Turgut, F.M. (1988). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları* (6. Baskı). Ankara.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120. 03.05.2013, ULAKBİM.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3.Baskı). Ankara: Detay Yayınları.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi*, 17(2), 277-394.
- Yörük, D. DüNDAR, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 103-109.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yüksel, Ö. ve Akoğlan M. (1998). Managerial Behaviour and Effectiveness Perceptions of Female Managers in The Hospitality Industry. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 9(1), 19-35.
- Yüksel, İ. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü oluşturarak Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerginliği ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Fırat Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 261-272. 04.05.2013, ULAKBİM.
- Yüksel, E. (2007). *Görev Odaklı ve İnsan İlişkileri Odaklı Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimine Etkileri:Kütahya'da Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Yürür, S. ve Keser, A. (2010). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmin İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 165-193. 03.05.2013, ULAKBİM.

ÖZGEÇMİŞ

25 Haziran 1978 BALIKESİR ili Susurluk ilçesi doğumluyum. İlk ve Orta öğrenimini aynı ilçede tamamladıktan sonra, Lise öğrenimini Balıkesir Atatürk Sağlık Meslek Lisesinde tamamlayarak, 1997 yılında “Hemşire” olarak mezun oldum.

2001 yılında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Sağlık Meslek programında ön lisans, 2011 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümünde lisans eğitimimi tamamladım.

2012-2013 öğretim yılında, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim-Organizasyon) Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmekteyim.

2002 yılından bu yana İzmit Seka Devlet Hastanesinde hemşire olarak görev yapmaktayım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk annesiyim.

Aday: Selma ÇELİK