



**T.C.**  
**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL**  
**STRES ÜZERİNE ETKİSİ; EMNİYET**  
**MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR UYGULAMA**

**Mehmet Murat SAZAK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Köksal BÜYÜK**

**Çankırı – 2012**



**T.C.**  
**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL**  
**STRES ÜZERİNE ETKİSİ; EMNİYET**  
**MÜDÜRLÜKLERİNDE BİR UYGULAMA**

**Mehmet Murat SAZAK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Köksal BÜYÜK**

**Çankırı - 2012**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>Bilimsel Etik Bildirimi</b> .....	ii
<b>Tez Kabul ve Onay</b> .....	iii
<b>Önsöz</b> .....	iv
<b>Özet</b> .....	v
<b>Summary</b> .....	vi
<b>Kısaltmalar</b> .....	vii
<b>Tablo Listesi</b> .....	viii
<b>Şekil Listesi</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: GELENEKSEL LİDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK</b> .....	<b>3</b>
1.1. Liderlik Kavramı .....	3
1.1.1. Liderliğin Tanımı .....	3
1.2. Liderlik Yaklaşımları .....	4
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	4
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....	7
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	8
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	10
1.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi .....	10
1.2.2.4. McGroger'un X ve Y Kuramı .....	12
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	13
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	15
1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı .....	17
1.2.3.2. Hersey Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı .....	18
1.2.3.3. Yol – Amaç Yaklaşımı .....	20
1.2.3.4. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı .....	21
1.3. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik .....	22
1.3.1. Etkileşimsel Liderliğin Tanımı .....	22
1.3.2. Etkileşimsel Liderliğin Boyutları .....	24
1.3.3. Etkileşimsel Liderliğin Özellikleri .....	25
1.4. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik .....	27
1.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Tanımı ve Farklı Yaklaşımlar .....	27
1.5. Dönüştürücü Liderlik Teorileri .....	31
1.5.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi .....	31
1.5.2. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi .....	32
1.5.3. Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi .....	35
1.5.4. Bennis ve Nanus'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi .....	35
1.6. Dönüştürücü Liderlik Boyutları .....	36
1.6.1. İdealleştirilmiş Etki (Idealized influence) .....	36
1.6.2. İlham Verici (Esinsel) Motivasyon (Inspirational Motivasyon) .....	38
1.6.3. Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation) .....	38
1.6.4. Bireysel (Destek) İlgi (Individualized Consideration) .....	39
1.7. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri .....	41

1.7.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma .....	41
1.7.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık .....	42
1.7.3. Değişimin Temsilcileri Olma .....	42
1.7.4. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi .....	43
1.7.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma .....	44
1.7.6. Güçlendirme (Empowerment) .....	44
1.7.7. Esnek Yönetim Anlayışı .....	44
1.7.8. Güvenilirlik ve Özgüven .....	45
1.8. Dönüştürücü Liderliğin Yönetici – Ast İlişkileri Açısından Anlamı .....	45
1.9. Yöneticilerde Dönüştürücü Liderlik Yeteneklerinin Geliştirilmesi .....	47
1.10. Etkileşimci (İşe Yönelik – Transactional) ve Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Arasındaki Temel Farklar .....	47
1.11. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Tarzları ile Organizasyonel Başarı Arasındaki ilişkiler .....	50
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ .....</b>	<b>52</b>
2.1. Stres Kavramı .....	52
2.2. Stres Konusundaki Bilimsel Yaklaşımlar .....	55
2.2.1. Cannon Teorisi .....	55
2.2.2. Genel Uyumluluk Belirtisi Teorisi .....	56
2.2.2.1. Alarm Aşaması .....	57
2.2.2.2. Direnç Aşaması .....	57
2.2.2.3. Tükenme Aşaması .....	58
2.2.3. Mason Yaklaşımı .....	58
2.3. Stres Kaynakları .....	58
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları .....	59
2.3.1.1. Kişilik .....	59
2.3.1.1.1. A Tipi Kişilik Özellikleri .....	61
2.3.1.1.2. B Tipi Kişilik Özellikleri .....	62
2.3.1.1.3. C Tipi Kişilik Özellikleri .....	62
2.3.1.2. Stresle Başa Çıkmayı Zorlaştıran Kişilik Özellikleri .....	63
2.3.2. Çevresel Stres Kaynakları .....	63
2.3.2.1. Fiziksel Çevre Koşulları .....	64
2.3.2.2. Ekonomik Sorunlar .....	65
2.3.2.3. Siyasal ve Politik Belirsizlikler .....	66
2.3.2.4. Sosyal ve Kültürel Değişmeler .....	66
2.3.2.5. Aile Sorunları .....	66
2.3.2.6. Teknolojik Değişmeler .....	67
2.3.2.7. Parasal Güçlükler .....	67
2.4. Örgütsel Stres ve Örgütsel Stres Kaynakları .....	68
2.4.1. Örgütsel Stres Kavramı .....	68
2.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları .....	70
2.4.2.1. İş Yapısına ilişkin Stres Kaynakları .....	70
2.4.2.1.1. İş Yoğunluğu (Aşırı İş Yükü) ve İş Monotonluğu .....	71
2.4.2.1.2. Zaman Baskısı .....	72
2.4.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları .....	72
2.4.2.1.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	73
2.4.2.1.5. Vardiyalı Çalışma Düzeni .....	73
2.4.2.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları .....	74

2.4.2.2.1. Kararlara Katılmama .....	75
2.4.2.2.2. Örgütün Yanlış Yönetim Tarzı .....	76
2.4.2.2.3. Terfi Etmek Ya Da Edememek .....	77
2.4.2.2.4. Bürokratik Engeller .....	78
2.4.2.3. Örgütsel Politikalar ve Ücret Eşitsizliklerine İlişkin Stres Kaynakları .....	78
2.4.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirme .....	78
2.4.2.3.2. Ücret Adaletsizlikleri ve Ücret Yetersizliği .....	79
2.4.2.4. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlara İlişkin Stres Kaynakları .....	80
2.4.2.4.1. Gürültü .....	80
2.4.2.4.2. Işıklandırma Yetersizliği .....	81
2.4.2.4.3. Isınma ve Havalandırma .....	81
2.4.2.4.4. İş Yaşamında Tehlike Unsuru Varlığı .....	82
2.5. Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	82
2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları .....	83
2.5.1.1. Fizyolojik Sonuçlar .....	83
2.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar .....	84
2.5.1.2.1. Uyku Bozukluğu .....	84
2.5.1.2.2. Depresyon .....	85
2.5.1.2.3. Tükenme .....	85
2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları .....	86
2.6. Stresle Baş Etme Yolları .....	87
2.7. Stres Ölçüm Araçları .....	90
<b>BÖLÜM 3: POLİS KAVRAMI VE POLİSTE STRES KAYNAKLARI.....</b>	<b>91</b>
3.1. Polis Kavramı .....	91
3.2. Polisin Tanımı .....	91
3.3. Polislik Mesleğinin Özellikleri .....	92
3.4. Polisin Görevleri .....	93
3.5. Polis ve Stres .....	95
3.6. Poliste Stres Kaynakları .....	97
3.6.1. Uzun Çalışma Saatleri ve Vardiyalı Çalışma Sistemi .....	98
3.6.2. Rol Çatışması .....	100
3.6.3. İç Soruşturmaya Maruz Kalma Tehlikesi .....	101
3.6.4. Kamuoyunun Polise Güvensizliği .....	102
3.6.5. Hiyerarşik Yapının Katı Olması .....	102
3.6.6. Kötü Muamele Yapması .....	102
3.6.7. Terfi Almada Zorluklar .....	103
3.6.8. Ücret Yetersizliği .....	106
3.6.9. Anti (Post-Travmatik) Stres Yaşamaları .....	106
3.6.10. Polisten Beklenenlerin Fazla Olması .....	107
3.7. Poliste Stresin Sonuçları .....	107
3.7.1. Boşanma .....	107
3.7.2. Alkol ve Sigara Alışkanlığı Edinme veya Var Olan Alışkanlığı Artırma .....	107
3.7.3. Fizyolojik Rahatsızlıklar .....	108
3.7.4. İntihar .....	108
3.8. Polisin Stresle Başa Çıkma Yolları .....	108
3.8.1. Örgütsel Yönden Stresle Başa Çıkmanın Yolları .....	109
3.8.1.1. Ekonomik İyileştirmeler Yapılması .....	109
3.8.1.2. Kararlara Katılım İmkânı Sağlanması .....	109

3.8.1.3. Polislik Mesleğinin Saygınlığını Artırmak .....	110
3.8.2. Personel Yönünden Stresle Başa Çıkmanın Yolları .....	110
3.8.2.1. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma .....	110
3.8.2.2. Dinlenme ve Uyuma .....	110
3.8.2.3. Dengeli ve Doğru Beslenme .....	111
3.8.2.4. Zaman Yönetimi .....	111

#### **BÖLÜM 4: EMNİYET MÜDÜRLÜKLERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL STRES ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI .....**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler .....	113
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	113
4.1.2. Araştırmanın Varsayımları .....	113
4.1.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	115
4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Anketin Hazırlanması .....	115
4.2.1. Veri Toplama Yöntemi .....	115
4.2.2. Anketin Hazırlanması .....	115
4.3. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları .....	119
4.3.1. Araştırmanın Demografik Verileri .....	119
4.3.1.1. Cinsiyet Değişkeni .....	119
4.3.1.2. Yaş Değişkeni .....	120
4.3.1.3. Medeni Durum Değişkeni .....	122
4.3.1.4. Çalışan Eş Değişkeni .....	123
4.3.1.5. Çocuk Sayısı Değişkeni .....	123
4.3.1.6. Çalışma Süresi Değişkeni .....	124
4.3.1.7. Eğitim Durumu Değişkeni .....	125
4.3.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi .....	127
4.3.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	127
4.3.2.1.1. İdealize Edilmiş Etki Boyutunun Güvenilirlik Analizi .....	127
4.3.2.1.2. Esinsel Motivasyon Boyutunun Güvenilirlik Analizi .....	128
4.3.2.1.3. Entelektüel Uyarma Boyutunun Güvenilirlik Analizi .....	128
4.3.2.1.4. Bireysel Destek Boyutunun Güvenilirlik Analizi .....	128
4.3.2.2. Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	129
4.3.3. Hipotezlerin Analizi .....	131
4.3.3.1. Dönüştürücü Liderin İdealize Edilmiş Etki Boyutunun Örgütsel Stres İle İlişkisi .....	131
4.3.3.2. Dönüştürücü Liderin Esinsel Motivasyon Boyutunun Örgütsel Stres İle İlişkisi .....	132
4.3.3.3. Dönüştürücü Liderin Entelektüel Uyarma Boyutunun Örgütsel Stres İle İlişkisi .....	133
4.3.3.4. Dönüştürücü Liderin Bireysel Destek Boyutunun Örgütsel Stres İle İlişkisi .....	135
4.3.4. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları .....	136

#### **SONUÇ VE ÖNERİLER .....**

#### **KAYNAKÇA .....**

#### **EKLER .....**

EK – 1 Araştırma Anketi .....	152
EK – 2 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tabloları .....	156
EK – 3 Stres Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tabloları .....	162
EK – 4 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları .....	164
EK – 5 Stres Ölçeği Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları .....	165
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>166</b>



## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım [*Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama*] adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

28/06/ 2012

Mehmet Murat SAZAK

**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

*[Mehmet Murat SAZAK]* tarafından hazırlanan *[Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama]* başlıklı bu çalışma, *[28.06.2012]* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oybirliği]* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *[İşletme]* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)**

**Başkan** : Yrd.Doç.Dr. İsmail CAN İmza: .....

**Danışman** : Yrd.Doç.Dr. Köksal BÜYÜK İmza: .....

**Üye** : Yrd.Doç.Dr. Emre Şahin DÖLARSLAN İmza: .....

**ONAY**

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 21 /06 / 2012 tarih ve 2012 / 21-04 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Hasan AKÇA  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

*[Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama]* konusu, güvenlik hizmeti veren ve kanunlar çerçevesinde hak ve özgürlükleri korumaya çalışan polislerin yoğun stresle karşı karşıya kaldığı Emniyet Teşkilatında, “dönüştürücü liderlik ve örgütsel stres” yaklaşımları bağlamında üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam *[Yrd.Doç.Dr. Köksal BÜYÜK]*'e; tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen *[Yrd.Doç.Dr. Emre Şahin DÖLARSLAN]*'a ve eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan aileme şükranlarımı sunarım.

28 / 06 / 2012

Mehmet Murat SAZAK

**Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans  
Tez Özeti**

**Tezin Başlığı:** Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi;  
Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama.

**Tezin Yazarı :** Mehmet Murat SAZAK

**Danışman :** Yrd.Doç.Dr. Köksal BÜYÜK

**Anabilim Dalı:** İşletme Anabilim Dalı

**Bilim Dalı :**

**Kabul Tarihi :** 28 Haziran 2012

**Sayfa Sayısı :** 9 (ön kısım) + 151(tez) + 15 (ekler)

Bu çalışma Emniyet Teşkilatında astların bakış açısıyla üstlerin sergilemiş olduğu dönüştürücü liderlik davranış biçimleri ile astlar üzerindeki örgütsel stresin etkisi incelenmiştir.

Birinci bölümde geleneksel liderlik, dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderlik özellikleri üzerinde durulmuş, ikinci bölümde stres, stresin belirtileri, kaynakları, örgütsel stres ve kaynakları gibi konularla yer verilmiş, üçüncü bölümde polis kavramı, polislik mesleğinin özellikleri ve polisin stresine ilişkin konulara değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise Çankırı, Düzce, Aksaray, İzmir ve Bursa Polis Kolejinde görev çeşitli Emniyet Teşkilatı yönelik uygulanan anket analiz edilmiştir.

Emniyet Teşkilatında çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel stres düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla Çankırı, Düzce, Aksaray, İzmir Emniyet Müdürlükleri ve Bursa Polis Kolejinde görev yapan toplam 408 personele anket uygulanmış ve uygulanan anketlerin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada,

İlk olarak, Emniyet Teşkilatı personelinin dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel stres kaynaklarının tespiti için ankete verilen cevaplar betimleyici analizlerle incelenmiş, sonrada dönüştürücü liderlik anketinde önceden belirlenen dört faktör ile örgütsel stres kaynaklarının birbiriyle olan ilişkisi araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Stres, Polis

**Çankırı Karatekin University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis**

<b>Title of the Thesis:</b> Influence The Perception Of Transformational Leadership on Organizational Stress; Police Directorates Application.
<b>Author</b> : Mehmet Murat SAZAK
<b>Supervisor</b> : Asisst.Prof.Dr.Köksal BÜYÜK
<b>Department</b> : Department of Business Administration
<b>Sub-field</b> :
<b>Date</b> : 28 June 2012
<p>Organization of Police Superiors perspective, this study demonstrated that transformational leadership behavior of subordinates and subordinates investigated the effect on the organizational stress.</p> <p>In the first part of traditional leadership, transformational leadership and transformational leadership focuses on the properties of, the second part, stress, stress symptoms, sources, and sources of organizational stress in the given issues such as, The concept of police in the third section, focusing on issues related to the stress of policing and police properties. In the fourth chapter Çankırı, Duzce, Aksaray, Izmir and Bursa Police Police College, which was applied in a variety of tasks were analyzed by the survey.</p> <p>Safety Organization of the employees' perceptions of transformational leadership in order to reveal the relationship between stress level and organizational Çankırı, Duzce, Aksaray, Izmir and Bursa Police College Police Department personnel who served a total of 408 questionnaires administered questionnaire and all were evaluated.</p> <p>Research,</p> <p>First, the Safety Organization of transformational leadership and organizational staff survey to identify sources of stress Descriptive analyzes examined the responses, then transformational leadership and organizational sources of stress questionnaire to each other with a predetermined iconic four factors were investigated.</p>
<b>Keywords:</b> Transformational Leadership, Organizational Stress, Police.

## KISALTMALAR

<b>CMK</b>	Ceza Muhakemeleri Usulü Kanunu
<b>Çev.</b>	Çeviren
<b>Ed.</b>	Editör
<b>EGM</b>	Emniyet Genel Müdürlüğü
<b>ETK</b>	Emniyet Teşkilatı Kanunu
<b>Fak.</b>	Fakülte
<b>Mad.</b>	Madde
<b>PVSK</b>	Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu
<b>s.</b>	Sayfa
<b>ss.</b>	Sayfa sayısı
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>vd.</b>	Ve diğerleri

## TABLO LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1.1: Liderlik Özelliklerinin Gruplandırılması .....	5
Tablo 1.2: Başarılı Liderlerde Gözlenen Özellikler .....	6
Tablo 1.3: Ohio State Üniversitesi Modeli .....	9
Tablo 1.4: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	11
Tablo 1.5: X ve Y Teorisinin Özellikleri .....	13
Tablo 1.6: Likert'in Sistem 4 Modeli .....	14
Tablo 1.7: Fiedler'in Uygunluk Modeli .....	17
Tablo 1.8: Hersey Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi .....	19
Tablo 1.9: Liderlik Türleri ve Bu Türlerin Liderlerine Ait Anahtar Göstergeler .....	34
Tablo 1.10: Dönüştürücü Liderlik Bileşenleri İle İlişkili Kişisel ve Sosyal Duyusal Zeka Yenilikleri .....	40
Tablo 1.11: Dönüştürücü Liderlik Davranışları .....	41
Tablo 1.12: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması .....	49
Tablo 3.1: Emniyet Teşkilatında Rütbe Bekleme Süreleri ve Meslek Dereceleri .....	104
Tablo 4.1: Beşli Likert Ölçeğine Ait İfadeler .....	117
Tablo 4.2: Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarının Alt Maddeleri ve Ölçek Soru Numaraları.....	119
Tablo 4.3: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	120
Tablo 4.4: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları .....	121
Tablo 4.5: Çalışanların Durumlarına Göre Dağılımları .....	122
Tablo 4.6: Çalışan Eşe Göre Dağılımları .....	123
Tablo 4.7: Çocuk Sayısına Göre Dağılımları .....	124
Tablo 4.8: Çalışma Süresine Göre Dağılımları .....	125
Tablo 4.9: Eğitim Durumuna Göre Dağılımları .....	126

Tablo 4.10: İdealize Edilmiş Etkiyi Oluşturan İfadeler .....	127
Tablo 4.11: Bireysel Desteği Oluşturan İfadeler .....	129
Tablo 4.12: Stres Ölçeğini Oluşturan İfadeler .....	130
Tablo 4.13: İdealize Edilmiş Etki Boyutu ile Örgütsel Stres Arasındaki İlişki	132
Tablo 4.14: Esinsel Motivasyon Boyutu ile Örgütsel Stres Arasındaki İlişki..	133
Tablo 4.15: Entelektüel Uyarma Boyutu ile Örgütsel Stres Arasındaki İlişki .	134
Tablo 4.16: Bireysel Destek Boyutu ile Örgütsel Stres Arasındaki İlişki .....	135
Tablo 4.17: Dönüştürücü Liderlik Boyutları ile Örgütsel Stres Arasındaki Hipotez Sonuçları .....	136



## ŞEKİL LİSTESİ

<b><u>Şekil No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1.1: Liderlik Davranışını Şekillendiren Değişkenler.....	16
Şekil 1.2: Etkileşimsel Liderlik Ödül – Ceza Oluşumu .....	23
Şekil 1.3: Dönüştürücü ve İşe Dönük Liderlik Tarzları İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler.....	51
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	114
Şekil 4.2: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	120
Şekil 4.3: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları .....	121
Şekil 4.4: Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	122
Şekil 4.5: Çalışan Eş Durumlarına Göre Dağılımları .....	123
Şekil 4.6: Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımları .....	124
Şekil 4.7: Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	125
Şekil 4.8: Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	126

## GİRİŞ

Günümüzde, ülkemizde ve dünyadaki değişimlerin hızlı olarak gerçekleşmesi hem kamu kesiminde hem de özel kesimde bu değişime öncülük edecek, bu değişimi harekete geçirecek güce ve yeteneğe sahip liderlik anlayışlarına ve liderlere gereksinim olduğu bir gerçektir.

Dönüştürücü liderler örgüt çalışanlarının başarısına ve stres düzeylerine etki etmektedir. Emniyet Teşkilatı güvenlik hizmeti veren kamu kurumudur. Güvenlik hizmeti veren Emniyet Teşkilatında insan boyutu ön planda tutulmaktadır. Bu durumda stres olgusunu ara sıra karşımıza çıkarmaktadır. Emniyet Teşkilatı personelinin güvenlik hizmeti verirken psikolojik durumu, çalışma arkadaşları ile ilişkileri, aile yaşamı, işyerindeki çalışma şartları ve personelin eğitimi gibi konular son zamanlarda mütalaa edilmeye başlanmıştır.

Emniyet Teşkilatı personelinin yetki ve sorumlukları kanunlarla yazılı olarak belirtilmiştir. Kanunlar çerçevesinde hak ve özgürlükleri korumaya çalışan, bunu yaparken de kendini ifade etmekte zorlanan, çalışma şartlarından dolayı sıkıntı yaşayan polisler görevleri esnasında yüksek düzeyde stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Buda Emniyet Teşkilatında stresin nedenlerinin araştırılmasını ve çözüm yollarının bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Emniyet Teşkilatı içindeki personelin memnuniyetinin halkın güvenini ve desteğinin sağlanmasına olumlu katkı sağlayacaktır. Modern örgütler, örgütsel stres kaynakları belirlenerek personelin stresle başa çıkması için stres yönetimi konusunda kitapçıklar dağıtılmakta, eğitimler verilmekte, bu alanda uzman kişilerden destek alınmasına yardımcı olunmaktadır.

Bu çalışma Çankırı, Düzce, Aksaray, İzmir Emniyet Müdürlükleri ve Bursa Bursa Polis Kolejinde görev yapan Emniyet Teşkilatı çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel stres üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmamızın konusu dönüştürücü liderlik ve örgütsel stres kaynakları olduğundan stres yaratan faktörler konusunda özellikle örgütsel stres kaynakları ve bunu etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmamızın temel problemi, Emniyet Teşkilatında dönüştürücü liderlikle örgütsel stres arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, geleneksel liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramlarıyla ilgili açıklamalar, liderlik teorileri, liderlikle ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilmiş, dönüştürücü liderlik özellikleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde, stres kavramı açıklanmış, yapılan çalışmalardan bahsedilmiş, stresle ilgili teoriler, stresin hangi türlerle karşımıza çıkabileceği ve belirtilerinin neler olabileceği anlatılmıştır. Örgütsel stres kaynakları, bireysel ve örgütsel sonuçları ve stresle baş etmenin yollarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, polis kavramına değinilmiş, polislik mesleğinin özellikleri ve görevleri konusunda bilgiler verilmiş, poliste stresin belirtilerinin ve kaynaklarının neler olduğu açıklanmış, poliste stresin sonuçları ve başa çıkma yöntemleri ile örgütsel ve bireysel olarak yapılması gerekenler maddeler halinde sıralanarak önerilerde bulunulmuştur.

Dördüncü bölümde, çalışmamızın amacı ve varsayımları belirtilmiş, veri toplama ve analiz yöntemleri ile bulguların değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Emniyet Teşkilatı personeli tarafından dönüştürücü liderlikle örgütsel stresin nasıl algılandığına yönelik uygulamaya yer verilmiştir. Çalışmamızın amacı, Emniyet Teşkilatı personelinin dönüştürücü liderliğe ait önceden belirlenen dört faktör olan idealize edilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma ve bireysel destek ile örgütsel stres arasındaki ilişki belirtilmektedir.

Çalışmamızın amacına uygun olarak, Çankırı, Düzce, Aksaray, İzmir Emniyet Müdürlükleri ve Bursa Polis Kolejinde görev yapan 408 personel araştırmaya katılmış, anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Emniyet Teşkilatı personelinin dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel stres arasındaki ilişkiyi tespit için ankete verilen cevaplar korelasyon analizi uygulanarak aralarındaki ilişki araştırılmıştır.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **GELENEKSEL LİDERLİK KURAMLARI**

### **VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK**

Araştırmacılar, lider ve liderlik süreciyle ilgili çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Biz çalışmamızın bu bölümünde liderlik yaklaşımları ile etkileşimci ve dönüşümcü liderliği açıklayacağız.

#### **1.1. LİDERLİK KAVRAMI**

##### **1.1.1. Liderliğin Tanımı**

Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar eski bir konudur. Çin Hanedanlığı döneminde yazılmış savaş kitaplarında, Uygur kitabelerinde, Orhun yazıtlarında, Roma ve Antik Yunan döneminde ve bugüne kadar gelen zaman içerisinde sürekli olarak liderin, kralın, imparatorun, hakanın, komutanın hangi özelliklere sahip olması gerektiği ve sorumlulukları anlatılmaktadır. Liderlik kavramının işletmecilik alanında kullanılması ise sanayi devriminin başlaması olmuştur. Fayol ve Taylor tarafından aynı zaman içerisinde ilk bilimsel çalışma başlatılmış ve o zamandan günümüze kadar literatürde en çok araştırılan konulardan bir tanesi olmaktadır (Başol, 2005: 27).

Liderlik kavramı en çok araştırılan ve üzerinde en çok yazı yazılan konuların başında gelmiş ve tam anlamıyla bir tanımı yapılamamıştır.

Koçel'e (2007: 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: 192) göre liderlik "belirli şartlar altında belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır" şeklinde açıklamaktadır. Alkan'a (2006: 15) göre liderlik, elinde bulundurduğu gücü ve stratejik yetenekleri etkili bir biçimde kullanmak, müşterek bir vizyon oluşturmak, işletmeyi oluşturulan müşterek vizyon

doğrultusunda faaliyete geçirmek ve müşterek bir hedefe doğru çalışanların etkinliklerini gönüllülük ve içten yönlendirme faaliyet olarak tanımlamaktadır. Bolat ve Seymen'e (2003: 61) göre liderliğin bir başka tanımı, grubun hedeflerini saptayabilme, bu hedeflerin gerçekleşmesinde grubu çaba göstermeye ikna etme kabiliyetidir.

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan tanımlar bir arada incelendiğinde, ortak yönlerinin bulunduğu görülebilmektedir. Liderlik üzerinde konuşabilmek için, öncelikle bir grup insanın bulunması, önceden belirlenen amaçlarının olması, bu amaçları gerçekleştirecek organizasyon, kişileri zorlamadan, kendi istekleri ile çaba sarf etmelerini sağlayabilecek bilgi, kabiliyet, kitleleri harekete geçirebilecek kişisel niteliklere sahip bir liderin varlığı gerekmektedir.

## **1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili yaklaşımlar tarih boyunca gelişme göstermiştir. Bunlar genel olarak şu üç başlık altında incelenebilir: Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır.

### **1.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik çalışmalarında geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımının geliştirilmesinde liderin bireysel özellikleri dikkate alınmıştır.

Bu yaklaşımda, grup içindeki bir kişinin grupta bulunan diğer üyelerden ayrılarak grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özellikleridir. İnsanlar doğuştan sahip olduğu fiziksel, düşünsel ve duygusal özellikleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar (Tiryaki, 2008: 9). Liderin fiziksel özelliklerinden kasıt bu konumda bulunan kişilerin diğerlerinden ayıran fiziksel nitelikler kastedilmektedir.

Özellikler yaklaşımında liderin kişisel özellikleri ve fiziksel özellikleri üzerinde durulur. Bu yaklaşım başarılı liderleri başarısız liderlerden fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikleri ile ayırt etmeye yönelik olmuştur. Liderin doğuştan kazandığı fiziksel ve kişilik özellikleri bu yaklaşımın temelini oluşturur. Bir kişinin bir grubu yönetmesinin önemli nedeni taşıdığı özelliklerdir. Bu durum karşısında, liderliği

açıklayabilmenin tek yolu, insanların sahip oldukları özelliklerin belirli ölçekler kullanarak ölçülmesiyle sağlanabileceği üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde liderliğe ilişkin özellikler Tablo 1’de gösterilmiştir (Şimşek, 2002: 192).

**Tablo 1.1: Liderlik Özelliklerinin Gruplandırılması**

Fiziksel Özellikler	Yaş Kilo Boy Görünüm
Sosyal Geçmiş	Eğitim Devingenlik Sosyal Statü
Zekâ	Yargılama Kararlılık Etkili Konuşma
Kişilik	Bağımsızlık Kendine Güven Zorlayıcılık Saldırganlık
İşle İlgili Özellikler	Başarı Gereksinimi Başlatıcılık Sorumluluk Gereksinimi İnsanlara İlgi Sonuçlara İlgi Güvenlik Gereksinimi
Sosyal Özellikler	Denetleme Yeteneği İşbirliği Eğilimi Dürüstlük Güç Gereksinimi

**Kaynak:** Şimşek (2002: 193)

Liderler yukarıda sayılan bir takım özelliklere sahiptirler. Ancak bu özelliklerin tamamının bir insanda bulunması onun liderlik yapabileceği sonucunu göstermez. Özellikler yaklaşımına göre kişinin grup karşısında lider olarak kabul görmesi, onu takipçilerinden ayıran bir takım kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Erçetin’in (2000: 28) aktardığına göre, Stogdill’in, 1948 ve 1974 yıllarında yaptığı araştırmalardan ilkinde, önceden belirlenen 300 özelliği gözden geçirerek bu özelliklerin liderlerde bulunup bulunmadığını araştırmıştır. Araştırma neticesinde,

liderlerin bu özelliklerden bazılarında sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tamamını taşımasının liderlik yapabileceği anlamına gelmediğini de ileri sürmüştür. Stogdill'in belirlediği özellikleri liderler üzerinde araştıran Mann, yalnızca zeka ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu belirleyebilmiştir. 1974'te yaptığı ikinci araştırmasının neticesinde başarılı liderlerde en çok bulunan nitelikleri, özellikler ve yetenekler olarak sınıflandırmıştır. Yapılan sınıflandırma tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1.2: Başarılı Liderlerde Gözlenen Özellikler**

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koşullar karşısında uyum sağlayabilme</li> <li>• Stresle baş edebilme</li> <li>• Gönüllü olarak sorumluluk alma</li> <li>• Çevreye karşı duyarlılık</li> <li>• Kararlı olma</li> <li>• İddiacılık</li> <li>• İnsanları etkileme arzusu</li> <li>• Bağımsızlık</li> <li>• Israrcı olma</li> <li>• Çalışkanlık</li> <li>• Kendine güven duyma</li> <li>• Başarı ve hırs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İkna gücü</li> <li>• Organize etme</li> <li>• Sosyal yetenekler</li> <li>• Yaratıcılık</li> <li>• Zarafet ve diplomatlık</li> <li>• Zeka</li> <li>• Analitik düşünme</li> <li>• Etkileyici konuşma</li> <li>• İş konusunda bilgi</li> </ul>

**Kaynak:** Nadir (2010: 21)

Goleman ve Mckee (2002: 39) liderlik yaklaşımında, özellikler yaklaşımının önemini koruduğunu anlatmaktadır. Goleman, liderlik tanrının bir vergisidir. Canlılar tek kanatla nasıl uçamazsa liderlikte duyguyla düşüncenin buluştuğu yerde kendini göstermektedir. Liderin yükselmesine olanak tanıyan iki kanat; duygu ve düşüncedir. Liderin oluşan şartları anlayabilmesi için yeterli düzeyde zekaya ihtiyaç duymaktadır. Zeka, lider olmak için tek başına yeterli değildir. Analitik düşünce yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Liderliğin sinirsel temelini duygu ve düşünce oluşturmaktadır. Duygusal zekanın dört alanının her biri olan; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi, liderliğe yetenekler katmaya yarayan niteliklerdir. Özbilinç, öz yönetimi ve empatiyi kolaylaştırır; bu da ilişki yönetimini mümkün kılmaktadır. Burada, duygusal zekanın liderlik özellikleri üzerindeki önem belirtilmektedir.

Özellikler yaklaşımıyla ilgili yapılan araştırmalardan bazılarında dinamik liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; takipçiler arasında ise liderin taşıdığı özelliklerinden daha fazlasına sahip insanlar olduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Araştırma sonuçları, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiğini zorunlu kılmaktadır. Başka bir deyişle başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırabilmek ve performanslarının sebebini izah edebilmek için, salt olarak lider değişkenini kullanmanın fazla işe yaramadığı kanaatine varılmıştır (Koçel, 2007: 449).

Bu yaklaşımın liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması neticesinde araştırmacılar ilgilerini liderin sahip olduğu özellikleri yerine, liderin nasıl davrandığı üzerinde durmaya başlamışlardır. Bu da yeni yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur.

### **1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellikler yaklaşımı, lidere özgü pek çok kişisel, fiziksel ve psikolojik özellikleri açıklamasına rağmen “iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği” sorusuna bir cevap verememektedir. Bu da araştırmacıların çalışmalarında daha çok liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur (Bakan, 2008: 4). Davranışsal yaklaşımda, liderin özelliklerinden daha fazla, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar üzerinde durulmaktadır.

Davranış bilimcilere göre liderlik, ekip üyelerinden bir kişinin oynadığı role ve oynanan bu rolün diğer üyelerin beklentilerinin şekillendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim biçimidir. Başka bir söyleyişle “davranışın” kişinin yansıması ya da kişilik özelliklerini dışa vurulmasıdır. Farklı karakteristik özelliklere sahip bireylerin bazı durumlar karşısında farklı tepkiler gösterdikleri yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Yalınkılıç, 2010: 23).

Davranışsal yaklaşımda, liderin ne yaptığından ziyade etrafındakilere karşı davranışları önemlidir. Davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımından farkı



kişilerin lider olarak eğitilebilmeleridir. Başka bir deyişle yaklaşımın özünü, çalışan ile liderin davranışı arasındaki ilişki oluşturmaktadır.

Davranışsal teorinin gelişmesinde çeşitli çalışmaların ve araştırmaların katkısı olmuştur. Çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik davranışları ortaya çıkmıştır.

Davranışçı liderlik yaklaşımlarından bazıları; Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi, Mc Gregor'un X ve Y Kuramı ve Likert'in Sistem 4 Modelleridir.

#### **1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunan araştırmalardan bir tanesi olan Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları 1945 yılında başlamış, birçok askeri ve sivil yönetici üzerinde uygulanmıştır. Ohio State Üniversitesi çalışmalarının amacı, liderin nasıl tanımlandığını saptamak olmuştur. Bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş, lideri ve liderlik süreci belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için lider davranışlarını ele alan liderlik davranışını tanımlama soru karnesi başlıklı araç kullanılmıştır (Koçel, 2007: 450).

Yapılan bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme bağımsız değişkeni tanımlanmıştır.

**Tablo 1.3: Ohio State Üniversitesi Modeli**

Anlayış ↑	<u>Düşük Yapı, Yüksek Anlayış</u> Lider, grup içerisindeki uyumu ve sosyal ihtiyaçların tatminini yükseltmeyi çabalar	<u>Yüksek Yapı, Yüksek Anlayış</u> Lider, çalışma grubunun uyumlu bir şekilde oluşturulması ve işin yapılması arasındaki dengenin verimli bir şekilde sağlanması için çabalar
	<u>Düşük Yapı, Düşük Anlayış</u> Lider, insana ve göreve karşı genellikle pasif bir role bürünmüştür.	<u>Yüksek Yapı, düşük Anlayış</u> Lider, kendisini tamamıyla işin yapılmasına adanmıştır. İnsanlar arası ilişkiler kesinlikle ikinci plandadır.
→ Yapıyı Harekete Geçirme		

**Kaynak:** Dalgın (2008: 32)

Kişiyi dikkate alan lider; çalışanların düşüncelerine ve duygularına önem verir, onların problemleriyle ilgilenir. İletişimleri açık ve çok yönlüdür. Ekip çalışmasına ve çalışanların mutlu olmasına önem verir. Çalışanların tümüne eşit olarak davranmaya önem verir.

Yapıyı harekete geçirici liderlik ise; liderin amaçları ortaya koyması, bu amaçlara ulaşmak için çalışanların konumlarının belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların ortaya konması ve yönetim fonksiyonları yönündeki davranışlarını kapsar (Özer, 2010: 58).

Yukarıda anlatılan iki boyut incelendiğinde birbirinden bağımsız olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya göre liderlik ise, örgütün amacını gerçekleştirmek için çalışanların faaliyetlerini yönlendirme işidir. Araştırmalar sonucunda kişiyi dikkate alan liderlik durumlarında çalışanların işten duydukları tatmin artmakta, işten çıkarma ve işe devamsızlığın azaldığı gözlemlenmiştir. Yapıyı harekete geçirme davranışının gözlemlendiği durumlarda ise, çalışanların performanslarında artış olduğu görülmüştür.

### **1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Rensis Likert ve arkadaşları Michigan Üniversitesinde yapmış olduğu bu araştırmada, grup üyelerinin başarısını ve güvenliğini artırmak için en etkili liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Liderler, yöneticiler ve alt kademelerde çalışanlarla yapılan görüşmelerle ilgili olarak elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda bireye yönelik ve işe yönelik olarak iki temel liderlik davranışı açıklanmıştır (Dalgın, 2008: 33). Bunlar;

- ❖ İşe yönelik lider davranışı: Liderin dikkati astların yaptığı işe ve işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. Bu sebeple işe yönelik lider davranışı, yakın denetim, iş başarımının değerlendirilmesi, unvan ve ceza gücünün göstergesi olan davranışları ifade etmektedir.
- ❖ Bireye yönelik lider davranış: Lider, alt kademede çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenir. Onların ihtiyaçları, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışlar sergiler ve alt kademede çalışanların mutlu olmasına özen gösterir. İşbirliği yapan, grup oluşturmaya ve alt kademede çalışanlarının tatminini sağlamaya çalışan lider, bireye yönelik lider kabul edilebilir.

Bu çalışmada genel olarak bireye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda kısaca açıkladığımız iki çalışmanın da gösterdiği gibi davranışsal yaklaşımın temelini, liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur. Bu yaklaşımda liderlik davranışlarını açıklamak için araştırmacılar büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara yer vermiştir. Araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik sürecini açıklayabileceği varsayılmıştır.

### **1.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi**

Andersen'e (2006) göre, Blake ve Mouton liderliği, organizasyon içindeki ve dışındaki diğer kişilerle beraber amaca ulaşılan bir süreç olarak nitelendirmektedir. Onlara göre, bir yöneticinin organizasyondaki hedeflerin gerçekleştirilmesinden

sorumlu olurken yalnızca bir lider, hedefleri gerçekleştirirken diğer kişilerin iştiraklerini sağlayabilmektedir (Thammavong, 2007: 13).

Robert Blake ve John Mouton Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarından yola çıkarak yönetim kafesi (managerial grid) matriksi adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Geliştirilen modelin özünde iki boyut dikkate alınmaktadır. Bunlar üretime yönelik ve kişiye yönelik boyutlardır (Akdemir, 2008: 78).

Yönetim tarzı matrisinde her boyut dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Dikey eksen üzerine bireye yönelik olma kavramını, yatay eksen üzerine üretime yönelik olma kavramını yerleştirmişler ve beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. (Bkz, Tablo 4).

**Tablo 1.4: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

BİREYE YÖNELİK	1,9							9,9
	Klüp Lideri							Ekip Lideri
				Örgüt Lideri				
				5,5				
	Etkili Olmayan Lider							Görev Lideri
	1,1							9,1
ÜRETİME YÖNELİK								

**Kaynak:** Akdemir (2008: 78)

Bu matrikse göre;

- 1,1 Etkisiz lider, üretime ve kişilerarası ilişkiye yönelik ilginin en az derecede gayret gösteren liderliktir.
- 1,9 Klüp liderliği, üretime ilginin azaldığı, tüm ilginin çalışanlara yönetildiği yönetim modelidir.

- 5,5 Örgüte yönelik liderlik, çalışanlara ve üretime yönelik ilginin eşit olarak dağıtıldığı modeldir.
- 9,1 Göreve yönelik liderlik, çalışana ilginin az olduğu, üretime ise ilginin tamamen yönetildiği modeldir.
- 9,9 Takıma yönelik liderlik, üretime ve çalışanlara yönelik ilginin yüksek düzeyde olduğu, çalışanların yüksek düzeyde performans gösterdiği, verimliliğin yüksek olduğu modeldir.

Blake ve Mounnton, geliştirmiş olduğu liderlik modelinde etkili ve ideal liderlik tipinin (9,9), takıma yönelik olan ekip liderliği olduğunu savunmuştur. Lider, örgütü ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için sosyal ilişkilere önem verirken, verimliliği de amaç olarak benimsemiştir.

#### **1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı**

Douglas McGregor tarafından geliştirilen "X" teorisi; normal şartlarda insanlar tembel, çalışmak istemeyen, sorumluluktan kaçan, yeniliklere ve değişimlere karşı olan bencil bir yapıdadır. Mc Gregor, bu varsayımlardaki niteliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesi felsefe ve uygulamalarının insanlarda bu davranışlara yol açtığını belirtmiş. "Y" teorisinde ise; "X" teorisinin aksine, insanların tembel olmadıklarını aksine çalışmanın aynı bir oyun kadar doğal olduğunu, insanların sıkı denetlenmesinin işletmenin amaçlarına ulaşmada tek yol olmadığını, insanların normal koşullarda sorumluluk sahibi olduklarını ve işletmeye bağlılığın insanların benliğinin doyurulması, onlara değer verildiğini gösteren bir ödüllendirmeye bağlı olduğundan bahsetmektedir (Tiryaki, 2008: 15). X ve Y teorisindeki varsayımlar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır;

**Tablo 1.5: X ve Y Teorisinin Özellikleri**

X TEORİSİ	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsan çalışmayı sevmez, işten kaçmaya çalışır.</li><li>• İnsan sorumluluk almaktan kaçınır.</li><li>• Yönetilmeyi tercih eder.</li><li>• Örgütün amaçlarına karşı ilgisizdir.</li><li>• İnsanlar çalıştırılmak için zorlanmalıdır.</li></ul>
Y TEORİSİ	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsan için çalışmak istirahat etmek kadar doğaldır.</li><li>• İnsanın tecrübeleri onu tembel yapar.</li><li>• Amaçları doğrultusunda çalışır.</li><li>• İnsan kendini geliştirilerek fazla sorumluluk almayı öğrenir.</li></ul>

X teorisi varsayımını benimseyen liderler çalışanlar üzerinde otoriter bir tutum sergilemektedir. Y teorisi varsayımını benimseyen liderler ise, çalışanlar üzerinde demokratik ve katılımcı bir tutum sergilemektedir. Y teorisi varsayımında lider, örgütlerin hedeflerini ve çalışanların amaçlarını gerçekleştirerek, gelişimlerini sağlamak istemektedir.

#### **1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Rensis Likert tarafından lider ve yöneticilerin farklı davranış tarzlarını araştırmak amacıyla "Sistem Dört" modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu model, liderlerin yönetim davranışlarını 4 grup altında toplanmıştır. Modelde birey ve iş odaklı olmak üzere dört farklı liderlik davranışları incelenmiştir (Erdal, 2007: 27). Bu dört grup liderlik davranışları tabloda şu şekilde gösterilmektedir;

**Tablo 1.6: Likert'in Sistem 4 Modeli**

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsever Otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlarına güven duymazlar	Efendi – Hizmetçi güven ilişkisine sahip olma	Astlarına sınırlı güven duyma, karar denetimi liderde olma.	Tüm konularda güven duyma.
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astlarının iş konularını üst kademe yöneticileri ile görüşmede serbest hissetmeme	İş konularında astların kendilerini yeterince serbest hissetmemesi.	Astların kendilerini yeteri kadar serbest hissetmesi.	Astların kendilerini serbest hissetmeleri.
Üstün astla olan ilişkisi	İş konularında astın düşüncesine az başvuru.	Ara-sıra astın düşüncesine başvurma.	Astların düşüncesine başvurma.	Her zaman astların fikrini alma.

Lider-ast açısından; SİSTEM-1 tipi sınırlı bir ilişkiye dayanırken, SİSTEM-4 modeli tam anlamıyla bir serbestlik içerisindedir. Likert'in geliştirmiş olduğu liderlik davranışları sistem-1 ve sistem-4 arasındaki değişimi göstermektedir. SİSTEM-4'e yaklaşıldıkça, liderin astlarının düşüncesine başvurması, çalışanlarına güven duymada bir artışın olması, iş konusunda ise çalışanların davranışlarında tam olarak serbestlik artarken, SİSTEM-1 modelinde ise liderin çalışanlarına karşı güven duyma ve düşüncelerine başvurma özelliklerinde kısıtlanmalar olmaktadır.

Likert'in tanımı içerisinde yer alan;

SİSTEM 1 – İstismarcı otokratik lider tipi; gücün tamamını elinde tutan, kararları kendi başına veren, astlarına işlerini yapacağı zamanı önceden gösteren modeldir. Bu modelde astan kendisine söylenenin yapılması beklenmektedir.

SİSTEM 2 – Yardımsever otokratik lider tipi; kararların büyük bir bölümü liderin kendisi tarafından verilir. Bunun yanında yapılan rutin işlerin bir bölümünde astlar tarafından kararlar verilebilmektedir. Astların işlerini yaparken isteklendirmek için ekonomik olarak ödüllendirmenin yanında cezalandırma ve korkutma yöntemleri kullanılmaktadır.

SİSTEM–3: Katılımcı liderlik tipi; karar alma esnasında çalışanların düşüncelerine başvurulmaktadır. Çalışanlara çoğunlukla güvenilmekte ve işlerin yapılması sırasında nasıl ve ne şekilde yapılacağı çalışanlar serbest bırakılmaktadır. Astları çalışmaya isteklendirme yöntemi olarak ödüllendirme tercih edilmektedir.

SİSTEM–4: Demokrat lider tipi; çalışanlara tam anlamıyla güven duyulmaktadır. Örgütün amaçlarının belirlenmesine ve karar aşamasında örgütte çalışanlarının tümünün katılımı söz konusudur. İletişim alt kademede çalışandan başlar üst kademede yöneticiye doğru devam etmektedir. Çalışanların başarısına göre ekonomik ödüllendirme yolu izlenmektedir.

Likert'in araştırmasında Sistem 3 ve Sistem 4 modelleri altında çalışanların verimlilik seviyesinin yüksek olduğu görülebilmektedir. Sistem 1 ve Sistem 2 modelleri altında çalışanların ise verimlilik seviyesinin düşük olduğu görülebilmektedir. Ayrıca, çalışmaların birçoğunda kişiye yönelik liderlik davranışının işe yönelik liderlik davranışına oranla daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır (Akdeniz, 2010: 25).

Davranışsal liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda farklı isimler kullanılsa da özünde işe yönelik ve bireye yönelik olmak üzere iki tür liderlik davranışı üzerinde durulduğu görülebilmektedir.

### **1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı**

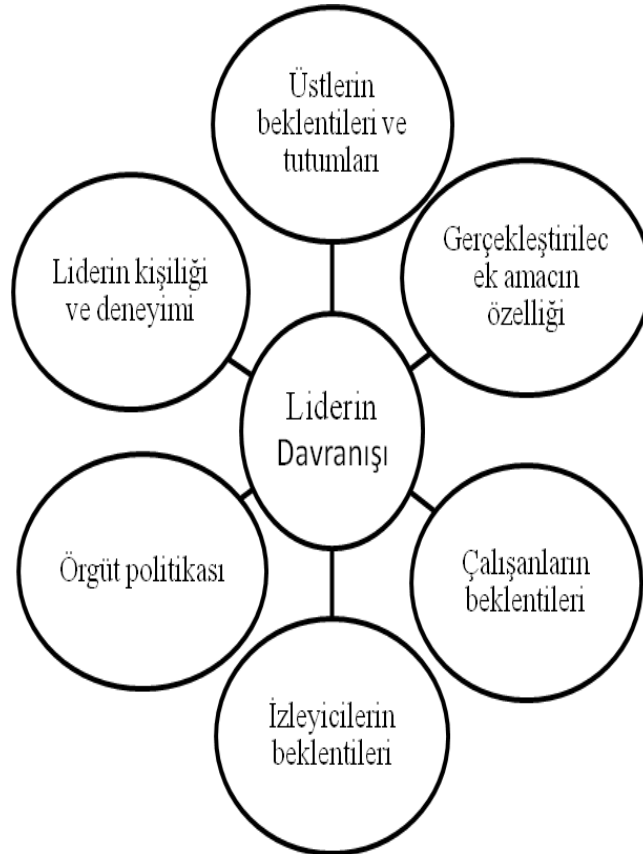
Bundan önce yapılan araştırmalar lideri ve özelliklerini açıklamaya yönelik yapılan araştırmalardır. Özellikler yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz kaldığı gözlenmiş ve yapılan sonraki çalışmalar liderin davranışları üzerine toplanmıştır. Liderlikle ilgili yapılan iki çalışmada takipçiler ve davranışları gibi konular incelenmiştir.



Durumsallık yaklaşımı ile, liderlik şartlara bağı olarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal yaklaşımı karışımından oluşmaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre; liderlerin tek bir özelliği olmadığı gibi, tüm durumlarda etkinliğini sağlayabilen bir liderlik modeli de bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalarda, belli liderlik modellerini etkileyen etkenleri her durum için ayrı olarak belirlemeye çalışmışlardır. Bu etkenler; liderlerin kişiliği, tecrübesi ve beklentileri, üst yöneticilerin davranışları ve beklentileri, görevin gerekleri, örgüt politikaları, örgüt kültürü oluşturmaktadır. Durumsallık yaklaşımı; durumun gerektirdiği koşullara uygun davranılırsa, liderliğin etkin olacağını ileri sürmektedir. Liderlik davranışını, ortam ve gereksinimler belirlemektedir (Akdeniz, 2010: 27).

**Şekil 1.1: Liderlik Davranışını Şekillendiren Değişkenler.**



Durumsallık yaklaşımı durumdan duruma değişiklik göstermektedir. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili modeller aşağıda mevcuttur.

### 1.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Fred Fiedler tarafından geliştirilen koşulsallık modeli, liderin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, liderin bir örgütte başarılı olurken bir başka örgütte başarısını gösteremeyebileceğini içermektedir. Yani lider, ortam uygun olduğunda liderlik davranışını sergileyebilmektedir. Fiedler, yaklaşımında liderliği belirleyen üç değişken ileri sürmüştür (Akiş, 2004: 28). Bunlar;

- Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiler; çalışanlar lideri seviyor, ona güveniyor ve iyi ilişkiler içerisinde iseler liderlik için iyi bir ortam oluşmaktadır. .
- Görevin yapısal özellikleri; çalışanlar belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağına bilindiği, görev yapısının iyi olduğunda liderlik için uygun ortam oluşmaktadır.
- Liderin makama dayanan otoritesi; lider yasalardan kaynaklanan güce sahip ise ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini elinde tutar. Bu da lider için uygun ortamı sağlamaktadır (Koçel, 2007: 457).

Yukarıdaki açıklanan üç özellik bir araya geldiğinde aşağıdaki tabloda açıklanan sekiz farklı liderlik modeli oluşmaktadır.

**Tablo 1.7: Fiedlerin Uygunluk Modeli**

Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider Çalışan İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görevin Yapısı	Yüksek		Düşük		Yüksek		Düşük	
Liderin Pozisyonel Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
	Çok Uygun		Orta Uygunlukta				Uygun Değil	

**Kaynak:** Kirel, (2010: 51)

Yukarıdaki tabloyu okuyacak olursak, birinci konum liderler için kabul edilen bir durumsa, sekizinci pozisyon ise lider için kabul edilmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğelerin uygun olduğu 1. ve 2. durumda liderlik davranışı üyeler tarafından rahatlıkla kabul edilir. Bu da üretimin artmasını sağlar. Liderin aktif olması beklenmektedir. Öğelerin uygun olmadığı 7. ve 8. durumda ise liderlik davranışı üyeler tarafından kabul edilmez.

Schermerhorn vd, (2000) göre, Fiedler'in modeli birçok araştırmaya önderlik etmesine karşın farklı eleştirilere de uğramıştır. Bu eleştirilerden birincisi; karmaşık olması sebebiyle durumsal değişkenleri değerlendirmenin zor olmasıdır. İkincisi; stres ve grup kültürü gibi durumsal değişkenlerin önemsenmemesidir. Üçüncüsü, liderin ve çalışanların teknik bilgilerinin eşit düzeyde oldukları düşünülerek bu özelliklerin göz ardı edilmiş olmasıdır. Bu eleştirileri değerlendiren Fiedler, deneyim, stres ve zeka gibi değişkenleri de göz önünde bulundurarak "kavramsal yetenek kuramını" ileri sürmektedir. Fiedler bu kuramında, liderin, grubu yönetmesi ve desteğini sağlama, görevinin koşullarını yerine getirmesi, stressiz çalışma ortamı, iyi bir faaliyet planı ve etkili stratejiler geliştirebilecekleri tezini öne atmıştır. Bu kuram yeterince denenmemiş olması nedeniyle halen tartışma konusu olmaktadır. Yalnız, kuramın laboratuvar ortamında, geçici gruplar ve orta kademe askeri yöneticilerle yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda orta ve üst yönetim yöneticiler ile büyük örgütler için geçerli olup olamayacağı, bu kurama getirilen eleştirilerdir (Akt.Ören, 2006: 29).

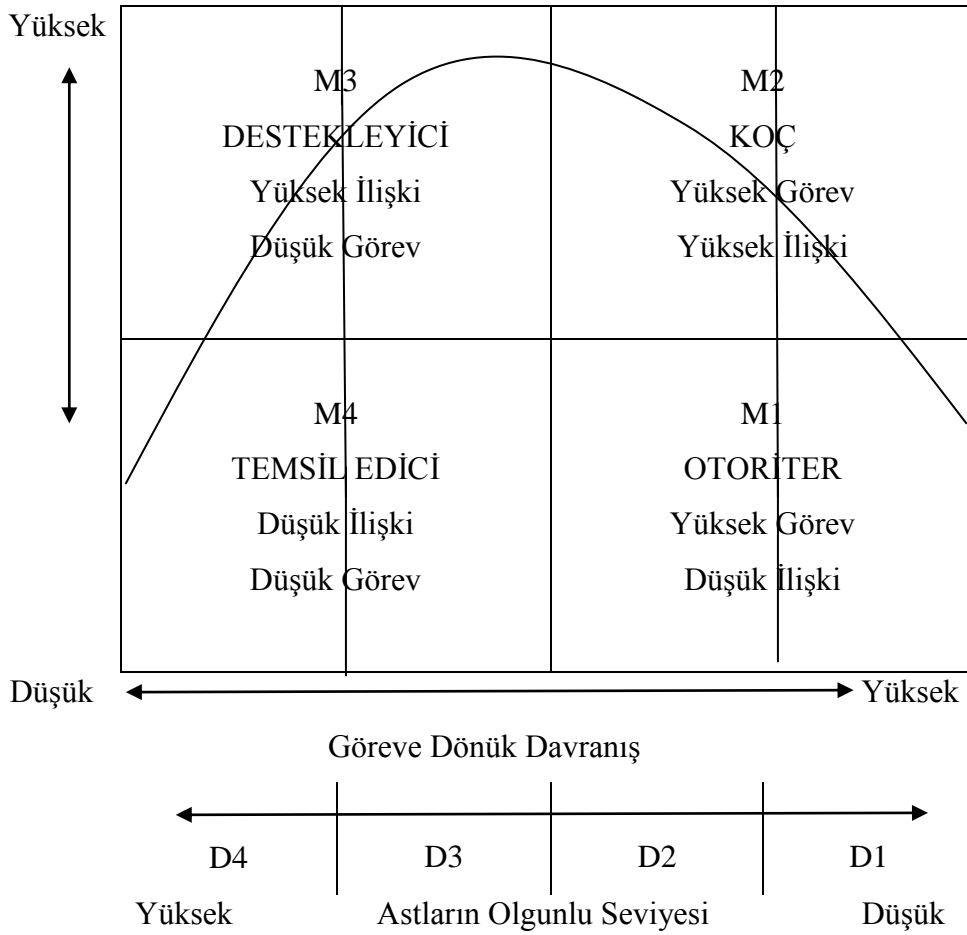
### **1.2.3.2. Hersey Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı**

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu modele yaşam eğrisi yaklaşımı da denilmektedir.

Bu modele göre, lideri lider yapan belli başlı değişkenlerin onun takipçilerinin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Liderin başarısı çalışanların olgunluk düzeyine uygun liderlik yapmasındandır. Olgunluk ise, bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu istek ve yetenek derecesi olarak açıklayabiliriz. Başka bir deyişle olgunluktan kastedilen, çalışanların işlerini yapmak konusundaki

güdülenmesi, tecrübesi ve sorumluluk almakla açıklanmaktadır. Bireyin olgunluk seviyesine göre liderlik tarzları önerilmektedir (Tiryaki 2008: 20). Çalışanlar için dört olgunluk seviyesi belirlenmiştir.

**Tablo 1.8: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.**



**Kaynak:** Zel (2001: 123)

Yukarıda gösterilen şekilde, M1 konumundaki olgun olmayan çalışanlar, yüksek seviyede işe önem verirken bireye ise daha az önem verilmektedir. M2 konumunda ise liderler, yüksek seviyede ilişkiye önem verirken yüksek seviyede de çalışanlar arasındaki ilişkiye önem vermektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider, çalışanlarla ilişkiyi yüksek seviyede tutarken işe önem vermemektedir. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, ilişkiyi ve işe düşük seviyede önem vermektedir.

Bu yaklaşımda, yöneticinin tek bir biçim veya davranış modeli benimsemek yerine daha esnek bir davranış modeli sergilemesi gerekmektedir. Bu esneklikte bir biçimden başka bir biçime geçiş esnasında lider çalışanların olgunluk düzeyini göz önünde bulundurmalıdır. Bu durumda liderin elverişli davranış modelini tercih etmesi, çalışanları iyi analiz etmesi ve onları tanımadaki başarısıyla ilişkilidir (Özer, 2010: 73).

### **1.2.3.3. Yol - Amaç Yaklaşımı**

Yol-Amaç Yaklaşımı, ilk kez 1970 yılında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, liderin etkililiğini izah etmeye yönelik olarak geliştirilmiş durumsal liderlik modelidir. Bu model liderliğin ilişki ve görev davranışını benimsemektedir. Yol-amaç yaklaşımı, liderin takipçilerini hangi yolla etkilediği, işle ilgili hedefleri nasıl algıladığı ve hedefe ulaşmak için hangi yolları kullanılacağı üzerinde durulmuştur (Koçel, 2007: 460).

Bu modele göre; lider çalışanları iki konuda motive edebilir (Karasu, 2009: 17).

- Çalışmanın amacını gerçekleştirebilmek için, çalışanları elde tutmak için kişisel tatminlerini arttırmak gerekmektedir,
- Çalışanların kolayca tatmin edilmesine yönelik yolların belirlenmesidir.

Bunların başarılabilmesi için liderin yol üstünde oluşabilecek engelleri ortadan kaldırarak astların kişisel doyumlarını yükseltmeyi amaç edinmesi gerekmektedir. Liderin başarı seviyesi de bu durum karşısında yükselecektir.

Yol-amaç yaklaşımına göre dört çeşit liderlik davranışından bahsedilmektedir (Güner, 2002: 29).

- Başarıya Yönelik Liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarının bunları başara bilecekleri konusunda güven duyduğunu belirtir.
- Destekleyici Liderlik: Astların statülerine ve ihtiyaçlarına önem vererek ekiplerine dostça yaklaşım içerisinde olan liderlik modelidir.

- Yönlendirici Liderlik: Çalışanların beklentilerini açıklığa kavuşturur ve yapmaları gerekenleri söyler. Bu yaklaşımda liderler, kurallara ve performansa önem verirler.
- Katılımcı Liderler: Lider astlarından öneriler bekler ve astların karara katılmasını teşvik eder.

Yol - Amaç kuramı da eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin başında, liderin etkinliği konusundaki değişkenleri göz önünde bulundurmaması, ele aldığı değişkenleri geliştirmek için araştırmalar yapmaması, daha çok pratik yöntemler göstermesinden kaynaklanmaktadır.

#### **1.2.3.4. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı**

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen yaklaşımda, liderin en önemli görevinin karar vermek olduğu üzerinde durulmuştur. Burada ortaya konan liderlik davranışlarının duruma ve ortama göre değişebileceğini öne sürmüşlerdir (Güner, 2002: 30).

Vroom-Yetton tarafından hazırlanmış liderlikle ilgili farklı karar verme modeli belirlenmiştir.

Bunlar;

1. Otokratik 1: Lider elde ettiği bilgiler doğrultusunda kendisi karar verir.
2. Otokratik 2: Astlardan gereken bilgileri alarak kendisi karar verir.
3. Danışmacı 1: Lider sorunu kişisel olarak astla paylaşır. Astların sorunla ilgili kişisel düşünce ve önerilerini alarak soruna çözüm arar ve kararı kendisi verir.
4. Danışmacı 2: Lider, sorunu tüm astlarıyla paylaşır. Sorunla ilgili grubun düşünce ve önerilerini alıp kararı kendisi verir.

Grup: Lider grup olarak astlarını toplar, sorunun çözümünde kendi düşüncesini dayatmadan grubu yönlendirir. Astların tam olarak karara katılarak sorunun çözümü üzerinde toplu olarak anlaşılır (Ören, 2006: 32).

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda belli koşullar karşısında ne tür bir karar vermenin doğru olacağını tespit etmek amacıyla yedi soru hazırlamışlardır (Yalınkılıç, 2010:36).

Bunlar;

- Kaliteden kaynaklanan bir sorun mu?
- En iyi karar için yeterli kadar bilgiye sahip miyim?
- Yapısal bir sorun mu?
- Çalışanların kararları kabullenmeleri etkin bir uygulama için önemli mi?
- Yalnız başıma karar vermem gerekirse, astların kararı kabullenebileceklerinden emin olabilir miyim?
- Çalışanlar tarafından ulaşılan zmler kabul görür m?
- Tercih edilen üzümlerle astlar arasındaki çatışmalar benzerlik taşıyor mu?

Liderin, yukarıdaki bildirilen yedi aşamalı karar verme sonucunda hangi davranış tarzını benimsediği ya da benimseyeceği açıklık kazanabilecektir. Bu model de lider ve çalışanların ortak katılımları sonucu ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durulmuş, çalışanlarca kabul gören kararların daha iyi sonuç verdiği düşüncesine varılmıştır.

Yöneticilerin içinde buldukları pozisyon için liderlik davranış biçimlerini değiştirebileceklerini, bireylerin etkin liderler durumuna dnrebileceklerini ileri sürmüş, yöneticiye problemler karşısında zm üretici davranış biçimleri tavsiye ettiğinden araştırmacılarca kabul görmektedir.

### **1.3. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik**

#### **1.3.1. Etkileşimsel Liderliğin Tanımı**

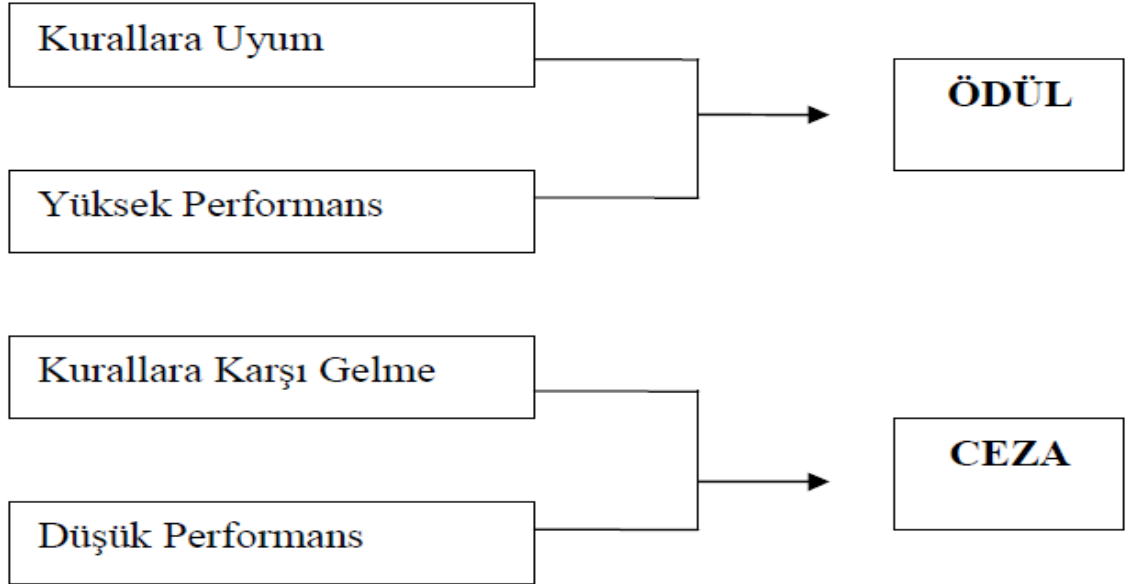
Burns, etkileşimsel liderliği, “lider ile izleyicisi arasında bulunan alışveriş ilişkisi” olarak tanımlamıştır (Başol, 2005: 33). En önemli liderlik davranışı çalışanların ödüllendirilmesidir. Etkileşimci liderlikte, astların sorumlulukları, liderin astlarından beklentileri, astların gerçekleştirmesi gereken işler karşılığında kazanacakları ödüller

açık bir şekilde belirtilmelidir. Etkileşimci liderlik, kazanılan ödüller ile astların lideri takip etmesini amaçlayan, takipçilerin veya çalışanların kuralları doğru bir şekilde uygulaması gerektiği, bu amaçla rutin değişimleri gerektiren ve küçük çaplı bir liderlik çeşididir. Bundan dolayı etkileşimci liderlik, bir kişiyle diğer bir kişinin herhangi bir gayesi olmaksızın, değeri önceden belirlenmiş nesnelere takas ettikleri bir etkileşim sürecini kapsamaktadır (Tutar ve diğ., t.y., s.5).

Etkileşimci liderlik yaklaşımında, liderler astlarını ödül ile motive ederken, tehdit ve ikaz gibi tedbirlerle disiplin altında tutmaktadır. Bu yaklaşımda, liderin davranışı başlangıçtaki ulaşılmak istenen sonuçlara ne derecede ulaşıldığına göre değişir. Hedeflere doğru varan izleyiciler ödüllendirilirken hedefe varamama durumunda da bir takım yaptırımlara tabi tutulurlar (Karasu, 2009: 22).

Etkileşimci liderlikte ödül ceza ilişkisi şekilde gösterilmiştir (Akdeniz, 2010: 52).

### Şekil 1.2: Etkileşimsel Liderlik Ödül – Ceza Oluşumu



Etkileşimsel lider mevcut hedefleri ilerletmeye çalışır. Lider, takipçileriyle ilişkilerini biçimlendirerek, takipçilerini geliştirmeye ve hedefin etrafında tutmaya gayret gösterir. Lider takipçilerine beklenti değil sorumluluk duygusunu da benimsetmek durumundadır. Sorumluluk duygusunu benimseyen izleyenler



kendilerini geliştirirse iş başarımını arttırabilir. Liderin izleyicilerine benimsettiği beklentiler de kurum ve sektöre uygun olmalıdır (Çakmakyapan, 2009: 21). Etkileşimsel liderler, mevcut durumda değişimler meydana gelirse bir şeyler ortaya koymaya çalışan liderlik modelini sergiler. Sonuçların oluşturacağı anlamları düşünerek yapılan uyarlamalar sonuçlara yönelik olabilmektedir (Erdal, 2007: 40-41).

Etkileşimsel liderliği, verilen yetkiler doğrultusunda çalışanlarını, önceden belirlenmiş koşullar doğrultusunda faaliyete geçirmeleri, geleneksel yönetim modelini kabullenmeleri ve işini geleneksel yönetim stratejileri doğrultusunda yapılması görüşünü benimserler. Etkileşimsel liderler, çalışanların kendi kararlarında sorumluluk almak yerine, yönlendirilmek istediklerine inanırlar.

### **1.3.2. Etkileşimsel Liderliğin Boyutları**

Etkileşimsel liderlik yaklaşımı aşağıda belirtilen üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

- Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward): Lider ile izleyiciler arasında yapılan fikir alışverişi ile hedeflerin net bir şekilde açıklanması gerekir. Öncelikle izlenecek yöntem ve ulaşılmak istenen hedefler belirlenir. Lider, izleyenleri belirlenen hedefler yönünde faaliyete geçirebilmek için maddi veya manevi yönde ödülle motive eder ve belirtilen hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda da ceza alacaklarını bildirir. Lider, izleyicilerine belirlenmiş hedeflere ulaşılması yönünde davranış gösterdiklerinde ödüllendirir. Çalışanların verimlerinin düşmesi durumunda ise ceza yöntemine başvurulmaktadır (Başol, 2005: 38).
- İstisnalarla Yönetim (Management by Exception): İstisnalarla yönetim, iki farklı liderlik davranışı sergilediği durumlarda görülmektedir. Bunlar istisnalara dayalı yönetimin aktif ve pasif durumudur. İstisnalara dayalı yönetim hayata geçirildiğinde lider, işletme veya örgüt içerisinde istenmeyen durumla karşılaştığında ya da belirlenen hedeflere ulaşamadığında varlığını hissettirmektedir. İstisnalara dayalı yönetim; çalışanın veya örgütün verimliliğinin düşük olduğu durumlarda

karşılaştığında başvurulan bir anlayıştır. İstisnalara göre yönetimde verimliğin neden düştüğünün araştırılarak işleyiş yeni baştan gözden geçirilmelidir (Yavuz, 2008: 67).

- Müdahale Etmeme (Laissez-Faire-Tam Serbesti Tanıma): Serbest bırakıcı liderlik davranışı, yapılan bazı araştırmalarda, etkileşimci liderliğin boyutları arasında gösterilirken, bazı araştırmalarda ise, farklı bir liderlik davranışı olarak ele alınmaktadır. Bunun da sebebi ise; Bass ve Avolio tarafından yapılan bir araştırmada, pasif istisnalarla yönetimin alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının tüm boyutları ile olumsuz bir ilişki göstermesidir. Yani, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarında liderin; örgütün faaliyetlerinde aktif rol oynadığı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. İki tip liderlik davranışı ile tamamen zıt bir durumu ifade eden istisnalara dayalı pasif liderlik veya serbest bırakıcı liderlik davranışlarını tek bir liderlik davranışı olarak ele almakta doğru bir yaklaşım olabilir. Serbest bırakıcı liderlik davranışı, örgütün işleyişi konusunda son derece pasiftir. Aslında bu tip davranış sergileyen liderlerin, izleyenlere liderlik edip etmedikleri bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır (Dilek, 2005: 20).

### **1.3.3. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri**

Etkileşimci liderliğin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tiryaki, 2008: 33);

- Kamuoyu, lider, kamu ve iletişim araçları arasında aracı görevi görmektedir. Bu görev küçük gruplar olan aileler, komşular ve arkadaşlıklar arasında gerçekleşmektedir. Bu aracılık şahsi bir niteliğe sahip olup büyük faaliyetlerden ziyade takipçilerin menfaatlerine yönelik olmaktadır.
- Yasama gücünü elinde bulunduran lider, değişimi başlatmak açısından önemlidir. Bunun yanında halkın iradesine uyarak yerel ve ulusal çıkarlar doğrultusunda ya statükoyu koruması gerekmekte, ya da çıkaracakları

yeni yasalar ile değişimi gerçekleştirmek için çaba sarf etmek zorunda olacaktır.

- Yürütme gücünü elinde bulunduran liderler (hükümetler), kurumsal destekten veya siyasi güvenden yoksun olabilmektedir. Bu türden liderler bürokratik kaynakları kullanarak halkla iletişim içerisinde olmak zorundadırlar. Karar vericiler konumunda olduklarından hem zorluklarla hem de çeşitli fırsatlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Yürütme gücü liderinin bir “karar paketi” ile ilgili olarak toplumu aydınlatma çabası içerisinde olması güzel bir örnek olabilmektedir.
- Grubun içerisinde çıkan liderler grubun merkezinde yer almaktadırlar. Bu liderler grubun değerlerini yansıtır ve resmi yetkileri ve etkileri bulunmaktadır.
- Bürokratik liderler bireylerin ve kaynakların organize edilmesine yönelik oluşturulan bilinçli kararların bir ürünüdür. Bu tip liderlerin kullanmış olduğu yetki işgal ettikleri makamdan kaynaklanmaktadır ve nelerden sorumlu olduğu kurumun işlemlerinde açıkça ifade edilmiştir. Bürokratik liderler istikrarı sağlamak ve geleceğe ilişkin öngörülerde bulunabilmelidir.
- Siyasal parti liderleri ise seçmen kitlelerini örgütlemeye yönelik faaliyetlerin içerisinde. Kamusal ihtiyaçların hükümete ulaştırılması, toplumsallaşma, kurumlara karşı tepkinin bir aracı ve menfaatlerin toplulaştırılması ya da iletişim aracı olarak da işlev görmektedirler. Siyasal parti liderliği kolektif liderlik için bir araç olabilmektedir.

## 1.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK

### 1.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Tanımı ve Farklı Yaklaşımlar

Dönüştürücü liderlik kavramı, Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından öne sürülen bir kavramdır. Hem araştırmacılar, hem de uygulayıcılar bu teoriye ilgi göstermiş ve çeşitli organizasyonlarda kullanmışlardır (Stone ve diğ. 2004: 349). Dönüştürücü liderlik kavramı liderlik literatüründe popüler bir kavram haline gelmiştir (Avolio ve Howell, 1992; Bass, 1985; Hater ve Bass, 1988; Pounder, 2003 :6).

Bennis'e göre dönüşümcü liderlik, vizyonunu gerçekleştirmek için, takipçilerini yetkilendirerek güçlendirmek ve takipçilerine dağıttığı bu yetkiyi eyleme dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken, Hellriegel, Slocum ve Woodman ise dönüşümcü liderliği, karizmatik yeteneklerini kişilik güçleriyle takipçilerin duygularını en yüksek seviyeye çıkararak güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlardır (Akt. Erçetin, 2000: 60).

Dönüştürücü liderlik genel bir çerçeve olarak ele alındığında açık bir organizasyonel vizyon sunan; çalışanlar arasında bağlantı kurmak, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve potansiyellerine ulaşmaları için çalışanlarına yardımcı olmak yoluyla bu vizyon doğrultusunda çalışmalarını için ilham veren ve organizasyonun iyi çıktılar üretmesine katkı sağlayan bir motivasyonel liderlik türü olduğu ifade edilebilir (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 495).

Dönüştürücü liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlara ulaşmak için bir vizyon oluşturma, oluşturulan bu vizyon doğrultusunda örgütü faaliyete geçirme ve bu doğrultuda örgütün sürekliliğini sağlamak; politik, teknik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni oluşturulan vizyon gereklerine göre düzenleme süreç şeklinde açıklanabilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 210).

Dönüştürücü liderlik, liderin çalışanlar üzerindeki algılanan etkisi ve liderden tatmin olması, geliştirilen motivasyon, daha fazla çaba, daha iyi iş performansı ve daha fazla

iş tatmini, daha yenilikçi iş davranışları ve takım çalışması içinde daha fazla katılım ile ilişkilidir (Bass ve Riggio, 2005; Yukl, 1998; Bryman, 1992; Howell ve Frost, 1989; Lowe ve ark. 1996; Reuvers ve ark. , 2008; Savic ve Pagon, 2008; Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerine yetki vererek değişim sürecine katılmalarını sağlar. Örgüt üyeleri ile karar almayı paylaşmaya izin verir. İzleyenlerin ihtiyaç duydukları güdülenmeyi sağlar ve karşılıklı özendirme ilişkisi içerisinde bulunur. Lider motivasyon ve moral sağlayan itici bir güç konumuna dönüşür (Demir ve Okan, 2008: 75).

Çalışmalar deneysel olarak dönüştürücü liderliğin daha yüksek performans düzeylerine ulaştırdığını göstermiştir (Conger ve diğ. 2000; Judge ve Bono, 2000; Lowe ve diğ. 1996; Singh ve Krishnan, 2008: 265). Araştırmalar dönüştürücü liderliğin organizasyonlar için bir kazanç olduğunu göstermiştir. Dönüştürücü liderlik kültürüne sahip organizasyonlar daha etkili olma eğilimindedir. Örneğin bu tür organizasyonlar değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlayabilirler (Bass ve Riggio, 2005; Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496).

Podsakoff ve diğ. (1990) dönüştürücü liderliğin 6 anahtar karakteristiğini şu şekilde ortaya koymaktadırlar (Bass ve Riggio, 2005, Akt. Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496):

- Bir vizyon tanımlamak ve bu vizyonu iyi bir şekilde ifade edebilmek
- Uygun bir model sağlamak
- Grup amaçlarının kabullenilmesini teşvik etmek
- Yüksek performans beklentilerini bildirmek
- Bireyselleştirilmiş destek sağlamak
- Yüksek karizma değerlerini anlatmak

Hizmetçi lider ve dönüştürücü lider kavramlarını karşılaştırmalı olarak ele aldıkları çalışmada Stone ve diğ. (2004) göre bu kavramların insan odaklı liderlik türlerini tanımlamak ve açıklamakta olduklarını belirterek liderlik çerçevesini oluşturan etmenleri etki, vizyon, güven, saygı veya güvenilirlik, risk paylaşma ve yetki devri, dürüstlük, örnek olma şeklinde sıralamaktadırlar (Stone ve diğ. 2004: 354).

Stone ve diğ. (2004) dönüştürücü ve hizmetçi liderlik yaklaşımlarını inceleyerek, aralarındaki benzerlik ve farklılıkları tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu liderler arasındaki temel farkın odaklandıkları nokta olduğuna dikkat çeken yazarlar, dönüştürücü liderlerin doğrudan organizasyona odaklandıklarını, takipçilerin organizasyonel hedeflere bağlılığını sağlama yoluna gittiklerini buna karşın hizmetçi liderlerin takipçiler üzerine yoğunlaştıklarını ve organizasyonel hedeflerin başarılmasını astların bir çıktısı olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Sonuç olarak farklı olmalarına rağmen her iki liderlik türünün dinamik liderlik için kavramsal çerçeve önerdiğini belirtmektedirler (Stone ve diğ. 2004: 349). Küpers ve Weibler 2006 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışma kapsamında dönüştürücü liderlik kavramı içerisinde duyguların önemini araştırarak, dönüştürücü liderlik kavramını genişletmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları dönüştürücü liderlik ve çok faktörlü liderlik anketi (MLQ)'nin duyguları ve duygusal yetkinlikleri sistematik bir şekilde birleştirmedeğini göstermiştir (Küpers ve Weibler, 2006: 368).

Fitzgerald ve Schutte (2010) gerçekleştirilmiş oldukları deneysel çalışmada dönüştürücü liderlik için kişisel etkinliğini arttıracak şekilde tasarlanan bir müdahalenin daha fazla dönüştürücü liderlik kişisel etkinlik ve daha yüksek düzey dönüştürücü liderlikle sonuçlanıp sonuçlanmayacağını araştırmayı amaçlamışlardır. Daha önce duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin tespit edildiği çalışmalardan hareketle ayrıca çalışma kapsamında duygusal zekânın bireyleri kişisel etkinlik tabanlı liderlik eğitimi için daha açık yapıp yapmadığı da incelenmiştir (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 495).

Salovey ve Mayer 1990 duygusal zekâyı, “kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirebilmesi, kişinin kendinin ve başkalarının duygularını

denetim altında tutabilmesi ve duyguları kullanabilme yeteneği” olarak tanımlamaktadır (Akt. Özer, 2010: 14; Pamukoğlu, 2004: 66).

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ölçümü için Charles ve diğ. (2000) tarafından geliştirilen global dönüştürücü liderlik löçeği (GTL) ve dönüştürücü liderlik kişisel etkinlik ölçümü için Bveura’s (2001)’in kılavuzundan hareketle oluşturulan bir dönüştürücü liderlik ölçeği kullanılmıştır (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 499). Çalışma sonucunda duygusal zekânın dönüştürücü liderliğin geliştirilmesi için bir temel oluşturabileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik karakteristiklerini göstermek için kişisel etkinlik dönüştürücü liderliği artırmak için bir araç olarak kullanılabilir ve pozitif çıktılar elde etmek için duygusal zekâ ile birlikte etkileşimde bulunabilir (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 495).

Singh ve Krishnan (2008) fedakârlık ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkide diğergamlığın (kişinin kendi benliğini yok sayarak hareket etmesi) aracılık rolünü ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada bu üç kavramın takipçilerin toplu kimlik (collective identity) ve birim performans algılamaları üzerindeki etkisini de incelemişlerdir. Bu çalışma, diğergamlık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı ayrıca diğergamlık ve fedakârlığın eş zamanlı olarak ele alındığı ilk deneysel çalışmadır. Çalışma sonuçları diğergamlığın, fedakârlık ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, dönüştürücü liderliğin takipçilerin toplu kimlik ve birim performans algılamaları ile pozitif ilişkili olduğu ve diğergamlığın dönüştürücü liderliği geliştirdiğini göstermiştir. Sonuç olarak fedakârlığın bu zincirin başlangıç noktası olarak kabul edilmesinin faydalı olacağını ve fedakarlığın dönüştürücü liderliği geliştirdiğini göstermiştir (Singh ve Krishnan, 2008: 261).

Sonuç olarak dönüştürücü liderlik, takipçilerine model olan, onların kendilerini geliştirmesi için bireysel olarak ilgilenen, gelecekle ilgili vizyon geliştiren, bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair takipçilerine ilham veren, onları yetkilendirerek güdülenmelerini sağlayan, yetkiyi eyleme dönüştürerek takipçilerinin organizasyona bağlılıklarını ve değişim sürecine katılmalarını temin eden, örgütü harekete geçirerek beklenenin üstünde performans elde eden kişidir.

## 1.5. Dönüşümcü Liderlik Teorileri

### 1.5.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Diğer araştırmacılar liderliği bir tarafında etkileşimci liderlik diğer tarafında dönüştürücü liderlik olan sürekli bir anlayış içerisinde ele alırken, Burns'a (1978) göre liderleri etkileşimci veya dönüştürücü türlerinden biri olarak sınıflandırır (Stone vd. 2004: 350).

Burns (1978) dönüştürücü liderliği, politik, ekonomik veya farklı güç ve değerler kullanarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini eyleme geçirme faaliyeti olarak tanımlamaktadır (Akt. Sarı, 2007: 44).

Burada en önemli nokta hedeflerin belirlenmesidir. Bu hedefler birbirinden bağımsız aynı zamanda birbiriyle bağlantılıdır. Bağımsız bir hedefe erişmek için iki kişi karşılıklı olarak mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu tür bir ilişkide takipçilerin ortak menfaatlerinden ziyade söz konusu olan pazarlıktır. Bunun adı ise işe dönük (etkileşimci) liderliktir. Yalnızca liderlik sürecini kullanarak liderler takipçilerinin hedef ve değerlerini değişikliğe uğratarak biçimlendirebilme yeteneği ise dönüştürücü liderlikle açıklanabilmektedir. Bahsettiğimiz iki liderlik türü ise insanların yararına kullanılabilir. İşe dönük (etkileşimci) liderler kararlılık, sorumluluk ve doğruluk içerisinde olacaktır. Dönüştürücü lider ise; değişime ilişkin değerler olan eşitlik, özgürlük ve adalet gibi temel değerlerle ilgilenmektedir. Sayılan bu değerleri kullanarak, dönüşümcü lider, takipçilerinin moral ve motivasyon seviyesini yüksek tutmayı hedeflemektedir.

Burns'a göre dönüştürücü liderlik, çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans oluşturan kişidir (Tikici, 2005: 197). Vizyon geliştirir ve bu vizyonu uygulamaya koymak için çalışanları harekete geçirir. Dönüştürücü lider, öngörü sahibidir, yetenekleri ile örgütlerde yeni alanlar oluşturur ve değişimin ustasıdır. Dönüştürücü lider, örgütün çevresini değiştirebilen liderdir. Burns'e göre dönüştürücü lider, hak, özgürlük ve eşitlik gibi kavramlarla kişilerin moral seviyesini yüksek tutarak onların ideallerini gerçekleştirmektedir.



Bass ve Burns, birbirinden iki noktada ayrılmaktadır. Burns liderliği etkileşimci veya dönüştürücü liderlik olarak incelerken Bass, etkileşimci ve dönüştürücü liderliği birbirinden ayrı boyutlar olarak ele almıştır. Bass için ideal yaklaşım tarzı liderliğin her iki boyutunu da sunmasıdır.

### **1.5.2. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

Liderlik araştırmalarının en kıdemlisi olarak kabul edilen Bass (1990, 1999) etkileşimci liderliğin yerine yeni bir liderlik stili olan dönüştürücü liderliği tartışan ilk kişilerdendir Bass ve Avolio, Burns (1978)'in düşüncelerini geliştirmişler ve dönüştürücü liderliğin resmi konseptini öne sürmüşlerdir (Kirkbride, 2006: 23). Bass ve Avolio, Burns (1978)'ün yanı sıra Bennis ve Nanus (1985), Tichy ve Devanna (1986) ve diğerlerinin çalışmalarına da katkı sağlamıştır (Stone vd. 2004: 350).

Bass (1990) dönüştürücü liderliğin “liderler çalışanlarının ilgi alanlarını genişlettiği ve yükselttiği; grubun misyonu ve amaçlarının kabul ve bilincini oluşturduğu; grubun iyiliği için çalışanlarını kendi kişisel ilgi alanlarına doğru harekete geçirdiği zaman” ortaya çıktığını belirlemiştir (Stone vd. 2004: 350). Dönüştürücü liderlik ve duygular arasında ilişki olduğu, “liderliğin mantıklı ve nesnel olduğu kadar gerçekte duygusal ve öznel olduğunu açıklayan Bass (1999) tarafından iddia edilmiştir (Küpers ve Weibler, 2006: 369).

Dönüştürücü liderlik etkileşimci liderlikten oldukça farklıdır (Stone vd. 2004: 350). Özetle etkileşimci liderlik yönetici veya liderlerin uyum kazandığı ve standarttan sapmalara ödül ve ceza veren geleneksel yönetim stillerini kapsar (Kirkbride, 2006: 23). Dönüştürücü liderlik daha çok ilerleme ve gelişme ile ilgilidir. Ayrıca dönüştürücü liderlik takipçiler üzerinde etkileşimci liderlerin etkilerini geliştirir. Dönüştürücü liderler organizasyonun vizyon ve amaçlarını desteklemek için ilişkilerin oluşturulabileceği bir çevre geliştirerek ve vizyonların paylaşıldığı bir güven ortamı oluşturarak takipçilerinin kişisel değerlerini geliştirir (Bass, 1985; Stone vd. 2004: 350). Dönüştürücü liderlik çalışanları gerçekleştirdikleri görevlerin değerinin bilincini ve organizasyonel amaçların önemini artırarak ve çalışanların esas

ihtiyaçlarını belirleyerek motive eder ve onlara ilham verir (Bass, 1998; Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496).

Dönüştürücü liderlik, liderlerin karizmatik yetenekleri üzerine dayanır. Bass (1960) ve Etzioni (1961) karizmayı kişisel gücün bir şekli olarak tanımlamışlardır (Stone vd. 2004: 356). Bass (1990) bir çalışanın gözünde karizma elde etmenin dönüştürücü bir lider olarak başarılı olmanın merkezinde olduğunu ifade etmektedir. Gerçekte, dönüştürücü liderler uzmanlıkları, kuvvetli ilişkileri ve karizmatik yetenekleri yoluyla etki oluştururlar. (Stone vd. 2004: 357).

Kirkbride (2006) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında Bass ve Avolio'nun yenilikçi “full range” liderlik (FRL) modelini açıklamak ve resmetmek, ayrıca dönüştürücü liderliğin geliştirilmesi için organizasyon içerisinde modelden nasıl faydalanılacağını göstermek üzere yola çıkmıştır (Kirkbride, 2006: 23) .

Bass ve Avolio (1995) tarafından dönüştürücü liderliği ölçmek amacıyla çok faktörlü liderlik anketi (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) geliştirilmiştir (Singh ve Krishnan, 2008: 266). Bass ve Avolio'nun oluşturduğu “full range” liderlik modeli, liderliğin olmadığı durumdan en dönüştürücü türlere kadar tüm liderlik türlerini betimlemeye çalışmaktadır (Kirkbride, 2006: 24). Bu liderlik türleri ve bu türlerin liderlerine ait anahtar göstergeler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır. Bu türlerde baştan sona doğru gidildikçe performansa olan etki artmaktadır (Kirkbride, 2006: 24).

**Tablo 1.9: Liderlik Türleri ve Bu Türlerin Liderlerine Ait Anahtar Göstergeler**

Serbest bırakıcı liderlik (Laissez-faire)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Karar almaktan kaçma</li><li>• Sorumlulukları terk etme</li><li>• Bir uyumsuzluk durumunda bir taraf seçmeyi reddetme</li><li>• Olup bitenlerle ilgilenmeme</li></ul>
İstisnalarla Yönetim (Management-by-exception) (pasif)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir problem çıksa bile faaliyete geçmeme</li><li>• Düzeltici faaliyeti, hata yapıldığında yürürlüğe koyma</li><li>• Enerjisini statükoyu sağlamak için kullanma</li><li>• Problemi düzeltme ve normal çalışmayı sürdürme</li></ul>
İstisnalarla Yönetim (Management-by-exception) (aktif)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Birşeyler yanlış gittiği zaman bilgi sahibi olmak yönünde ayarlama yapma</li><li>• Genellikle hatalar ve sapmalar için hazır bulunma</li><li>• Kuralların bozulması konusunda alarm durumunda kalma</li><li>• Takipçilere hataları nasıl düzeltereğini öğrenme</li></ul>
Koşullu Ödüllendirme (Contingent reward)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başarılması gerekenleri bilme</li><li>• Gereken çaba için değiş tokuşta destek sağlama</li><li>• Üzerinde anlaşmaya varılan hedefler gerçekleştirildiğinde ve karşılandığında takipçilerini tasdikleme</li><li>• Anlaşmanın tatmin edici şekilde karşılandığından emin olmak için takip etme</li><li>• Hedeflerini başarıyla yerine getirmeleri için takipçilerin ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanmasını ayarlama</li></ul>
Bireysel İlgi (Individualized consideration)	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsanlar arasında güçlü/ zayıf yönler ve sevilen /sevilmeyen şeyler açısından farklılıkların bilincinde olma</li><li>• “Aktif” bir dinleyici olma</li><li>• Bireysel yetenek ve ihtiyaçlara dayalı projeler tayin etme</li><li>• İki yönlü bir değiş tokuş anlayışını teşvik eder</li><li>• Kişisel gelişimi teşvik etme</li></ul>
Entellektüel Teşvik (Intellectual stimulation)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Varsayımları yeniden inceleme</li><li>• Hayal edilmesi zor olan kalıpları kabul etme</li><li>• Saçma görülen fikirleri ortaya atmak veya düşünmekte istekli olma</li><li>• Takipçilerini problemleri yeniden ele almaları yönünde teşvik etme; düşüncede değişim için takipçilerinin hazır olmalarını sağlama</li></ul>
İlham Verici Motivasyon (Inspirational motivation)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geleceğe dair iyimser ve erişilebilir bir bakış sunma</li><li>• Beklentileri biçimlendirme ve anlam kazandırma</li><li>• Karmaşık durumları basit bir dil kullanarak anahtar konulara indirgeme</li><li>• Öncelik ve amaç duygusu oluşturma</li></ul>
İdealleştirilmiş Etki (Idealized influence)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Olağanüstü yetkinlik gösterme</li><li>• Takipçilerinin başarılarını kutlama</li><li>• Krizleri baş başa çarpışma “head on” olarak belirleme</li><li>• Pozitif kazanım için güç kullanma</li></ul>

### **1.5.3. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Avolio, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları tecrübelerine göre yüksek düzeyde ahlaki seviyeye sahip olduklarını belirtmiştir. Liderin bu denli yüksek ahlaki değerlere sahip olması şahsi çıkarlarını ve amaçlarını bir kenara bırakıp çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir tutum sergilemesine neden olacaktır.

Lider, ortaya konan tutumlar ve birbirinden ayrı değerler arasındaki çatışmayı daha bariz bir hale getirmektedir. Liderin rolü, kendini ve çalışanları ortak bir gaye etrafında birleştirerek belirlenen değerlerden yüksek seviyelere çıkarmaktır. Bu durumda lider, çalışanların değerleri, gayeleri ve gereksinimleri açısından değişime uğratması mevzubahistir (Akt. Tiryaki, 2008: 42).

### **1.5.4. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Bennis ve Nanus (2002), dönüştürücü liderin, örgüt içerisinde geleceğe yönelik bir vizyon oluşturan, oluşturduğu bu vizyon doğrultusunda yetki devri yaparak çalışanları lidere dönüştürüp, lideri de değişimin temsilcisi yaparak organizasyonu değiştiren bir liderlik süreci olarak açıklamıştır. Dönüşümcü liderler, oluşturulan vizyonu destekleyen değer ve normları aktararak risk alırlar ve aldıkları riske dayalı bir özgüven örneği oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Gökkaya, 2005: 11).

Bennis ve Nanus (1985) doksan lidere, “Liderlik yaklaşımınızda etkili olan geçmişinizdeki olaylar nelerdir?”, “Güçlü ve zayıf yanlarınız nelerdir?”, “Kariyerinizdeki dönüm noktaları nelerdir?” şeklinde sorular sormuşlar ve sorulara verilen cevaplara göre organizasyonlarda dönüşümü gerçekleştirmek için strateji geliştirmişlerdir. Bu stratejiler ise (Akt. Sari, 2007: 46):

- Güvenilir olmak
- İleri görüşlü olmak
- Güçlü yönlerini iyi kullanabilmek
- Toplum mühendisi (Social Architects) olmak

Yukarıdaki stratejileri kullanan liderlerin organizasyondaki dönüşümleri gerçekleştirip ilerleme kat edebileceklerini öne sürmüşlerdir. Lider, sahip olduğu

vizyonu, açık, anlaşılabilir bir şekilde çalışanlarına iletmelidir. İletilen vizyonun açık bir şekilde olması çalışanlarca kabul görmesini sağlarken, organizasyon içerisinde de maksimum yarar sağladığı öne sürülmektedir.

### **1.6. Dönüştürücü Liderlik Boyutları**

Dönüştürücü liderliğin boyutları, çeşitli yönetim bilimciler tarafından birbirine benzer şekilde açıklanmıştır.

Cadwell ve Spink, dönüştürücü liderliğin boyutlarını; stratejik, eğitimsel, katılımcı ve kültürel liderlik olarak belirtmektedir. Bass ise dönüştürücü liderliğin boyutlarını; esinlenmiş motivasyon, bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve karizma veya idealleştirilmiş etki olarak belirtmektedir (Altun, 2002: 10).

Avolio vd. (1991) dönüştürücü liderliği oluşturan dört temel davranışı idealleştirilmiş etki (veya karizmatik etki), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi şeklinde sıralamaktadır (Stone vd. 2004: 350).

Pounder (2001) dönüştürücü liderliğin boyutlarını netleştirmek amacıyla bu kavramlara dürüstlük, yenilik ve izlenim yönetimini eklemiştir (Pounder, 2003: 7).

#### **1.6.1. İdealleştirilmiş Etki**

İdealleştirilmiş etki dönüştürücü liderliğin karizmatik bileşenidir. Bu kapsamda liderler takipçileri tarafından hayran olunan, saygı duyulan ve gıpta edilen rol modeller haline gelir (Avolio ve Bass, 2002; Bass, 1998; Bass ve Avolio, 1994; Stone vd. 2004: 351). Bu liderlerin rol model olarak benimsenmesinin nedeni sergiledikleri belli kişisel karakteristikler (karizma) veya gösterdikleri belli ahlaki davranışlarıdır (Kirkbride, 2006: 27).

Dönüştürücü liderlikte karizma olarak ifade edilebilen kişisel güç takipçiler üzerinde oldukça etkilidir. Liderin karizmasının gücü onun tüm etkililiğini belirler. Güçlü karizmatik liderler, liderlerinin negatif özelliklerini görmezden gelme eğiliminde olan sadık ve coşkulu takipçilerin gelişmesine neden olur (Stone vd. 2004: 357).

Günlük yaşamımızda sık olarak kullandığımız “karizma” kavramının geçmişi, Eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanmaktadır. Karizma kavramı, Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)” anlamına gelmektedir. Günümüzde karizma kavramı, karşısındakini kolayca etkileyebilen, üstün ikna yeteneğine sahip, insanlara güven veren anlamında kullanılmaktadır (Eraslan, 2004: 16).

Weber, karizma kavramını “karizmatik yetki” biçiminde kullanmıştır. Karizmatik yetki ise, lidere yönelik kişisel bir özelliktir. Takipçileri karizmatik liderin insanüstü bir kişi ve doğüstü güçlere sahip olduğuna inanırlar. Liderin, sahip olduğu güçlerini takipçilerin yararına olacak şekilde sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile takipçileri arasında duygusal bağlar bulunmaktadır (Weber, 2008: 75).

Lidere duyulan güven çalışanların algılama biçimlerinde köklü bir değişiklik yapabilecek güçtedir. Karizma, lidere takipçilerinin yüklediği, diğerlerinden ayıran özellikleri tanımlamaktadır. İdealize edilmiş etki ise karizmanın yanında, liderin takipçileri ile etkileşimde vizyon belirleme ve bir vizyon oluşturma davranışlarını da kapsamaktadır. Bundan dolayı idealize edilmiş davranış boyutu; “atfedilen idealleştirilmiş etki” ve “davranış olarak idealleştirilmiş etki” olarak iki alt boyutta incelenmiştir (Erturgut, 2007: 92). Bass (1990) dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunu liderin sahip olduğu yüksek ahlak ve etik ölçülere sahip olması ile belirtmiştir.

Lider, vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur telkin eder, saygı ve güven kazanır, iyimserliği arttırır. Böyle bir lider astlarını harekete geçirir ve onlara ilham verir (Pounder, 2003: 6). Dönüştürücü liderler ayrıca takipçileri ile birlikte risk almaya ve paylaşmaya isteklidir (Avolio ve Bass, 2002; Bass, 1998; Stone vd. 2004: 351). Sonuç olarak takipçiler bu tür liderlere büyük saygı duyarlar (Bass, 1990b; Jung ve Avolio, 2000; Stone vd. 2004: 351).

### **1.6.2. İlham Verici (Esinsel) Motivasyon**

Owen vd. (2007) göre, dönüştürücü liderliğin bir diğer alt boyutu da takipçilere ilham vermedir. İlham verme; dönüştürücü liderlerin yüksek düzeydeki beklentilerini simgeler aracılığıyla takipçilerine aktarmak amaçlarını da basit şekilde açıklamaktadır. Bunun neticesinde de takipçilerinin üzerinden performans sağlamaktadır (Akt. Yalınkılıç, 2010: 69).

Dönüşümcü liderlerin; örgütlerde önem kazanmasının nedenlerinden bir tanesi, çalışanlara esin vermesi ve çalışanlar üzerinde değişimlere yol açan bir liderlik yaklaşımı olmasındandır. Dönüşümcü liderler çalışanları etkilerler ve lider olmaları yönünde destek sağlarlar (İşcan, 2006: 160).

İlham verici liderin takipçilerini en iyi performansa ulaşmaları için motive etme becerileri vardır. Böyle liderler heyecanlı ve zorlayıcı ortamlarda düşüncelerini rahatça ifade etme eğilimindedir. Böyle liderler takipçilerinin beklentilerini arttırarak, yapabileceklerinden fazlasını yapmalarını sağlamayı başarırlar (Kirkbride, 2006: 26). Takım ruhu “heyecan ve iyimserlik” gösterildiğinde canlanır. Lider takipçilerine geleceği çekici kılarak, beklentileri ileterek, amaçlara ve paylaşılan vizyona bağlılık oluşturarak ilham verir. İdealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon genellikle karizmatik-ilham verici liderliği açıklarken birlikte ele alır (Bass, 1998; Stone vd. 2004: 351).

### **1.6.3. Entelektüel Teşvik**

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin çabalarının daha yenilikçi ve yaratıcı olması için varsayım sorgulamalarını, problemleri yeni bir çerçevede ele almalarını ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşmalarını sağlayarak teşvik ederler. Entelektüel teşvik edici liderler yeni yaklaşımların denenmesini teşvik eder ancak mantığı vurgular (Avolio ve Bass, 2002; Bass, 1990; Stone vd. 2004: 351). Lider ayrıca işi yapmanın eski yollarının tekrar düşünülmesini, eski değer ve inançların yeniden değerlendirilmesini de teşvik eder (Pounder, 2003: 6).

Takipçilerin hataları herkese açık bir ortamda eleştirilmez, yaratıcılık açık bir şekilde teşvik edilir. Dönüştürücü liderler takipçilerini problem çözümüne katarak, onların problemler hakkındaki düşüncelerini ve yaratıcı çözümlerini istemekte ısrarcı davranırlar (Stone vd. 2004: 351). Bu boyut takipçilere ilgi çekici ve zorlayıcı görevler verilmesinin ve problemleri kendi yollarıyla çözmelerinin derecesi ile (Pounder, 2003: 6) ve yaratıcı bilişsel süreçler ile ilişkili önemli duygusal boyutlar ile de ilgilidir (Küpers ve Weibler, 2006: 371). Ayrıca duygulardan yararlanma ve özümleme merak, sezgi ve yaratıcılık ile ilişkilidir. Böylelikle dönüştürücü lider problemlere alternatif çözümler önererek takipçilerin engellenme ve yardımcı olamama gibi negatif duygularını daha pozitif ve yapıcı bir hale çevirir (Avolio ve Bass, 1988; Küpers ve Weibler, 2006: 372). Bu yol, genellikle ebeveynlerin çocukları için kullandıkları yoldur ancak organizasyonlarda “sorgulamak”tan ziyade “söyleme” yaklaşımına sahip yöneticilerin yer aldığı organizasyonlarda kullanılmaz (Kirkbride, 2006: 26).

#### **1.6.4. Bireysel (Destek) İlgi**

Bireysel ilgiye sahip lider, koçluk ve mentörlük yapar, sürekli geri bildirim sağlar ve organizasyonun misyonuna ulaşılması için organizasyonun üyeleri arasında bağlantı kurar. Bireysel ilgi liderin takipçilerin ilgi ve gelişim ihtiyaçlarını ne kadar önemseydiğinin bir ölçüsüdür (Pounder, 2003: 6). Bireysel ilgi, dönüştürücü stillerin ilki olarak kabul edilmektedir. Bireysel ilgiye sahip lider, takipçileri ile ilgilenir, onları birer birey olarak ele alır, onları iyi bir şekilde tanımaya çalışır, ilgi ve düşüncelerini dinler (Kirkbride, 2006: 26). Bu boyut koçluk rolünü alır ve bireyin duygusal ilgileri ile ilişkili cesaretlendirme, destekleme, özerklik ve sorumluluk için gereken bireysel farklılıkları kabul eder (Küpers ve Weibler, 2006: 372).

Tablo.1.10’de Küpers ve Weibler (2006) tarafından tablolaştırılan dönüştürücü liderlik bileşenleri ile ilişkili kişisel ve sosyal duygusal zekâ yetkinlikleri yer almaktadır.



**Tablo 1.10: Dönüştürücü Liderlik Bileşenleri İle İlişkili Kişisel ve Sosyal Duygusal Zekâ Yetkinlikleri**

<b>Dönüştürücü Bileşenler</b>	<b>Kişisel Duygusal Zekâ</b>	<b>Sosyal Duygusal Zekâ yetkinlikleri</b>
(1)İdealleştirilmiş etki / karizma	Tüm kişisel duygusal zekâ yetkinlikleri, özellikle; Özgüven Otokontrol	Empati Organizasyonel Farkındalık Etki Vizyoner liderlik Değişimi kolaylaştırıcı olma
(2)İlham Verici Motivasyon	Tüm kişisel Duygusal Zekâ yetkinlikleri, özellikle; Başarı dürtüsü İnsiyatif	Empati Diğerlerini geliştirme İletişim Anlaşmazlık, çatışma yönetimi İlişki kurma
(3) Entellektüel Teşvik	Tüm kişisel Duygusal Zekâ yetkinlikleri, özellikle; İnsiyatif	Empati Diğerlerini geliştirme Değişimi kolaylaştırıcı olma
(4) Bireysel İlgi	Tüm kişisel Duygusal Zekâ yetkinlikleri, özellikle; Uyum sağlayabilirlik	Empati İletişim Bireyi geliştirme Çatışma yönetimi

**Kaynak:** Küpers ve Weibler, (2006: 377).

Dönüştürücü liderler takipçileri için örnek örnektirler. Duygularını yerinde ve ölçüsünde kullanan liderler, takipçileri üzerinde olumlu etkiler oluştururlar. Duygusal yetkinliklerin kazanılması ve geliştirilmesi, liderde bulunan duygusal zekâyâ bağlıdır. Sosyal duygusal zekasını geliştirebilen ve empatisi yüksek olan liderler başarılarını artırabilmektedir.

Tabl.11’de dönüştürücü liderliğin 4 temel fonksiyonel alanını özetler ve literatüre göre bu temel karakteristiklere eşlik eden davranışları tanımlar (Stone vd. 2004: 351).

**Tablo 1.11: Dönüştürücü Liderlik Davranışları**

Fonksiyonel Nitelikler	Eşlik Eden Nitelikler
(1)İdealleştirilmiş etki / karizma	Vizyon Güven Risk paylaşımı Dürüstlük Örnek Olma
(2)İlham Verici Motivasyon	Amaçlara bağlılık İletişim Heyecan
(3) Entellektüel Teşvik	Mantık Problem Çözme
(4) Bireysel İlgi	Kişisel dikkat Kılavuzluk etme (Moniroting) Dinleme Güçlendirme

**Kaynak:** Stone vd. (2004: 352).

Dönüştürücü lider takipçileri arasında dolaşarak ve onlarla konuşarak güven oluşturup gelişmeleri ve başarılı olmaları için özel ilgi gösterir. Takipçilerinin desteğe ihtiyaç duyduğunda gerekli desteği sağlar. ne danışman ya da koç gibi davranarak gelişmeleri ve başarılı olmaları için her birinin bireysel ihtiyaçlarına ilgi gösterir. Dönüştürücü lider takipçilerine eşit olarak davranmalıdır.

## **1.7. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri**

### **1.7.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma**

Bir yöneticinin lider kimliğine bürünebilmesinin şartı “vizyon belirleyebilme” yeteneğidir. Çeşitli konularla ilgili olması nedeniyle bir vizyon tanımlamak kolay değildir. Liderin geleceği görebilmesi, bugünkü temayüllerden geleceğin ne şekilde olacağını önceden kestirebilmesi, bulunduğu kuruma, ülkeye, dünyaya yeni eğilimler sunması ve bunu kabul ettirmesi vizyon olarak belirlenebilir. Başka bir deyişle vizyon, gelecekte olmak istenilen yerdir (Taş, 2009: 3). Vizyon, örgüt üyelerinin bağlılığını etkileyen olayları ve gelecekle ilgili durumları oluşturabilme, bunlara yönelik bakış açıları geliştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2008: 13).

### **1.7.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık**

Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanmaktadırlar. Yaratıcı düşünce ise; birbirleri arasında bağlantı kurulmamış objeler ya da fikirler arasında bağlantı kurulmasını ifade etmektedir (İnci, 2001: 21). Yaratıcı Düşünme; yenilik arayan, buluşçu, sorunlara yeni çözümler üreten ve özgün fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir düşünce şeklidir. Yaratıcı düşünme, hareketli, özgür ve üretken bir süreçtir (Yenilmez, 2007: 96). Yaratıcılık, personelin performansını artırmakta, örgütün sürekli olarak kendisini yenilemesini sağlamak ve örgüte yeni fırsatlar sunmaktadır. Örgüt içerisinde oluşabilecek problemlere çözümler üretirken yeni ürün çeşitleri ile mevcut ürünlerde değişimler yapmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için imkan oluşturur. Organizasyon içerisinde takipçiler zihinsel yeteneklerinin farkına vararak yaratıcılıklarını geliştirici imkan bulur. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yeteneklerini kullanmalarının dönüşümü gerçekleştirmeyi kolaylaştıracağı bilincindedir.

### **1.7.3. Değişimin Temsilcileri Olma**

Değişim, herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirmeyi ifade eder. Bu da kişilerin, nesnelere yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yeteneğin mevcut konumdan başka bir duruma getirilmesine kadar olan değişimi ifade etmektedir. Örgütlerdeki değişim ise, örgüt faaliyetlerindeki hususlarda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlamına gelir (Koçel, 2007: 524).

Dönüştürücü lider, sıradan yöntemleri ve düşünceleri değiştirebilmek için gayret gösterir, değişime yol açacak etkinlikleri planlar ve değişimi gerçekleştirmek için ortaya çıkabilecek tüm zorluklara karşı durabilmektedir (Berber, 2000: 35).

Değişim, mevcut durumun korunmasından ziyade, farklı ve yeni fikirleri denemek ve bu fikirleri ortaya koymak anlamındadır. Dönüştürücü lider, sorunlara çözüm getirmek için, yeni ve kendine özgün fikirler ortaya koymaktadır (Ören, 2006: 52).

Dönüştürücü lider, risk alarak, araştırma yaparak, fikirler ortaya koyarak, kararlılık ve cesaret göstererek değişimi gerçekleştirebilmektedir.

#### **1.7.4. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi**

Organizasyon içerisinde personelin verimliliğini ve yaratıcılığını artırmada etkin iletişim süreci ve motivasyon en önemli rol oynamaktadır. Organizasyon içerisinde kusursuz bir iletişim yeteneği sağlamak, etkin bir lider olmak için gereklidir. Lider, takipçilerini harekete geçirmek için bilgi ve düşüncelerini takipçileri ile paylaşmak zorundadır. Bir lider düşüncesini açık ve anlaşılır bir şekilde takipçilerine iletip motive etmesi gerekmektedir (Coşkun, 2005: 90).

Gill'e göre, dönüştürücü liderler, çalışanları ile iletişimde bulunurken şunları göz önünde bulundurmalıdırlar:

- İletim ile insanlara sağlayacağı yararlar arasında ilişki kurmak,
- Çalışanların inançlarını ve değerlerini yansıtmak,
- Vücut dili ile kelimeleri birbirine uydurmak,
- Ben' düşüncesinden 'biz' düşüncesine geçmek,
- Kendileri ile diğer insanlar arasında olumlu kıyaslamalar yapmak,
- İnsanların başarı gösterebileceklerine olan güveni vurgulamak,
- Konuşma sanatındaki becerilerini geliştirmek. Dönüştürücü lider, takipçileri ile iletişim kurarken onlara iyi düşüncelerle bakar. Çalışanlarının gelişimi için yapıcı eleştirilerde bulunur. Sorunların çözümünde insanları suçlayarak değil, sorunun temeline inerek çözmeye çalışır (Akt. Aydın, 2009: 29).

Pielstick'e göre, örgüt içerisinde yararlı gelişmeleri gerçekleştirebilecek olan dönüşümcü liderlerin, takipçilerine örgütün vizyonunu kolaylıkla iletebilmesi için etkili iletişim becerisi gerekmektedir. Dönüşümcü lider, kendine özgü yetenekleri ve kişisel gelişim fırsatlarını vurgulamaktadır (Akt. Sarı, 2007: 54).

### **1.7.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma**

Dönüştürücü liderler cesaretlidirler. Zorluklara karşı koyma güçleri yüksektir. Kriz dönemlerinde serinkanlılıklarını muhafaza ederek krizin oluşturmuş olduğu değişim fırsatlarını görebilmektedirler. Dönüştürücü liderler riskleri göze almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Yaptıkları hataların kendileri için gelişme fırsat olduğunu bilmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Dönüşümcü lider, başarısız olmaktan korkmayan, duygularını kontrol altına alabilen ve eleştirilerden korkmayan kişidir. Kouze ve Posner (2002: 13) liderin görevini “tepeye tırmanmak zahmetli ve yorucu bir iştir. Bu yolda insanlar çabuk yorulur ve heveslerini kaybetmektedirler. Vazgeçme istekleri daha ağır basmaktadır. İnsanlara, yollarına devam etme arzusunu ve isteğini benimsetecek ve kazanabileceklerini göstermek liderin görevleri” arasında olması gerekmektedir.

### **1.7.6. Güçlendirme**

Güçlendirme, personelin sorumluluk alarak karar verme ve örgüt faaliyetlerine katılmalarının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 284).

Dönüşümcü liderler, takipçilerine güvenirlere, kendilerini geliştirebilmek için yetkilerini devredebilirler. Dönüşümcü lider, dönüşüm ve değişim sürecinde takipçilerin organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmek için karar sürecine katılmalarını teşvik eder. Lider, örgütte çalışanları ile bilgi paylaşarak ve çalışanların yaptıkları işe yönelik planlama ve kontrol etme yetkisi vererek yönetime katılımı sağlamaktadır (Sari, 2007: 55).

### **1.7.7. Esnek Yönetim Anlayışı**

Değişimin kapsamlı, sürekli ve hızlı olarak yaşandığı günümüz dünyasında, değişimin şeklinin, yönünün ve miktarının belirsizliği, lideri çok boyutlu düşünmeye yöneltmektedir. İlerleme göstermeyen organizasyon yapısı yerine her an değişebilen organizasyon yapısına dönmek günümüz organizasyonları için bir zorunluluk olmaktadır. Günümüz liderlerinin ve yöneticilerinin yönetim anlayışında, değişimi yönetme ve değişime uyum sağlanmalarını zorunlu kılmaktadır (Ören, 2006: 53).

Dönüşümcü lider, oluşan yeni şartları ve gelişmeleri etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Lider, değişime karşı duyarlı hareket ederek, yönetim süreçlerine izleyicilerinin katılımı sağlarlar.

### **1.7.8. Güvenilirlik ve Öz-güven**

Bass (1985) dönüştürücü liderlerin, davranış boyutunun temelinde alt kademeler tarafından dürüst olarak algılanan ve saygı gören kişiler olmalarının yattığını açıklamaktadır (Akt.Şahin, 2003: 27).

Dönüştürücü lider, grubun ve örgütün kendini anlaması için güven duygusunu arttırmaya önem vererek çalışanların var olma gayesinden uzaklaştırarak, başarıya ve büyümeye yönlendirerek, yaratıcılıklarını geliştirecek ortamı oluşturmaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Drucker (1996:132) Gelecek İçin Yönetim adlı eserinde liderlere şöyle seslenmektedir.

“Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Güven kazanamayan liderin peşinden kimse gitmez. Lidere güven duymak için, liderle aynı düşüncede olmak ve onu beğenmek gerekmemektedir. Güven, liderin söylediğine duyulan inanma duygusudur. Liderin davranışları ve söylediklerinin uyumlu olması zorundadır. Etkin liderliğin temeli tutarlı ve güvenilir olmaktır.”

Günümüz örgüt sürecinde liderin olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, dürüstlüğü ve inandırıcılığı ile lideri ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde örgütleri lider ve izleyicileri arasındaki karşılıklı güven başarıya götürmektedir.

### **1.8. Dönüştürücü Liderliğin Yönetici- Ast ilişkileri Açısından Anlamı**

Dönüştürücü liderlik, liderler ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiye dayanır. Etkili bir dönüştürücü lider, diğerlerinin ihtiyaçlarını ve onları motive eden şeyleri anlar ve onlara potansiyellerinin tümüne ulaşmaları yönünde yardımcı olur (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496).

Liderlik literatüründe, dönüştürücü liderliğin astlar üzerindeki faydalı etkileri hakkında çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalardan bazıları dönüştürücü liderliğin astların çaba ve tatmin düzeyleri üzerinde pozitif etkisi olduğunu

göstermektedir. Bu pozitif etki ordu, eğitim, ticaret ve sağlık gibi çeşitli alanlarda gözlenmiştir. Özellikle takım veya grup olması halinde çalışanların performansı üzerinde pozitif bir etki sağlamıştır. Eğitimsel açıdan incelendiğinde dönüştürücü liderliğin stres ile başa çıkmak ve takımlar arasında güven kazanmak için gerekli olduğu gözlemlenmiştir. Dönüştürücü liderlik grup veya örgüte olan bireysel bağlılık ile de ilişkilendirilmiştir. Çalışanların geliştirilmesi yönünden incelendiğinde dönüştürücü liderliğin “entelektüel teşvik” boyutu çalışanların çözüme karar vermeden eleştirel ve bağımsız düşünebilen, problemlerin çözümünde yeni yollar bulan ve yaratıcı kişiler haline getirilmeleri ile ilişkilendirilmiştir. Bireyselleştirilmiş önem boyutu astların problem çözme güvenlerini geliştirmek için bir araç olarak görülmektedir (Bass, 1985; Pounder, 2003: 8).

Örgütün ortak amacını gerçekleştirebilmek için, lider ve astlar arasında güven ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Başka bir deyişle örgütsel güven kavramı, “çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004: 3).

Değişimin temelinde lider ile takipçileri arasındaki güven ilişkisi yatmaktadır. Bennis ve Nanus’a göre güven, lider ile çalışanlar arasındaki duygusal bir bağ konumunda olmaktadır. Oluşan bu duygu ne zorla kabul ettirilir, ne de satın alınır, sadece kazanılması gerekir. Güven duygusunun oluşması için liderde bulunması gereken birtakım nitelikler şu şekildedir (Akt. Güner, 2002: 48):

- Örgüt içerisinde liderin vizyonu, açık, aynı zamanda etkileyici ve takipçilerine ulaşılabilir olmalıdır.
- Liderin örgüt içerisindeki pozisyonu açık ve belli olmalıdır.

Örgüt içerisinde güven ortamı oluştuğunda, lider ile takipçileri arasındaki iletişim ve örgüt içerisindeki değişim ve daha güvenilir olacaktır.

### **1.9. Yöneticilerde Dönüştürücü liderlik Yeteneklerinin Geliştirilmesi**

Dönüştürücü liderlik organizasyon performansını attığı için organizasyonlar, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini geliştirme üzerine yoğunlaşmaktadırlar (Waldman ve diğ. 2001; Singh ve Krishnan, 2008: 261). Araştırmalar yöneticilerin dönüştürücü liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitilebileceğini göstermiştir (Dvir, 1998; Kirkbride, 2006: 28).

Bass'a (1990) göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik kabiliyetlerine sahip olmak için örgüt içerisinde uygun koşulların oluşturulması gerekmektedir. Liderlik yetenekleri ancak eğitim ve deneyim yoluyla kazanılabilir ve de geliştirilebilir. Organizasyon içerisinde çeşitli pozisyonlardaki yöneticilerin, yeteneklerine, eğitim düzeylerine ve ilgi alanlarına göre sorumluluk alarak, risk alabilecekleri kademelere getirerek sorunları çözme ve karar alma becerisi kazandırılmalıdır. İşletme içerisinde oluşturulacak eğitim ve mesleki geliştirme programları, terfi, işe alma ve başka işletmelerden transfer etme yoluyla liderlik becerilerine sahip kişilerin işletmeye kazandırılması ve çalışanların gelişmesi sağlanmalıdır (Ören; 2006: 61).

### **1.10. Etkileşimci (İşe Yönelik) ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Temel Farklar**

Dönüştürücü liderlik genellikle daha geleneksel ve temel olarak bir fayda maliyet değişim süreci olarak görülen ve liderliğin basit bir türü olan etkileşimci liderlik ile karşılaştırılır (Pounder, 2003: 7). Etkileşimci lider astlarını beklenenleri gerçekleştirme için motive ediyor olabilirse de, dönüştürücü liderin astların performansını beklenenin üzerine çıkarma kapasitesine sahiptir (Den Hartog ve diğ. 1997; Pounder, 2003: 8). Dönüştürücü liderler diğer liderlik türlerinden daha fazla bakımlı olmaya eğilimlidir ve daha az baskın, daha az agresif ve daha az eleştireldir. Özellikle etkileşimci liderlik ile karşılaştırıldığında dönüştürücü liderlik daha fazla



duyguya yöneliktir ve daha yüksek duygusal bilinç seviyeleri içerirler. Buna zıt olarak duygu ilişkili işe yaramama ve stres fenomenlerinin dönüştürücü liderlik ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Seltzer vd. 1989; Küpers ve Weibler, 2006: 370). Dönüştürücü liderlik organizasyonel hedeflere bağlılığın sağlanması ve daha sonra bu hedeflerin başarılması için takipçilerin güçlendirilmesi sürecidir. Teorinin sonucu geliştirilmiş takipçi performansıdır. Daft'a (2002) göre, etkileşimli lider takipçilerinin ihtiyaçlarını tespit eder ve bu ihtiyaçların karşılanması için değiş tokuş sürecini tanımlar. Hem lider hem de takipçi bu değiş tokuş etkileşiminden fayda sağlar. Etkileşimli liderlik bürokratik otoriteyi baz alır, görevin tamamlanması üzerine odaklanır ve ödül ve ceza üzerine dayanır (Tracey ve Hinkin, 1998; Stone vd. 2004: 350).

Tichy ve Devanna (1990) liderlik özelliklerine göre etkileşimli ve dönüştürücü liderliğin tutumları aşağıdaki tablodaki şekildeki gibi açıklamıştır.

**Tablo 1.12: Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması**

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	ETKİLEŞİMCİ	DÖNÜŞTÜRÜCÜ
Hedef	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Programlara Uyuma, İşleri Bitirme	Vizyon, Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan ve Programlar
Kendini İdrak Tarzı	Ben Kendi Merkezli	Biz Sosyal Merkezli
Koordinasyon Mekanizması	Düzenlemelerle	Amaç ve Değerlerle
Kontrol	Kurallardan, Standartlardan Sapma	Bireye Önem Verme
İletişim	Düşey Aşağıya Doğru	Çok Yönlü
Sonuçlar	Beklenen Performans	Beklenenin Üstünde Performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç Kaynağı	Yasal, Uzmanlık, Eğitim	Karizma, Uzmanlık, Eğitim, Doğuştan
Diğerleriyle İlişkisi	Bağımsız Başına Buyruk	Organik Birbirine Bağımlı
Niyet / Gündü	Karşılıklı Düşünen	Ahlaki Yönünü de Düşünen
Değişime Tutumu	Önlenebilir Direnç Statüko	Kaçınılmaz Değişimi Kucaklamak
Karar Alma	Merkezi Geçmiş Tecrübelerle	Yayılmış Dağıtılmış Yukarıya Doğru Gelecek Yönelimli
Diğerlerini Etkileme Stratejisi	Faydacılık	Diğerlerini Düşünen
Çalışanlar	Kurallara ve Standartlara Uyum.	Özdeşleştirme, Duygusal Bağlanma,
Rehber Mekanizma	Kar	Vizyon ve Değerler
Ödül Sistemi	Organizasyon Harici	Kendine Özgü
Emir Komuta Mekanizması	Yönlendirici	Akılcı Anlatıcı İkna
Motivasyon	Ödül, Cezalandırma, Tehdit, dürüstlük-bağlılık	Ödül, Kendini Gerçekleştirme, eşitlik, adalet
Görev Dizaynı	Bölgümlere Ayrımlı Bireysel	Zenginleştirilmiş Grup

**Kaynak:** Erdar, (2007: 40)

Kouzes ve Posner, (2001: 3) dönüşümcü liderin davranışının açıklanması konusunda beş tip liderlik davranışını içeren (Leadership Practices Inventory) bir anket geliştirmiştir. Geliştirilen bu anket ile beş tip liderliği; paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak, örnek olmak, çalışanların gelişimi konusunda teşvik etmek, takipçilerin başarılarını kutlayarak onları cesaretlendirmek olarak tespit etmişlerdir.

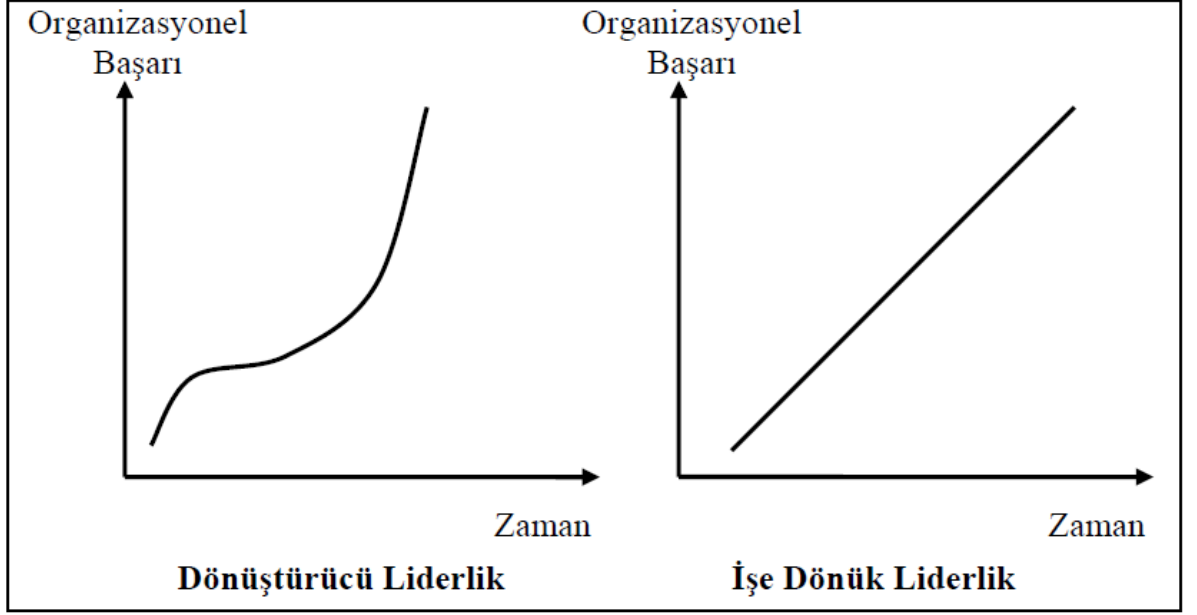
Sashkin (1996) dönüşümcü liderin davranışını açıklamada Kouzes ve Posner gibi Leader Behavior Questionnaire isimli beş liderlik davranışı geliştirmiştir. Bunlar;

güven, açıklık, dikkate alma, haberleşme ve fırsat yaratma şeklindedir. Açıklananlara ilave olarak dönüşümcü liderleri, yöneticilerden ve ortalama liderlerden ayıran üç adet özellik ortaya konmuştur. Bunlar ise; doğuştan kazanılmayıp, sonradan öğrenilebilecek güven, vizyon ve güç isteğidir (Reynolds, 2009: 10).

### **1.11. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Tarzları ile Organizasyonel Başarı Arasındaki ilişkiler**

Doğan (2001: 33) yılında yayınlamış olduğu vizyona dayalı liderlik isimli kitabında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır. Etkileşimci liderlik tarzında, yöneticilerin, personelini, açık ve net olarak belirlenmiş görev tanımları ile motive ettiği ve personelinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki başarılarına göre ödüllendirdiği bir yaklaşımdır. Etkileşimci liderlik tarzının odak noktası, örgütsel performans üzerine yoğunlaşmasıdır. Dönüştürücü liderlik tarzında ise, takipçilerinin yaratıcılıklarını ve güçlerini ortaya çıkarmak için imkanlar sunmaktadır. Dönüştürücü liderliğin sahip olduğu örgütte, takipçiler, becerilerinin ve düşünsel güçlerinin farkında olarak yaratıcılıklarını geliştirici ortamın içindedirler. Dönüştürücü lider, takipçilerinin yaratıcılık özelliklerini kullanarak dönüşümü gerçekleştirmeyi kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı farkındadırlar. Dönüştürücü liderler, kendilerini, sundukları hizmeti ve ellerindeki ürünleri geliştirebilmek için yeni yollar arayarak takipçilerini yönlendirerek geliştirmeye çalışan kişilerdir.

**Şekil 1.3: Dönüştürücü ve İşe Dönük Liderlik Tarzları ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler**



Dönüştürücü liderler, kendilerinde bulunan liderlik yetenekleri ile hatırlanmaktadır. Nedeni ise dönüştürücü liderlerin, statükonun dışına çıkılmasını istemesidir. Yukarıda açıklanan özelliklerden anlaşılacağı üzere işe dönük ve dönüştürücü liderlik niteliklerini taşıyan yöneticiler üstün nitelikli yöneticilerdir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ

#### 2.1. Stres Kavramı

Stres modern toplumlarda kaçınılmaz bir olaydır. “Stres” terimi ilk olarak fizik alanında ortaya çıkmış ve psikoloji alanına transfer olmuştur. Bu açıdan bakıldığında temel olarak insanoğlu fiziksel malzemeler gibi kendisi üzerine etki eden dış güçlere karşı direnme eğilimindedir (Jaramillo ve diğ. 2005: 321). Stres kavramı yaygın olarak kullanılmakla birlikte tartışmaya açık bir kavramdır ve çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır (Orly vd. 2009: 267).

Bilimsel anlamda stresin tam olarak bir tanımı ortaya konmamış ve farklı araştırmacılar stresle ilgili farklı tanımlar yapmışlardır.

Günlük hayatta hemen her bireyin kullandığı bir kavram olan stres, yaşamımızı etkileyen en önemli sorunlardan biridir. Stres kavramının kökeni Latince "Estrictia" ve eski Fransızca "Estrece" sözcüklerinden gelmektedir. Stres kavramı 17. yy.'da keder, dert, musibet, felaket gibi manalarda kullanılmıştır. 18. ve 19. yy.'da ise bu kavramın anlamı güç, baskı gibi anlamlarda ve nesnelere, bireye ve psikolojik yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Gökdeniz, 2005: 174).

Stres kişiler üzerine etki eden ve kişilerin davranışlarını, iş verimliliğini ve diğer kişilerle olan ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres kendiliğinden ya da durup dururken oluşmaz. Stresin oluşması için kişinin içinde bulunduğu ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin kişiyi etkilemesi gerekmektedir. Kişi bulunduğu ortamdaki değişimlerden etkilenir. Yalnız, bazı kişiler daha az ve daha yavaş etkilenirken bazıları ise daha çok ve hızlı etkilenmektedirler (Eren, 2008: 291).

Tolman and Rose'a (1985) göre stres, genel olarak dış ve iç güçler tarafından ortaya çıkarılan ve sonuç olarak değişik psikolojik, fizyolojik ve sosyal seviyeler altında verilen tepkilerden oluşan hipotetik bir durum olarak tanımlanabilir (Akt. Kutcher vd. 2010: 320).

Schermerhorn stresi, “olağanüstü istekler, sınırlamalar veya fırsatlarla karşı karşıya gelindiğinde kişi tarafından yaşanan bir gerilim durumudur” şeklinde tanımlamaktadır. Iwanchevich ve Matteson stres kavramını; uyaranlar, tepkiler ve iki etkinlik arasındaki etkileşim biçiminde tanımlamışlardır. Cox ise stresi birey ve çevresi arasındaki karmaşık ve dinamik etkileşim sisteminin aracılık yapan ve tehdit eden bir parçası olarak tanımlamıştır (Akt.Karahan vd. 2007: 30).

Stres terimi, bireylerin kendi çevrelerini nasıl düzenledikleri, üst düzey performansı ve sağlığı nasıl elde ettikleri ve birçok farklı psikolojik, tıbbi, davranışsal ya da fizyolojik yollarla nasıl stresle başa çıktıkları konularında kapsayıcı bir terim olarak kullanılmaktadır (Quick ve Nelson 1997: 193-194).

Sager ve Wilson(1995) stresin 15 farklı tanımını yapmış ve fikir çalışmalarının asıl probleminin stresin anlamının değişik yorumlanması olduğunu öne sürmüşlerdir (Sager ve Wilson, 1995: 8-323).

Genel olarak stres tanımları üç grupta sınıflandırılabilir:

- Uyarıcı anlamında stres: Stres, kayıp ve tehditlerin özelliklerini birleştiren oldukça güçlü (ve ara sıra olağandışı) bir uyarıcıdır (Orly vd.2009: 267).
- Tepki anlamında stres: Stres belirli bir olaya karşı bir tepkidir (Orly vd.2009: 267). Stres, bireyin çevresel veya durumsal güçlere karşı gösterdiği fiziksel veya psikolojik tepkidir (Vakola ve Nikolaou, 2005: 161).
- İlişki anlamında stres: Bu tanım önceki iki tanımı birleştirir. Stres terimi, insan ve çevre arasındaki etkileşim ile ilgilidir (Orly vd.2009: 267). Bu etkileşimci yaklaşım genel olarak stres yapıcı etmenler- gerginlik yaklaşımı olarak bilinir (Vakola ve Nikolaou, 2005: 161).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak stresi, “insan vücudunun çevreden gelen tehditlere, duygusal ve fiziksel olarak tepki göstermesi” şeklinde tanımlayabiliriz.

Selye (1976) stresi, iyi stres ve kötü stres olarak iki şekilde gruplandırmıştır. Kötü stres birinin işini kaybetmesi gibi hoş olmayan durumların bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. İyi stres ise kişide heyecan, uyarım ve canlandırmaya neden olabilir. Bir iş promosyonu pozitif ve canlandırıcı türden bir stres yapıcı etmen olarak örnek verilebilir. İyi stres kişi üzerinde daha az negatif etki gösterir (Larson, 2004: 1120).

Bhagat vd. (2010) Amerika Birleşik Devletleri, Yeni Zelanda, Almanya, Güney Afrika, İspanya ve Japonya’da, ileri teknoloji ve finansal hizmet sektöründeki örgütlerin profesyonel yöneticileri ve çalışanlarından elde edilen bilgiler ile gerçekleştirmiş oldukları çalışma kapsamında üç hedef belirlemişlerdir. Bunlardan ilki, örgütsel stresin üç boyutu (rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yüklenmesi) ile üç örgütsel çıktı (iş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkiyi incelemektir. İkinci olarak sözü edilen altı ülke çapında örgütsel stresin üç boyutu ve psikolojik gerilim arasındaki ilişki üzerinde problem odaklı baş etme, duygu odaklı baş etme ve karar serbestliğinin düzenleyici etkinliklerini incelemeyi hedefleyen araştırmacılar son olarak örgütsel stres üzerinde ulusal ve kültürel değişimlerin rolü, baş etme ve iş çıktıları konusundaki bilgilerin geliştirilmesi için sonuçları tartışmayı amaçlamışlardır (Bhagat vd. 2010: 12-18). Lyle vd. (1995) ulusal kültürün birçok boyutuna yer verirken bu çalışmada örgütsel literatürdeki kilit önemi nedeniyle bireysellik-toplumsallık (individualism-collectivism) kültürel boyutu kullanılmıştır (Bhagat vd. 2010: 13). Bu araştırmanın sonuçları, problem odaklı baş etme yönteminin bireyci (indivalist) ülkelerde, duygu odaklı baş etme yönteminin ise toplumcu (kollektivist) ülkelerde daha düzenleyici olduğunu göstermiştir. Bireysel-toplumcu arasında orta bir yerde olan Almanya ve Güney Afrika gibi ülkelerde problem odaklı baş etme, duygu odaklı baş etme ve karar serbestliği düzenleyicilerinin hiçbirinin etkili olmadığı görülmüştür.(Bhagat vd. 2010: 10)

## **2.2. Stres Konusundaki Bilimsel Yaklaşımlar**

Karasek (1979)'un iş talepleri- kontrol modeli üstlerin algılanan gücü ve astların stresi arasındaki ilişkinin açığa çıkarılmasında teorik bir temel oluşturur. Bu model kişilerin işlerine ve iş taleplerine nasıl tepki verdiğini belirlemede rol oynayan kişisel kontrol olarak tanımlanabilen psikolojik role bağlıdır (Erkutlu ve Chafra, 2006: 288). Karasek'in (1979) İş-Talep-Kontrol (Job-Demands-Control) Modeli, yoğun talebe sahip işi (aşırı görev yükü ile ilişkili) olan ancak kontrolü az olan işgörenlerin stresle ilişkili problemlerden en çok zarar görenler olduklarını ifade etmiştir (Orly vd. 2009: 268).

Bürokratik yönetim yapısı-stres modeli (The bureaucratic orientation structure-stress model (BOSS)) örgütsel yapıyı saf organik ile saf mekanistik çerçeve içinde ele alır. BOSS modeline göre yapısal yönelim daha iyi izlenebilir örgütsel olarak teşvik edilmiş olan stres yapıcı etmenlerin türünü etkiler. Özellikle, daha organik yapılar rol çatışması ve rol belirsizliği algılarını desteklerken, daha mekanistik yapılar kontrol eksikliği ve karar serbestliği eksikliğini desteklemektedir. Ayrıca model örgütsel olarak teşvik edilmiş olan stres yapıcı etmenlerin birey tarafından algılanan gerginlik üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Son olarak BOSS modeli örgütsel olarak teşvik edilmiş olan stres yapıcı etmenler-gerginlik ilişkisinin gücünün bireyin bürokratik yönelimine bağlı olduğunu ifade eder (Conner ve Douglas, 2005: 217). Bürokratik yönelim bazı çalışanların otorite ve normları tercih etme, prosedür ve kurallara tam bağlılık, kişisel olmayan ve resmi iş ilişkileri eğilimleri olarak tanımlanabilir (Allinson, 1984; Ashforth vd. 1998; Conner ve Douglas, 2005: 217).

Yukarıda açıklananların yanında stres konusunda çeşitli bilim adamlarının açıklamış oldukları bilimsel teoriler aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Cannon Teorisi**

Stres ile ilgili olarak ilk kez Harvard Tıp Fakültesi'nde fizyolog olan Amerikalı Walter B.Cannon "homeostasis" kavramını kullanmıştır. İnsan vücudu, iç dengesinde meydana gelen bir değişikliği giderebilmek için bir takım kimyasal faaliyetleri belli bir düzen içerisinde harekete geçiren kendi kendini düzenleyebilen bir sistemdir. Homeostatis, durgun, sabit, denge durumunu anlatan bir kavramdır. Cannon 1909'da,



stres meydana getiren olaylar karşısında organizmanın gösterdiği tepkilerle ilgilenmiş, bu tepkileri ‘savaş ya da kaç’ olarak adlandırmıştır. Kişi, gerilimli bir durumdan kurtulmak için savaşa hazırlanır ya da kaçmayı tercih eder.

Cannon`a göre ise, stresin en önemli sonuçlarından olan saldırı ya da savunma/kaçınma durumunda, çok kısa bir süre içerisinde ortaya çıkacak olan bir acil durum mekanizması, organizmanın saldırı ya da kaçınma durumuna yine aynı şekilde saldırarak ya da kaçınarak cevap vereceğini ileri sürmektedir. Saldırmak ve kaçınmak durumunda insan vücudunun fizyolojik mekanizması adrenalin ve noradrenalin hormonunu salgılamaktadır. Bunun sonucu olarak bireyde bir enerji artışı ortaya çıkabilmektedir (Cannon, 1914: 356-372).

Bu alanda yapılan çalışmalar günümüzde değişik boyutlar kazanmıştır:

- Örgütsel stres kaynakları ve bunların vücutta oluşturduğu fiziksel ve psikolojik etkilerin anlaşılması güç bir hal almıştır.
- Araştırmalarda, stresin bir tek nedeninin olmadığı, birçok nedenle bağlantısının olduğu anlaşılmıştır.
- Stresin oluşabilmesi için insanın yaşamını sürdürdüğü ve içinde bulunduğu şartlardan etkilenmesi gerekmektedir.
- İnsanın içinde bulunduğu şartlar bazılarını daha az etki ederken bazılarını ise hızlı bir şekilde etkisi altına almaktadır (Bayram, 2006: 10).

### **2.2.2. Genel Uyumluluk Belirtisi Teorisi**

Stres, vücudun fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması durumunda ortaya çıkan ve gelişen zaman içerisinde oluşan belirgin olmayan değişikliklerin tamamını temsil etmektedir. Stres tepkisi “Genel Uyum Belirtisi” olarak da anılmaktadır. Genel Uyum Belirtisi Teorisi, stresi ortaya çıkaran nesne ya da durumlarla sürekli olarak karşı karşıya kalınması neticesinde ortaya çıkan tüm belirsiz değişiklikler üzerine odaklanmaktadır.

Bu durumda, Genel Uyumluluk Belirtisi Teorisi stresin zaman içerisindeki gelişiminde tüm vücut içerisindeki belirtileri olarak tanımlanabilir. Genel Uyumluluk Belirtisi Teorisi üç aşamadan oluşmaktadır: Alarm tepkisi, direnç aşaması ve

tükenme aşaması. Genel Uyumluluk belirtisinden bahsedilmesi için bu üç aşamanın da oluşması zorunlu değildir. Bazı durumlarda, üst düzey stres durumları üçüncü aşama olan yorgunluk aşamasına ulaşmakta ve ani ölümlere bile sebep olabilmektedir ([www.icnr.com](http://www.icnr.com). Erişim, 15.02.2011).

Selye'nin açıklamış olduğu üç aşamalı Genel Uyumluluk Belirtisi Teorisi aşağıda yer alan maddeler halinde açıklanmaktadır.

#### **2.2.2.1. Alarm Aşaması**

Bu aşamada strese yol açan faktör ile karşılaşılır ve organizma çeşitli tepkilerle kendini korumak için alarma geçer. Alarm, vücudun dıştan gelen uyarıcıyı stres olarak algıladığı durumdur. Organizma, stres kaynağı ile karşılaştığında buna hazırlanır ve bununla mücadele etmek için hormonlarının salgılanması, kan basıncının yükselmesi ve göz bebeklerinin büyümesi gibi bir takım tepkiler verir. Vücut verdiği bu tepkiler ile stresten kaçarak korunmaya çalışır (Ceyhun, 2006: 11).

Alarm aşamasında, stresi oluşturan kaynakların yoğunluğu arttığı ölçüde stres hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkar.

#### **2.2.2.2. Direnç Aşaması**

Kişi bu aşamada strese karşı koymak için elinden gelen tüm imkanları ortaya koyarak stresli bir insanın davranışlarını sergilemektedir. Bu duruma direnme aşaması adını vermekteyiz. Bir müddet kişinin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir.

Vücut, stres kaynağına uyum sağladığında her şey normale döner. Alarm aşamasında vücudun kaybettiği enerji, yeniden kazanılmaya çalışılarak stresin vücutta meydana getirdiği yıkım giderilmeye çalışılır. Stresle başa çıkıldığında sinir sistemi aktif olmaya başlar. Stresin oluşturduğu kalp atışı ve kas gerilimi normale dönmeye başlar. Belirli bir süre kişinin davranışlarında ve yaşamında bu durum gözlenebilir (Güçlü, 2001: 94).

### **2.2.2.3. Tükenme Aşaması**

Stres uyarısına karşı vücudun direnişi, belirli bir süre devam eder. Vücudun direnişinin yaşantısına ve işine yansıdığı gözlenmektedir. Ancak gerilim kaynaklarının yoğunluğu arttıkça, kişinin davranışlarında uzaklaşmalar oluşmaktadır. Bu dönemde stres “tükenmişlik” olarak adlandırılmaktadır. Alarm dönemi bu aşamada tekrar yaşanabilmektedir (Bayram, 2006: 11).

Tükenme aşamasında kişinin gerilim kaynakları ve bu kaynakların yoğunluğu azalmadığı sürece bireyin davranışlarında ciddi sapmalar meydana gelecek ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir dönem geçirecektir (Eren, 2008: 303).

Bu durumun uzun süre devam etmesi halinde strese bağlı hastalıkların çıkmasına ya da vücut fonksiyonlarının durmasına neden olabilir.

### **2.2.3. Mason Yaklaşımı**

Mason, vücudun stres reaksiyonundan duygusal reaksiyona geçtiğini ve stresin hastalığa yol açabileceğini öne sürmüştür. Mason’un öne sürdüğü bu yaklaşım yorum yapılmasını da güçleştirmiştir. Mason’un görüşleri Selye’nin stres hakkındaki görüşlerinden daha karmaşıktır (Bayram, 2006: 12).

### **2.3. Stres Kaynakları**

Stres, örgüt açısından incelendiğinde çalışma şartlarının birey açısından büyük bir stres kaynağı oluşturduğu gözlenmektedir. İnsanlar, yaşamının büyük bölümünü örgütlerde geçirdiğinden örgüt içerisindeki fiziksel şartların ve psikolojik etmenlerin bireyin günlük yaşantısında olumlu veya olumsuz rol oynamaktadır.

Bilim adamları stres kaynaklarını; bireysel, çevresel ve örgütsel stres kaynakları olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır. Bir kişinin kendisinden ya da genel çevresinden kaynaklanan stres kaynakları, bireyin ya daha sağlıklı birey olmasına ya da daha stresli bir iş yaşamı geçirmesine etki etmektedir.

### **2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireysel stres kaynaklarını, fizyolojik stres kaynakları ve çevresel stres kaynakları olarak iki ayrı zeminde incelemek mümkündür. Fizyolojik stres genel anlamda, bireylerin iş yerlerindeki üretkenliklerini, verimli çalışma sistemlerini, çalışmalarının kalitesini ve bireysel sağlıklarını olumsuz bir şekilde etkileyen ve stresi ortaya çıkaran koşullara karşı verilen baş ağrısı, migren, sancı, bel ağrısı, diş ağrısı, halsizlik ya da kas ağrısı gibi birçok şekilde ortaya çıkan fizyolojik tepkiler olarak görülmektedir. Bunun yanında kişilerin olayları algılamadan kaynaklanan farklılıkları, aile fertleri arasındaki ilişkiler, ailevi problemler, çocukların eğitimi, işten kaynaklanan sorunların eve yansıtılması gibi nedenler bireysel stresi oluşturan nedenler arasında gösterilebilmektedir. Yukarıda saydığımız nedenler kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277).

Çevresel stres, bireyin çalıştığı ortamın dışında kalan ve strese neden olan durum ya da nesneye karşı gösterdiği kızgınlık, depresyon, yorgunluk, düşmanlık, sinirlilik, huysuzluk, tansiyon, sinir ve yorgunluk gibi psikolojik tepkilerin tamamı anlamına gelmektedir ([www.euro.who.int](http://www.euro.who.int). Erişim 04.04.2011).

#### **2.3.1.1. Kişilik**

Bir kişinin stres yapıcı etkenlere karşı gösterdiği tepki değişik kişisel özelliklerden etkilenir. Bireysel özellikler bir kişinin strese karşı nasıl yanıt verdiğini üç yol ile etkiler (Schuler, 1980). Öncelikle, bireysel ihtiyaç ve değerler kişinin isteklerini tanımladığı için, bireysel nitelikler olayların insanlara göre, önem derecelerini belirler. İkinci olarak, bireysel yetenekler ve geçmiş deneyimler, stres yapıcı olaylar ile baş etme stratejilerinin seçimini etkiler. Son olarak bireyin stres ile baş etme stratejisi seçimi bireyin kişisel özelliklerinden etkilenir. Bu nedenle, kişilerin bireysel niteliklere bağlı olarak belirli bir olay karşısında verdikleri tepki değişiklik gösterir. Bir kişi için çok stresli olan bir olay, bir diğeri için strese neden olmayabilir. Bu nedenle bireylerin işle ilgili gerginlik belirtisi göstermeden tolere edebilecekleri stres miktarı farklıdır (Ivancevich ve Matteson, 1980; Larson, 2004: 1121).

Kişinin, çevresini nasıl algıladığı, çevresinde meydana gelen değişmelere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği onun kişiliği ile yakından alakalıdır. Bireyin

kişiliği, örgüt içindeki tutumu ne kadar önemliyse, stresi oluşturan kaynaklardan etkilenmesi de o kadar önemlidir. Stresin kaynağı, bireylerin kişiliklerini oluşturan karakterleri, huyları ve kabiliyetleri olabilir. Kişinin stresten etkilenmesi kişilik özelliklerine göre değişebilmektedir. Kişiler aynı stres kaynaklarına bir birlerinden farklı tepkiler gösterebilmektedirler. Bazı kişiler stresten daha kolay etkilenip yıpranabilirken bazılarının ise strese karşı daha dayanıklı olduğu görülmektedir (Paşa, 2007: 14).

Kişilik özellikleri bazı insanları strese karşı daha duyarlı kılarken bazı insanların strese karşı duyarlılığını azaltmaktadır. Bazı insanlar yeni ortamlara girmekten ve yeni kişilerle tanışmaktan korkarlar. İşleri vaktinde ve noksansız biçimde bitirmek isterler. Sorumluluk sahibi ve mükemmeliyetçi olurlar. Kendilerine gelecek tepki, uyarı ve tehditlere daha duyarlıdır. Çabuk panik olup endişeye kapılabilirler. Bu nedenle, olaylardan ve insanlardan etkilenip coşkuya ya da korkuya kapılarak hareket edebilirler (Eren, 2008: 294).

Bazı insanlar, kişilik özellikleri, cinsiyet farklılıkları, beslenme alışkanlıkları, stresle baş etme yetenekleri gibi nedenlerle stres oluşturan kaynaklardan fiziksel ve zihinsel nedenlerle daha az etkilenmektedir. A tipi olarak adlandırılan bazı insanların yaşamları gerilim, baskı ve telaş unsurları üzerine kurulmuştur. Bu tipteki insanlar tutum ve davranışlarında tutarsızdır. Buna rağmen, B tipi olarak adlandırılan insanlar ise stres karşısında nasıl rahatlanacaklarını bilirler; sağlıklı ve mutlu yaşarlar. Bu tip insanların espri yetenekleri ve insanlarla ilişki kurma becerileri gelişmiştir. Bunlar, heyecan ile çalışırlar, diğer insanlara ilgi ve saygı duyarlar (Tanşu, 2009: 13).

Kişilik ile stres ilişkisini ortaya koymak için yapılan araştırmalarda, stresi oluşturan faktörlere karşı kişilerin sahip oldukları kişilikleri, A ve B tipi olmak üzere iki şekilde ortaya konmuştur. Kısaca, A kişilik tipine sahip insanlar stresten hemen etkilenirken B kişilik tipine sahip insanlar ise stresten daha az etkilenmektedir. Bunun yanında bir çok insan ise A ve B kişilik tipini bir arada göstermektedir (Aktaş, 2001: 31).

### 2.3.1.1.1. A Tipi Kişilik Özellikleri

Strese, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklara en yatkın olan kişilik tipi A tipi kişilik tipidir. A tipi kişilik özelliği sergileyen kişilerin görev bilinçleri oldukça yüksektir ve üzerlerine daha fazla iş yükü alırlar. A tipi davranış özelliklerine (Type A Behaviour Pattern – TABP) sahip kişiler genellikle acele konuşur, insanlarla konuşurken aceleci davranır, sıra beklemekten nefret eder, aynı zamanda birden fazla işi yapmaya çalışır, zamanı boşa harcamaktan nefret eder, yavaş hareket eden insanlara karşı sabırsızlık gösterir, dinlenmek için çok az zaman ayırmaktır. A tipi davranış biçimi içinde olan kişiler, bu davranış biçimine sahip olmasalar, asla başarılı olamayacaklarını düşünmektedirler (Yücel, 2010: 54).

A tipi davranış gösteren kişiler örgütleri tarafından daha çok ödüllendirilmektedir. Bundan dolayı da organizasyon içerisinde bulunan kişiler sağlıkları pahasına bu davranış özelliğini göstermeye çalışmaktadır.

Yapılan çalışmalardan çoğu yöneticilerin büyük bir kesiminin A tipi kişiliğe sahip olduğunu göstermektedir. A tipi kişiliğe sahip insanların organizasyon içerisinde yükselmeye daha elverişli olduğu ileri sürülmektedir. Ancak A tipi kişiliğe sahip bireylerin yöneticilik makamına yükselebilmelerine karşın, B tipi kişiliğe sahip insanların tepe yönetiminde daha başarılı olduğu iddia edilmektedir. A tipi kişiliğe sahip bireyler iş yaşamında (Durna, 2004: 200):

- İş bitirme baskısı altında, zor koşullarda uzun müddet çalışırlar.
- Çoğu zaman işi eve taşırlar, geceleri ve hafta sonları çalışmayı tercih ederler, dinleme ile araları pek iyi değildir.
- Sürekli kendileriyle rekabet halindedirler. Kendilerine ulaşılması zor şartlar koyarlar.
- İş koşullarının zorluğu yüzünden engellenme eğilimine girebilir, başkalarının çalışma şekillerine kızabilir ve bazen denetçiler tarafından yanlış anlaşılabilirler (Durna, 2004: 200).

A tipi kişiliğe sahip insanların sergilediği davranışlara ek olarak, aşırı hırslı ve kuralcı, zamanla yarış halinde, ihtiraslı, etrafını kontrol altına alma çabası içerisinde,

başarı için çaba göstermek, rekabetçi olmak, boş durmaktan hoşlanmamak, önündeki engelleri aşmak için çaba devamlı sayısal değerlendirmeler yapmak ve sorumluluk bilincine sahip olmak gibi birtakım özellikler de bulunmaktadır (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 277).

#### **2.3.1.1.2. B Tipi Kişilik Özelliği**

B tipi kişilik özellikleri ise A tipi kişilik özelliklerinin karşıtı olarak ortaya konmuştur. B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin çalışma davranışları, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylere göre farklılık göstermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 277).

B tipi kişilik özelliklerine sahip kişiler, A tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerin aksine daha yumuşak huylu, duyarlı ve sabırlıdırlar. B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırsları yoktur. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi kişi, A tipi kişinin tersine kolay yaşayan bir tiptir. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tondadır. B tipi birey kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir. Olaylar karşısındaki tutumları ve sabırlı olmaları nedeniyle, üst düzey yöneticiliğe kadar yükselebilmektedirler (Güçlü, 2001: 97).

#### **2.3.1.1.3. C Tipi Kişilik Özellikleri**

Temoshok ve Heller (1981), duygularını anlatabilen ile duygularını anlatamayıp baskı altında tutan kişilerin özellik değişkenlerini C tipi kişilik özellikleri ile açıklamaktadır. C tipi kişilik özelliklerine sahip insanların, yardım seven, otoriteye karşı yumuşak başlılık özelliği gösteren ve iddiacı olmayan kişiler olduklarını ifade etmektedir. Kişisel etkenlerin yanı sıra, geçmişten gelen deneyimleri, algılama kabiliyetleri, aile düzenin sağlıksız oluşu, ekonomik sorunlar ve boşanmalar da örgüte yansıyan bireysel stres kaynaklarını oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışanların gelecekle ilgili beklentilerinin gerçekleşmemesi onları ümitsizliğe sevk edebilmektedir (Akt.Paşa, 2007: 19).

C tipi kişilik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Avcı, 2007: 48).

1. Engellere karşı çabuk tepki gösterir.
2. Bazen çabalmasını azaltabilir veya hiçbir şey yapmaz.
3. Kontrolü eline almak için zaman baskısına katlanır.
4. Etkinliklere zaman ayırır.
5. A tipi davranış sergilediğinde anlamsızlık gösterir.
6. Kızgınlığı kısa sürer.
7. Mantıklıdır.

Stres, çalışanların sinirli davranışlar sergilemesine, mutsuz olmasına ve arkadaşları ile çatışma yaşamasına sebep olmaktadır.

### **2.3.1.2. Stresle Başa Çıkmayı Zorlaştıran Kişilik Özellikleri**

Kişinin stres altında kalmasının, kişilik özellikleri ile alakalı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bireyin kişisel özellikleri stresten korunabilme derecesini de belirlemektedir. Bireyin stresle baş edebilmesi, değişimler karşısında kendini ayarlayabilme yeteneği ve esnekliğine sahip olması, geçmiş tecrübelerinden elde ettikleri deneyimlere dayanmaktadır. Yapılan araştırmalar stresle baş etmeyi güçleştiren bazı kişilik özelliklerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Stresle baş etmeyi güçleştiren bu etkenlerden bazıları şunlardır: Düşmanlık duygularının baskın olması, aşırı duyarlı ve duygusal olunması, her konuda bir suçluluk payı çıkarılması, egoist yani benmerkezci olunması, çocuksu duygularının olgunlaşmamış olmasıdır (Baltaş ve Baltaş, 2004: 43).

### **2.3.2. Çevresel Stres Kaynakları**

Günlük yaşantımızda karşılaştığımız olaylar bireyler için stres ortamı oluşturmaktadır. Nerede karşımıza çıkacağı belli olmayan stres, iş yerimizde, toplantıda, evimizde veya bizim beklemediğimiz bir anda karşımıza çıkabilmektedir.

Lazarus ve Folkman (1984) stresin oluşumunda bilişsel özellikler üzerinde durmaktadır. Bu modele göre, stres bireylerin çevresinde olanlara ve nesnelere karşı geliştirdikleri bilişsel tepkilerdir. Bu tepkileri kontrol etme yetenekleri ve bu şartlar



altında çevre ile olan ilişkilerini düzenleme durumlarıdır (Lazarus ve Folkman, 1984).

Çevre içerisinde ilişkileri belirleyen ve strese etkisi olan diğer bir durum bürokratik ilişkilerdir. Resmileştirme olarak adlandırılabilen bu durum Hackman ve Oldham`a (1980) göre iki şekilde ölçülmektedir. Birinci resmileştirme ölçütü şirkette yazılı kural ve düzenlemelerin sayısının fazla olmasıdır. İkinci resmileştirme ölçütü ise örgütün içerisinde kuralların ve düzenlemelerin oluşturulması ve uyulması aşamalarında ciddi prosedürlerin bulunmasıdır. Kurum için resmileştirme aynı zamanda rutinleştirmeye neden olmaktadır. Personelin aşağıdaki ifadeleri kullanması işyerinde rutinleşme olduğunun göstergesidir.

- Benim işimde birçok alternatif bulunmakta,
- İş yerinde görevlerim sürekli olarak tekrarlamalardan oluşuyor,
- İş yerimde çalışırken değişik şeyler yapmak için fazlasıyla imkânım oluyor (Hackman ve Oldham, 1980).

İşletmelerdeki örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgütün dışından gelen stres kaynakları ile sarılmış durumdadır. Çevresel etkenlerle alakalı stres kaynakları bir ölçüde örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarını da oluşturmaktadır. Çoğu zaman çalışanların günlük yaşantısından kaynaklanan problemler onların iş hayatını etkilemekte, işe yönelik yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımalarını şekillendirmektedir. Bundan dolayı kişilerin örgütün dışından kaynaklanan yaşantısına bağlı stres kaynakları örgüt içi stres kaynaklarını etkilemekte, bazı durumlarda ise örgüt içi kaynaklanan stresin çalışanlar üzerindeki etkisini bağlantılı olarak azaltmakta ya da işletmelerde örgütsel stresi katlayarak artırmaktadır (Ekici ve Ekinci, 2003: 111–112).

### **2.3.2.1. Fiziksel Çevre Koşulları**

İşletmelerde meydana gelen gürültü, iş ortamındaki aydınlatmalar, hava koşulları gibi faktörler fiziksel çalışma koşullarını oluşturmaktadır. İş ortamındaki koşullarda meydana gelebilecek olumsuzluklar kişilerin stres durumunu ve performansı etkilemektedir (Türker, 2009: 13).

İş yerlerinde, çalışanları ve müşterileri etkileyen fiziksel faktörlerden bir tanesi gürültüdür. Gürültü Kontrol Yönetmeliği gürültüyü, “gelişigüzel bir yapısı olan bir ses spektrumudur ki, sübjektif olarak, istenmeyen ses biçiminde” tanımlamaktadır (G.K.Y. 11.12.1986 tarih ve 19308 sayılı Resmi Gazete).

Gürültü, kişide fiziksel rahatsızlığın yanında psikolojik rahatsızlıklara da sebep olmaktadır. İşyerindeki sürekli gürültülü ortam stres kaynağı olarak olabilmektedir. Gürültü, insanlarda işitme kayıplarına neden olmanın yanı sıra psikolojik, sinir ve dolaşım sistemlerini etkileyerek çeşitli hastalıklara neden olmaktadır. Dünyada ve ülkemizde, meslek hastalıkları arasında en yaygın olarak görülen gürültü nedenli işitme kayıplarıdır. Kişinin sessiz bir ortamda 1,5 metreden günlük konuşmaları anlamakta güçlük çekmeye başladığı sınır, gürültü düzeyi olarak kabul edilebilir. Bu sınır 500, 1000 ve 2000 Hz frekanslarda ortalama 25 dB değerine karşılık gelmektedir (Güner, 2000: 58).

### **2.3.2.2. Ekonomik Sorunlar**

Örgütler, ekonomik sistemin bir parçası olduklarından ekonomide meydana gelen istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, çalışanları olumsuz yönde etkiler. Örgütlerin ekonomik çevresini, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri, faaliyet gösterdiği alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktür gibi faktörler oluşturur. Krizin ortaya çıkmasına bu faktörlerde meydana gelen olumsuz gelişme sebep olacaktır. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık ve belirsizlik krizin şiddetinde belirleyici olacaktır (Kaya, 2006: 55).

Ülke ve dünya ekonomisinin gidişatı doğrudan kişi üzerinde stres oluşturduğu gibi, kişinin içinde çalıştığı ve hayatını kazandığı işletme organizasyonu içerisinde etkiler oluşturarak kişi üzerinde de dolaylı strese neden olabilir. Yaşanan ekonomik krizler, işten çıkarılma ve işsizlik, yüksek enflasyon gibi kişinin hayatını sürdürmesini zorlaştıran ekonomik belirsizlikler kişiler üzerinde baskı oluşturabilir. İnsanların tüm hayatını, uyumunu alt üst eder. Kişilerin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olur (Eren, 2008: 99).

### **2.3.2.3. Siyasi ve Politik Belirsizlikler**

Bir ülkedeki politik belirsizlikler, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve oluşturulan belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündemde tutulması, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde gelecek endişesi ile günlerini geçirmelerine sebep olabilmektedir. Siyasi belirsizlik ülke ekonomisini ve ekonomi politikasını olumsuz etkileyerek, iş hayatında yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına yüksek enflasyon, yüksek faiz ve işsizliğe neden olarak bireylerin yarından endişe ve korku duyup stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır (Eren, 2008: 300).

### **2.3.2.4. Sosyal ve Kültürel Değişmeler**

Toplumsal hayatta meydana gelen değişmeler kişiler üzerinde stres oluşturmaktadır. Geleneksel toplum yapısından çağdaş toplum yapısına dönüşme zorunluluğu, kişiler üzerinde zorlanma oluşturarak çeşitli sağlama sorunlarına yol açmaktadır. Sosyal ve kültürel stres kaynaklarının iklim, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık ortam, konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu gibi nedenlerden etkilendiği ileri sürülmektedir. Bunlar kültürel ve coğrafi yapıya göre değişmektedir (Tanşu, 2009: 20).

Günümüzde hızla küreselleşen dünya devletlerinin kendilerine has sosyal özellikleri, ananeleri, kültürleri, inançları, mesleklerin değişmesi ya da tamamıyla ortadan kaldırarak devam eden bazı alışkanlık ve gelenekleri yok etmesi söz konusudur. Bahsettiğimiz değişimler kişi, toplum ve örgüt davranışlarında meydana getirdiği en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır (Eren, 2008: 302).

### **2.3.2.5. Aile Sorunları**

Aile ve iş, kişilerin günlük yaşamlarının büyük bir bölümünde uğraştıkları ve uzun dönemde tatmin olmayı ve başarı elde etmeyi istedikleri önemli rollerdir. Günümüzün insanları eş ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmak ve onlarla çok şeyi paylaşmak istemekte, ancak bununla beraber işle ilgili olarak istenilen talepler de her geçen gün artmaktadır. Ailenin ve işin aynı zamanda ortaya çıkan talep ve ihtiyaçları, özellikle çalışan kadınlar üzerinde birtakım sorunlar oluşturabilmekte ve

kişinin öncelikleri ile ilgili olarak tutarsızlıklar yaşamamasına neden olabilmektedir. İnsan yaşamı açısından çok önemli olan bu iki durumun etkileşimi sonucu meydana gelen çatışmalar, özellikle kadınların iş gücü içindeki paylarının hızlı bir şekilde artışı örgüt içerisinde önemli bir yer oluşturmaya başlamıştır. Bunun neticesinde kadın yöneticiler iş ve özel yaşam çatışmasından doğan stresi yaşamaktadırlar (Tanşu, 2009: 21).

Maryland Üniversitesinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, çalışan anne ve babalar uzun süreli çalışmanın aile hayatında ciddi zorluklara neden olduğunu Fortune 500 şirketlerinde yapılan ve 500 çalışanı kapsayan bir çalışmada, araştırmacılar çalışma alanında uzun süre kalmanın iş-aile zıtlıklarını ortaya çıkarttığı ve aile ve iş arasındaki zıtlıkların strese bağlı sağlık sorunlarına ve depresyona neden olduğu sonucuna vardılar. Bu çalışmada öne çıkan bir diğer nokta da anne ve babaların çalışma saatleriyle çocuklarıyla ilgilenmek için ayırdıkları zaman arasındaki ilişki olmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre çalışma saatleri ne kadar uzun olursa, çocuklara ayrılan zaman o kadar kısa olmaktadır (Nowack ve Wimer, 2004: 8).

#### **2.3.2.6. Teknolojik Değişmeler**

Teknolojik yenilikler çalışanların yetenek ve tecrübelerini gereksiz kılmaları durumunda birer stres kaynağı olurlar. Bilgisayar, otomasyon ve robotlar yüzünden işlerin yapılmasında yeni beceriler edinme ihtiyaçlarına ayak uyduramayan çalışanlar işsiz kalmakla ya da iş değiştirmekle yüz yüze gelebilmektedirler. Bu durum da bir stres kaynağı oluşturmaktadır (Türker, 2009: 13).

Teknolojide yaşanan hızlı değişim, yeni ekipman ve sistemleri iyi bilme ihtiyacı karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, çalışanlarda stres duygusu oluşturur. Bu da bireyin, beklentiler karşısında kendini zorda hissetmesine ve strese girmesine neden olur.

#### **2.3.2.7. Parasal Güçlükler**

İş çevresinden kaynaklanan bir diğer stres faktörü de ücret yetersizliğidir. Ülkemizde yapılan çeşitli araştırmalar ekonomik durumu zayıf ve yetecek kadar olmayan

ailelerin strese daha yatkın olduklarını ortaya koymaktadır. Ekonomik durumun yetersiz olması beslenme, barınma ve eğitim gibi temel gereksinimlerin karşılanamaması, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara neden olmaktadır (Tanşu, 2009: 22).

Ücretlerin beklenenden az olması, çalışanların parasal yükümlülüklerini tam olarak yerine getirememelerine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların ek iş aramalarına neden olmaktadır. Ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için fazla çalışmak zorunda kalan insanların sağlıklarının bozulması ve hastalanmalarına neden olmaktadır.

#### **2.4. Örgütsel Stres ve Örgütsel Stres Kaynakları**

Rodriguez-Calcano ve Brewer (2005) stres ve bağlılık düzeylerinin en belirleyici faktörünün örgütsel destek olduğu sonucuna varmışlardır. Mirsalmi ve Roffe (1991) ise çalışmalarında örgütsel çevrenin sahip olduğu özelliklerin stres ve bağlılık düzeylerinin tahmin edilmesinde demografik faktörlerden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (Orly vd. 2009: 271).

İşyerinde belirli rol ve görevleri yerine getiren kişiler, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Günümüz şartlarında çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte, işin gereklerini yerine getirmek için çaba sarf etmektedir. Örgütte kendilerine verilen vazifeleri yerine getirebilmek için çalışanlar, işle, yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stres kaynağına maruz kalmaktadır. Buda, işyerinde veya organizasyon içerisinde örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş, bilim adamları ve araştırmacıların bu konuda araştırma ve çalışmaya yapmaya, yeni düşünceler ve fikirler üretmeye yöneltmiştir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 285).

##### **2.4.1. Örgütsel Stres Kavramı**

Günümüzde artan teknolojik değişmeler, hızlı iletişim olanakları, şiddetli rekabet koşulları, ekonomik krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon oranı, faizlerin yüksekliği, politik istikrarsızlık ve kentlerin kirlenmesi insanları olumsuz yönde etkilemektedir.

Küreselleşmenin artması, mevcut iş çeşitlerini ve iş ortamlarını ve ülkelerin sosyal özelliklerini değiştirerek çalışanların yaşam biçimlerinde kararsızlık ve dengesizliğe neden olmaktadır. Çalışanlar ekonomik sorumluluklarını yerine getirebilmek için daha fazla bedensel çaba göstermek zorunda kaldıklarından, daha çok baskı altında kalmaktadırlar. Bunun yanında iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler çalışanlar arasındaki ikili iletişimi yavaş yavaş yok etmektedir. Bu durum, çalışanları başkalarıyla paylaşmak istedikleri şeylerden uzaklaştırarak yalnızlığa itmektedir. Bu faktörler, çalışanları tedirgin, endişeli, korkulu bir ruh haline ve yalnızlığa itmektedir (Ekici ve Ekici, 2003: 109).

Örgütsel stres ve örgütsel değişim örgütsel hayatta geniş kabul gören iki ana konudur (Vakola ve Nikolaou, 2005:160). Uluslar ve kültürler arasında örgütsel stres ve örgütsel stresin değişik boyutlarının çalışanı nasıl etkilediği konusu, teorik anlamda önem verilen bir konu olmuştur. Bireylerin iş stresi ve rol stresi ile baş etme yollarının ulusal ve kültürel anlamda farklı olması, çokuluslu ve küresel örgütler için çok önemlidir. Batıdaki ve bireysel örgütlerdeki çalışanlar, işleriyle ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirirken Asya, Latin Amerika ve Afrika gibi toplumcu örgütlerdeki çalışanlardan daha fazla karar serbestliğine sahiptir (Bhagat vd. 2010: 11).

Stres, kişide üzüntüye ve çöküntüye neden olmaktadır. Belirli bir kurumda çalışan kişinin, zamanının büyük bir bölümünü işyerinde geçirerek belli amaçları gerçekleştirmek için istenilen rolleri ve görevleri yerine getirmek durumunda olması, örgütsel stres kavramını ortaya koymuştur. Kişi ve iş ilişkilerinden doğan örgütsel stres, kişinin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklılıklardan ve psikolojik nedenlerden etkilenen, kişiye psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 285).

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren kişi, örgüt içerisinden kaynaklanan “örgütsel stres” ile iç içe kalabilmekte ve bu kavram iş stresi veya mesleki stres olarak da isimlendirilmektedir. Örgütsel stres, bireyin kaynakları istemler karşısında

yetersiz kaldığında ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da kaynak ile istem arasındaki denge önem arz etmektedir. Yönetici stresi de örgütsel stres kapsamı içinde değerlendirilebilir ve onun bir alt birimi olarak kabul edilebilir (Bayram, 2006: 26).

#### **2.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

Stresin birçok nedeni vardır. Bazı araştırmalar kişilik özellikleri ve strese karşı yatkınlık üzerine yoğunlaşarak, bir kişinin stresli olarak algıladığı bir olayı bir başkasının çaba gerektiren bir iş olarak algılayabileceği üzerinde tartışmışlardır (Zaffane ve McLoughlin, 2006: 627).

Örgütler stresi genel olarak kişisel faktörler ve hastalık durumları olarak görmektedir. Her iki gerçeğin de stresin ne olduğunu anlama aşmasında çok önemli olmalarına rağmen, birbirleriyle olan bağlantılarını anlama aşamasında birçok farklılıkların olduğu gözlenmektedir.

İş stresi literatürü, işyerinde örgütsel yapı ile daha az veya daha çok derecede ilişkili olan stres yapıcı bazı etmenleri tanımlamıştır. İş kaybı (tehdit ve içten çıkarmayı da içerir), iş yeri değiştirme (job relocation), artan iş-aile çatışması ve artan örgütsel politika, örgütsel yapı ile ilişkili olabilen iş ile ilgili potansiyel stres yapıcı etmenlerdir. İş ortamı stresi ile ilgili diğer çalışmalar stres süreci üzerinde sosyal destek, baş etme, geçmiş tarih, bilişsel değerlendirme, ve stres yönetimi müdahaleleri, etkilerini ve sonuçlarını incelemektedir. İş yeri stres çalışmalarında rol davranışı (örneğin aşırı rol yüklemesi, rol belirsizliği, rol çatışması), görev belirsizliği ve görev içeriği, iş tasarımı (karar serbestisi, durumsal kısıtlar, iş talepleri ve algılanan kontrol, vardiyalı iş ve fiziksel ortam, işyerinde potansiyel stres yapıcı etmenler olarak tanımlanmıştır (Conner ve Douglas, 2005: 212).

##### **2.4.2.1. İş Yapısına İlişkin Stres Kaynakları**

İşin kendi yapısına uygun ve yerine getirilmesi gereken istekleri vardır. Bu durum da örgütte ve kişilerde stres kaynağı oluşturabilmektedir. Kişilerin iş yerindeki sorumlulukları ve görevden kaynaklanan risk, stres etkeni haline gelmektedir. Yapılan işin koşulları ve çalışma şartları çalışanlar üzerinde stres oluşturan örgütsel nedenlerdir. Bu nedenler aynı zamanda personelin iş çevresini oluşturmaktadır. Bu

işlevsel çevre, işin yapısını, yöneticilerin astlarını etkileme güçleri, işin yapısı ve üretim biçimi iş çevresi ile alakalı olan her türlü şeyi kapsamaktadır (Sızan, 2006: 54).

Örgütsel yaşamda stres kaçınılmazdır. Stresin örgüte olan maliyeti yüksektir. Örgütler, çalışanları arasındaki stresi azaltmak için, yönetimlerinde ve içyapılarında oluşturacakları değişiklikleri benimseyebilirler.

#### **2.4.2.1.1. İş Yoğunluğu (Aşırı İş Yükü) ve İş Monotonluğu**

Strese neden olan sebep, bazı durumlarda iş yerinde bulunan çevresel koşullardan ziyade yapılan işin bizzat kendisi olabilmektedir. Özellikle beden gücünün yoğun bir şekilde kullanıldığı işlerde, kimyasallara maruz kalındığında, yüksek ses ya da hoş gitmeyen çevresel koşulların yer aldığı işlerde stresin ortaya çıkması daha sık görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışan kişilerde ve kadınların çoğunlukla görev aldıkları mesleklerde stresin çevresel sebepleri daha az görülürken, sosyal ve politik çevreden kaynaklanan stres daha fazla görülmektedir (Nowack ve Wimer, 2004: 2).

Stres oluşturan örgütsel faktörlerin en önemlisi ve en çok karşılaşılanı aşırı iş yüklemesidir. Aşırı iş yükü çok sayıda işin yapılması ya da işin çok kısa sürede bitirilmesinin istenmesi şeklinde sayısal olabileceği gibi, işin zor olması veya kişinin yetenek ve becerilerinin üstünde iş istenmesi şeklinde niteliksel de olabilir. Her iki durumda da aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması, bireyin strese girmesi kaçınılmazdır. Bu durumun tersi olan düşük iş yüklemesi veya az çalışma da monotonluğa ve ilgisizliğe yol açacağından strese neden olabilir (Yılmaz, 2006: 24).

Chen ve Silverthone (2008) gerçekleştirmiş oldukları çalışma kapsamında Taiwan'da kontrol mevkisi ile iş stresi, iş tatmini ve iş performansının işle ilişkili davranışsal ölçüleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadırlar. Sonuçlar daha yüksek içsel kontrol mevkisine sahip bireylerin daha düşük düzeyde iş stresine ve daha yüksek düzeyde iş performansı ve tatminine sahip olduklarını göstermiştir (Chen ve Silverthone, 2008: 572).



Erkutlu ve Chafra (2006), butik oteller bazında gerçekleştirdikleri çalışmada, astların iş stresine temel teşkil eden liderlik gücünün etkisi üzerine yoğunlaşmış ve sonuç olarak iş stresinin liderlik gücünden etkilendiğini tespit etmişlerdir (Erkutlu ve Chafra, 2006: 291).

#### **2.4.2.1.2. Zaman Baskısı**

İşlerin bazılarında çalışanlar zaman baskısı altında kalabilmekte ve çalışan işi yetiştirme gayreti içerisinde olmaktadır. Bu da işin yoğunluğuna ve niteliğine bağlı olarak kişi üzerinde baskı ve gerginlik oluşturabilmektedir.

Zaman baskısını, kamu kesiminde çalışanlara nazaran özel sektör çalışanları daha çok hissetmektedir. Bu da çalışanlar üzerinde stres oluşturmaktadır. Özellikle işlerin zamanında yetiştirilemediğinde çalışan işini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır (Akgündüz, 2006: 32).

Bunun yanında yönetimle ilgili konularda zaman baskısı daha çok hissedilmektedir. İş zamanında yetiştirme zorunluluğu yöneticilerde baskı oluşturmaktadır. Bu da yöneticilerin zaman baskısı altında çalışmalarına onların aile ve arkadaş grupları ile aralarında problem yaşamasına neden olmaktadır (Avcı, 2007: 56).

#### **2.4.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları**

İş yaşamında çalışanlar üzerinde strese yol açan nedenler arasında önemli faktörlerden bir tanesi de iş yaparken personelin maruz kalabileceği tehlikelerdir. Bazı iş kollarında tehlike faktörü ya olmamakta ya da minimum seviyede olmaktadır. Bunun yanında ise iş kazası olma ihtimali yüksek iş kolları da mevcuttur. Örneğin metalürji, inşaat, madencilik, denizcilik, havacılık, enerji ve nükleer santraller gibi iş alanlarında çalışanların beden ve ruh sağlıkları bakımından tehdit oluşturan her unsur stres vericidir. Buna göre radyasyona maruz kalma, yaralanma, düşme, zehirlenme ve hatta ölme ihtimalinin olması personeli tedirginlik içerisinde sokmaktadır. Tehlikeli durumların bahis konusu olduğu alanlarda çalışan bireyler, sürekli tedirginlik, korku ve gerilim içinde olduklarından dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar (Akgündüz, 2006: 33).

Zehirli maddelere veya radyasyona maruz kalan kişilerin fizyolojik durumlarında önemli kayıplar görülebilmektedir. İş kapasitesinin ve iş gücünün giderek daralması, çeşitli hastalıklara neden olması zehirli maddelerin, tozların ve radyasyonun sonuçları arasında görülmektedir. Daha da kötüsü, zehirlenmelerin tespit edilememesi, kanserojen etki yapan tozların önlenememesi, ölüme kadar götüren etkilere neden olmaktadır (Akgün, 2010: 26).

#### **2.4.2.1.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Joiner (2000)'e göre, örgüt içerisindeki yöneticilerin eğitim durumları, kendi stres seviyelerini ve örgüt içerisinde çalışan diğer kişilerin stres seviyelerini etkilemektedir. Eğitim durumlarının yanı sıra, yöneticilerin yaşları, cinsiyetleri, çalıştıkları departman ve kaç yıldır örgüt içerisinde çalışıyor oldukları da kendi stres seviyelerini ve örgüt içerisinde çalışan diğer bireylerin stres seviyelerini etkileyebilmektedir (Joiner, 2000: 237).

Stres kaynakları içerisinde en çok etkili olanı rol yapısına ilişkin olanıdır. İş tatminin düşük, işe bağlı gerilimin yüksek olması kişinin örgütüne ve kendisine olan güvenini azaltır, iş karşı yabancılaşma başlar, iç çatışmaların yaşanması neticesi bireyler arası ilişkilerde öfke, gerilme ve kızgınlık görülmeye başlar (Yücel, 2010: 48).

Rol belirsizliği kavramının ise çeşitli tanımları yapılmıştır. Rolü üstlenecek kişinin rolüyle ilgili beklentileri tam olarak algılayamaması ya da aldığı rolün gereklerini yerine getirmek için hangi etkinliklerde bulunacağı konusunda yaşanan belirsizlik rol belirsizliği olarak tanımlanır. Görev tanımlarının yetersizliği, görevle ilgili açıklamaların yetersiz olması, hızlı teknolojik gelişim ve organizasyonun karmaşıklığının artması rol belirsizliğine neden olur (Topuz, 2006: 13).

#### **2.4.2.1.5. Vardiyalı Çalışma Düzeni**

İşletmelerde, çalışma süreleri ve dinlenme için verilen molalarının sıklığı ve süresi işgörenlerin fiziksel ve ruhsal dengeleri üzerinde oldukça etkilidir. Yapılan araştırmalar, insan yapısına en uygun çalışma süresinin günlük azami 7,5 – haftalık 45 saat olduğunu ortaya koymaktadır (Camkurt, 2007: 88).

Vardiyalı çalışma ise, 24 saat devam gerektiren işlerde işin devamını destekleyecek şekilde günün değişik zaman dilimlerinde yapılan çalışma olarak tanımlanabilir. Bu zaman dilimlerinin her birine ise vardiya denilmektedir. Çoğu ülkede değişik vardiya biçimleri vardır. Genel olarak gündüz vardiyası 08-16, öğleden sonra/akşam vardiyası 16-24 ve gece vardiyası 24-08 saatlerini kapsamaktadır (Ak, 2007: 2).

Vardiyalı çalışma sistemine bağlı olarak çalışan personellerde uyku sorunları ve buna bağlı olarak da fiziksel ve ruhsal sorunlar görülebilmektedir. Vardiyalı çalışma sistemi insanın vücudunun çalışma düzenini bozar, zamanla vücudun hastalıklara karşı direncinin düşmesine, uyku sorunlarına, yorgunluğa, strese ve depresyona neden olur.

#### **2.4.2.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları**

Kristof (1996)'a göre, birçok araştırmacı çalışanlarla örgüt arasındaki uyumu kişi-kurum uyumluluğu olarak nitelendirmektedir. Bu uyumluluğu belirleyen birçok değişken bulunmaktadır. Bu konseptleri daha açık hale getirmek için tamamlayıcı ve ek uygunluklar incelenmelidir (Kristof, 1996: 1). Ek uyumluluk, bir bireyin ekipteki diğer kişilerin davranışlarına benzer şekilde davranışlarını ve faaliyetlerini düzenlemeleri durumudur (Muchinsky ve Monahan, 1987: 268). Ek uyumluluk bir bireyin ve bir örgütün temel karakteristik özelliklerinin birbiri ile uyumlu olması olarak nitelendirilmektedir. Organizasyon açısından ele alındığında, bu karakteristik özellikler geleneksel olarak örgütün kültürünü, iklimini, değerlerini, amaçlarını ve normlarını ifade etmektedir. Birey açısından bakıldığında ise, temel karakteristik özellikler çoğu zaman değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları yansıtmaktadır. Ek uyumluluk durumu genel olarak bireyin bahsedilen karakteristik özellikleri ve örgütün bahsedilen özelliklerinin birbirleri ile uyumlu olması durumlarında ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996: 19).

Tamamlayıcı uyumlulukta durum biraz daha farklıdır. Tamamlayıcı uyumluluğun olduğu durumlarda bireyler kuruma tam anlamıyla uyum sağlamış ya da birey aldığı eğitimle eksik olan durumu tamamen kapatmış ve eksiğin giderilmesi birey sayesinde sağlanmıştır (Muchinsky ve Monahan, 1987:278).

Tamamlayıcı uyumluluk durumunda örgüt ve çalışan birey diğeri tarafından beklenen özelliklerinin tamamını eksiksiz bir şekilde yerine getirmektedir. Daha detaylı bir şekilde anlatılacak olursa, örgüt çalışanlar tarafından istenen finansal, fiziksel ve psikolojik istekleri karşılamaktadır ve kişiler arası ilişkiler ve büyüme fırsatları tam olarak sunulmaktadır. Benzer bir şekilde, örgütün çalışan bireylerden beklediği zaman, çaba, girişim, bilgi, beceri ve yetenekler çalışanlar tarafından sağlanmaktadır (Kristof, 1996: 49).

#### **2.4.2.2.1. Kararlara Katılmama**

Örgütsel bağlılık devir eğilimini ve iş performansını etkilediğinden dolayı, akademisyenler değişik stres yapıcı faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine özel bir ilgi göstermektedir. Örgütsel bağlılık düzeyinin iş performansını pozitif, iş stresini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu ilişki Amerika Birleşik Devletleri'nde tespit edilmesine rağmen batılı olmayan ülkelerde bu ilişki hakkında çok az bilgi bulunmaktadır (Chen vd. 2006: 243). Daha önce gerçekleştirilen çalışmalar strese neden olan örgütün içsel kaynaklarının çalışanlarının bağlılığını ve örgütten ayrılma fikrini negatif yönde etkilediğini göstermiştir (Jaramillo vd. 2005: 322).

Günümüzde birçok işletmede yöneticiler, karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine yer vermezler. Bu durum çalışanların üzerindeki baskıyı büyük oranda artıracaktır. Bunun yerine yöneticilerin, çalışanlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı zaman çalışanların üzerindeki stres azalacak ya da büyük oranda önlenmiş olacaktır.

Alınan kararlara katılım yolu ile katılan çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında, verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Kararlara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği de artmış olacaktır (Avcı, 2007: 72).

Karar alma sürecine katılan çalışanlar değişimlere daha kolay adapte olabilmektedirler. Değişim fikri çalışanların da onayı ile alınmış olduğundan değişime direnç gösterilmemekte ve diğer çalışanlara da bu konuda yol

göstermektedirler. Kişinin kararların alınmasına katılımının sağlanması aynı zamanda kendisine güven duyulduğu ve düşüncelerine önem verildiği hissini uyandırmaktadır. Bu da bireyin davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. İnsan ilişkileri şayet bir güven ortamında gerçekleşiyorsa, taraflar arasında karşılıklı anlayış, destekleme, yardımseverlik gibi konular kendisini gösterecektir. Akabinde, egoizm, riyakârlık ve çıkarıcılık gibi ilişkileri olumsuz yönde etkileyen bir durum oluşacaktır. Personelin karar alma sürecine katılmasının sağlanması yöneticilerle personel arasında güven ortamının doğmasına yardımcı olmaktadır (Büyükebeşe vd. 2006: 94-95).

#### **2.4.2.2.2. Örgütün Yanlış Yönetim Tarzı**

Liderlik etkili yönetimin kalbi gibidir. Otorite konumundaki kişilerin kasıtlı veya kasıtsız eylem ve tutumları, çalışanların eylem ve tutumlarını etkiler (Erkutlu ve Chafra, 2006: 295). Artış potansiyeline sahip stresi açıklamak üzere, işyerinin sosyal ve örgütsel yönleri ile ilgilenilmektedir. Bu açıdan yönetim tutumları, kültür ve tarzlarının stres düzeyi üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (örneğin bkz Mikkelsen vd. 2000; Zeffane ve McLoughlin, 2006: 618).

Karizmatik ve dönüştürücü liderlik teorileri astlarını desteklemeyen ve esnek olmayan liderlerin aksine kendilerini destekleyen bir üst yönetimin altında çalışanların işlerine karşı pozitif tutumları olduklarını varsaymaktadırlar (Fiedler ve House, 1988; Spector, 2002; Jaramillo vd. 2005: 327). Yetersiz liderlik, kişilerin arası sıcaklıkta (interpersonal climate) bir bozulmaya yol açar ve sonuçta ortaya çıkan çatışma kapsül ortamı olarak tarif edilebilen kapalı alanda çok stresli olabilir (Suedfeld and Steel, 2000). Ancak bunlar uç olaylardır ve kriz koşullarını temsil ederler. Liderlik, yerleşik ortam ve takım algısının normal koşullar altında stres ile ilişkili olmadığı tahmin edilmektedir (Fairbrother ve Warn, 2003: 11).

Strese neden olan ve iş yeri ile ilgili olan faktörlerin başında patronlar gelmektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar iş yerinde strese neden olan en önemli faktörlerden bir tanesinin sevilmeyen patronlar olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Sevilmeyen patronlar kurum içerisindeki düzeni alt üst etmektedirler. Sevilmeyen patronlar bazen örgüt içerisindeki en fazla çalışan, sonuç odaklı ve en tecrübeli

kişilerdir. Bireylerin bu patronlarla beraber çalışmaları her zaman zor olmaktadır. Kariyer yaşamı boyunca birçok farklı ve sevilmeyen patronlarla çalışmak zorunda kalmış kişilere sorulduğunda birçok patron çeşidinin olduğunu ve bu patronlarla çalışmanın strese neden olduğunu söylemektedirler. Genel olarak, sevilmeyen patronların bulunduğu ortamlarda daha az üretkenlik, daha çok stres ve asgari moral bulunmaktadır (Nowack ve Wimer, 2004: 2).

Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden çok yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar. Sürekli böyle farklı davranmak kişide stres yaratır. Bu sebepten örgütün yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir.

#### **2.4.2.2.3. Terfi Etmek Yada Edememek**

Doğumundan itibaren sürekli gelişme içgüdüsüne sahip olan kişi gelişimine mani olan herhangi bir engelle karşılaştığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Kişiler çalıştıkları organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst kademelere yükselmeyi ve organizasyon içerisindeki değerini, prestijini ve kazancını artırmak ister. Bu gayesini gerçekleştirebilmek içinse daha çok gayret sarf eder. Bu da kişinin ister istemez kendisini baskı altında hissetmesine sebep olur (Eren, 2008: 297–298).

İşyeri içerisinde adil olmayan yapılmayan terfiler çalışanlar arasında çatışmaya, bunun neticesinde de strese neden olmaktadır. Yöneticilerin kişilerin performanslarını değerlendirirken objektif ölçüler yerine, yönetici çalışan ilişkisi göz önüne alınarak yapılan değerlendirmeler ve bu doğrultuda yapılan terfiler, çalışanın yöneticiye ve o konuma gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemesine ve çalışma sürecinde çatışma davranışı sergilemesine neden olmaktadır. Çalışma isteğini olumsuz etkileyen bu durum çalışanlarda stres yaratmakta ve işe devamsızlıklara neden olabilmektedir.

Terfi ederek meslek içerisinde yükselme, ödül olarak görülürken, statüsündeki değişme farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı, yeni yeteneklerin öğrenilmesini ve sorumluluk almayı beraberinde getirdiğinden, kişide yeni ortama

uyum güçlüğü stres oluşturabilmektedir. Terfi imkânının çalışanın yeterliliğine göre verilmesi çalışana bir yarışma içerisine aynı zamanda ise çatışma ortamına sokması nedeniyle de önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Durna, 2004: 194).

#### **2.4.2.2.4. Bürokratik Engeller**

Toplumda sorumluluk taşıyanlar her zaman yetkiye de sahip olamamaktadırlar. Böylesi bir durum, çalışanın bireysel sorumluluğunun azalmasına ve öfke ve hayal kırıklığıyla artan strese neden olacaktır. Artan'a (1986) göre, bürokratik sorunların bir diğeri ise "bu benim tanımıma uymuyor" veya "bu diğeri bölümlerin işi" gibi yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır. Kişiler iş yapmaya çalıştıkları zaman karşılaştıkları bu iki cümle, onlarda stres yaratabilmektedir (Akt. Akgündüz, 2006: 39).

Örgütlerin çoğunda bürokratik ve resmi bir yapı vardır. Bu durum bireyde stres oluşumuna neden olur. Daha az merkeziyetçi bir yapı işgörenler açısından stresin azalmasına neden olacaktır.

#### **2.4.2.3. Örgütsel Politikalar ve Ücret Eşitsizliklerine İlişkin Stres Kaynakları**

İşletmenin karlılığı, verimliliği ve varlığını sürdürebilmesi, bunun yanında kişisel amaçlar göz önünde bulundurularak üst yönetim tarafından hazırlanan örgütsel politikalar örgütsel stresin kaynakları arasındadır (Aydın, 2004: 56).

Emniyet Teşkilatı ve Silahlı Kuvvetler gibi kamu görevi yapan kurumlarda çalışan personelin sürekli olarak tekrar eden yer değiştirmeleri örnek olarak gösterilebilir. Örgütsel disiplinin ve kendi içerisindeki kuralların katı olması güvenlik hizmeti veren bu kurumların karakteristik özelliğidir.

##### **2.4.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirme**

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, ücret, işten çıkarılma gibi pek çok önem arz eden konuları kapsadığından değerlendirmelerin adalet ilkesi göz önünde bulundurularak yapılması çok önemlidir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sırasında adaletsiz ve taraflı bir tutumla karşı karşıya kalmasının da

çalışanın gerginlik yaşamamasına ve stresin ortaya çıkmasına neden olacağı açıktır (Aydın, 2004: 56).

Diğer taraftan kişinin yetenek ve niteliklerinin değerlendirilmemesi, meslekte yeterince ilerleyememe, yetki ve sorumluluk verilmemesi anlamına gelebilmektedir. Bu durum karşısında kişi kendisini değersiz hissedecek ve kendi kapasitesinin altında bir performans gösterecek ve kendini yetiştirmeyecektir. Bu durum, kişinin stres seviyesinin yükselmesine sebep olmaktadır. Kişinin değerlendirilmesindeki haksızlıkların ve belirsizliklerin olması veya değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığının tam olarak bilinmemesi de kişilerde stres yaratmaktadır (Durna, 2004: 194).

#### **2.4.2.3.2. Ücret Adaletsizlikleri ve Ücret Yetersizliği**

Ücret ve başarı değerlemelerindeki adaletsizlikler, resmi veya sivil birçok örgütte şikayet edilen stres kaynağı olduğu söylenebilir. Çalışanların çoğu hak ettikleri ücreti alamadıklarından yakınmaktadır. Ekonomik sorunların ve krizlerin çokça yaşandığı devletlerde bu durum insanlar için bir numaralı stres kaynağıdır. Birçok örgütte, çalışanlar aynı işi yaptığı halde diğer insanlarla aynı statüde tutulmamaktan ve adaletsizlikten şikâyetçidirler.

Ücret, çalışanlar için örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır. Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin beklenenden az olması, zamların veya ikramiyelerin yetersiz olması, çalışanın ailesini gerektiği şartlarda besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve uygun niteliklere sahip bir evde oturamayacağı kısaca, maddi yükümlülüklerini zamanında ve tam olarak yerine getiremeyeceği anlamına gelir. Bu durum da kişinin kendisine ve ailesine gerekli olan asgari geçim şartlarını sağlayabilmesi için, ek iş aramasına, özellikle geceleri ya da tatil günleri ek işlerde çalışmasını mecburiyetinde kalmalarına sebep olmaktadır. Bunun doğal neticesi aşırı yorgunluk ve buna bağlı gelişen strestir (Yılmaz, 2006: 20).



#### **2.4.2.4. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlara İlişkin Stres Kaynakları**

Hans Selye'nin laboratuvar ortamında hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalar, bulunduğumuz ortamla stres arasında doğrudan bir bağlantının olduğunu göstermiştir (Paşa, 2007: 53).

Fiziksel stres sebepleri bireyin vücudunu etkileyen dışsal faktörlerdir. Bunlar birey üzerindeki olumsuz etkileri, kişinin çalıştığı ortamın aşırı derecede sıcak veya soğuk olması, aydınlatmanın yeterli kadar olmaması ve aşırı gürültüdür. Stres yapıcı bu nedenler kişinin vücudunun kontrol mekanizmasını bozar ve kişiyi endişelendirir (Demirkıran, 2007: 43).

Evinin dışında zamanının büyük bölümünü işletmede geçiren çalışan, çalıştığı ortamın iç açıcı ve çalışırken zevk verici nitelikte olmasını ister. Bunun yanında yetersiz çalışma şartları da işten kaynaklanan stres nedenlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Aşırı sıcak veya soğuk hava, gürültü, yeterli olmayan aydınlatma ve hava kirliliği çalışma şartlarını etkileyen nedenlerdir. Bu etkenlerin olduğu fiziksel çalışma ortamı çalışanda negatif etkiler oluşturur ve stres yaratır (Gümüstekin ve Öztemiz, 2005: 274).

##### **2.4.2.4.1. Gürültü**

Gürültü, iş ortamında çalışanları etkileyen önemli fiziksel gerginleştiricilerin başında gelmektedir. İnsanlarda gürültünün oluşturduğu rahatsızlıkta esas neden gürültünün şiddetidir. İnsanlar için en ideal ses düzeyi 50 desibeldir. Gürültünün oluşturduğu rahatsızlık gürültünün şekline ve ortamına da bağlıdır. Önceden bilinen ve beklenen gürültü çok önemli ölçüde stres yaratmaz. Buna örnek verecek olursak diskoya eğlenmeye giden bir kişinin 100 desibellik bir gürültüye katlanması gerekebilmektedir (Paşa, 2007: 54).

Gürültüye maruz kalan insanlarda zamanla duyma yetilerinde düşüş olduğu görülebilmektedir. Sağırlığa kadar uzanan bu süreçte, işgörenlerde baş ağrısı, yorgunluk, kulak çınlaması gibi olumsuzluklar da görülmektedir. Bunların yanında işgörende dikkat dağınıklığı, okumayla öğrenme de azalma, verimde düşüklük, geç algılama, konuşma bozukluğu, duyma kaybı görülmeye başlar.

Cambridge Üniversitesi'nden bir grup bilim adamı, gürültünün zihnin algılama üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Gönüllü iki gruba akıldan yapılabilecek çıkartma işlemleri verilmiştir. Birinci grup sessiz bir ortamda çalışmış, ikinci grup ise gürültülü bir ortamda çalışmıştır. Bilim adamları yaptıkları bu deney ile gürültünün iş üzerinde olumsuz bir etkisini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte gürültü kesildikten sonra da zihin üzerinde zararlı etkisinin devam ettiği gözlenmiştir. Her iki grupta da kişiler sessiz bir ortamda çalıştırılarak testler tekrarlandığı zaman birinci grupta düzelme görülmüş, ikincisinin yaptığı ise aynı düzeyde kalmıştır (Paşa, 2007: 55).

#### **2.4.2.4.2. Işıklandırma Yetersizliği**

Çalışma ortamındaki ışıklandırma seviyesi yetersizliği de önemli bir konu olarak değerlendirilmelidir. İşyerinin yeterince ışıklandırılması ile işin verimliliği ve kolaylıkla yapılması arasında bir ilişki vardır. Yapılan çalışmalar ışık şiddetinin artmasına paralel olarak üretimin %8–27 oranında arttığını ortaya koymaktadır. Kötü ışıklandırma ise uygun olmayan bir çalışma ortamı oluşturur, bunun neticesinde göz sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar. Bunun yanında yüksek şiddete sahip göz kamaştırıcı ışıklar ise çalışanın görüş duyarlılığını azaltır. Parlaklık ise; geçici körlük, baş ağrısı ve göz sulanması gibi durumların meydana gelmesine neden olmaktadır (Sızan, 2006: 60).

İşletmelerde meydana gelen iş kazalarının nedenleri arasında, fazla ya da yetersiz aydınlatma olarak görülmektedir. İyi bir ışıklandırma çalışanların verimini artırır. Kötü ışıklandırma çalışanın dikkatini dağıtır, moral üzerinde olumsuz etki yaparak görme rahatsızlığına yol açmaktadır

#### **2.4.2.4.3. Isınma ve Havalandırma**

Sıcaklık, nem ve hava akımının uygun şartlarda olması, kişinin kendini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlamaktadır. Isıdan kaynaklanan stres, insan vücudunun sığa ve soğuga karşı gösterdiği değişik tepkilerden oluşmaktadır. Soğuk hava şartlarında çalışan insanlarda aşırı enerji gereksinimleri, titreme ve verim düşüklüğü, el ve beden becerilerinin azalması gibi olumsuzluklar görülmektedir.

Genel olarak havalandırma doğal ve yapay havalandırma olarak iki şekilde sınıflandırılır. Doğal havalandırma, kapı ve pencerelerin açılması yoluyla yapılırken; yapay havalandırma ise klima, vantilatör gibi çeşitli araçlar kullanılarak yapılmaktadır. Çalışma ortamdaki hava şartları, kişinin gereksinimine ne kadar uygunsa, kişi çalışırken kendini o kadar rahat hissedecektir. Bu da bireyin fiziksel ve düşünsel rahatını sağlayacak ve kapasiteyi artıracaktır. Bunun tersi durumda ise basık, havasız, nemli ve sigara dumanına maruz kalınması kişinin çalışma ortamındaki hareketlerini kısıtlayacak ve kapasitesi düşecektir.

#### **2.4.2.4.4. İş Yaşamında Tehlike Unsurunun Varlığı**

İş yaşamında strese yol açan durumlar arasında önemli faktörlerden bir tanesi de, iş yaparken çalışanların karşılaşabilecekleri tehlikelerdir. Örneğin madencilik, inşaat, havacılık, metalürji, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş alanlarında çalışanların ruh ve beden sağlıklarını etkileyen ve tehdit unsuru taşıyan her tehlike etkeni bir stres oluşturmaktadır. Bununla birlikte düşme ve yaralanma, zehirlenme ve radyasyona maruz kalma gibi durumlar iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır (Tanşu, 2009: 46).

Çalışma ortamında stres oluşturacak bir diğer etkende radyasyondur. Günümüzde çalışma yaşamının vazgeçilmez yardımcıları olan bilgisayarların yaydıkları radyasyon insan metabolizmasını olumsuz etkilemektedir. Yayılan radyasyon tehlikesini en aza düşürecek bazı filtre sistemlerinin temin edilmesi ve bunun da mutlaka kullanılması gerekmektedir. Örgütlerde bilgisayar kullanımı gün geçtikçe çoğalmakta daha çok insan radyasyonla karşı karşıya kalmaktadır. Yönetimde bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile yönetici kendisini etkileyen belirsizliklerden azda olsa kurtulmuş, zamanının büyük bir bölümünü alan işler ortadan kalkmış, düzensiz ve çözülemez denilen sorunlar düzenli ve çözülebilir hale dönüşmüştür (Avcı, 2007: 52).

#### **2.5. Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları**

Kahn ve diğ. tarafından 1964 yılında yürütülen rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilgili klasik çalışmalardan bu yana yaklaşık kırk yıldır gerçekleştirilen çalışmalar iş

ve örgüt ile ilişkili stresi değerlendirmiş, iş çıktıları ve çalışan sağlığı üzerinde zararlı etkileri olduğunu göstermiştir (Bhagat vd. 2010: 11).

### **2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları**

Kahn ve Byosiere'nin iş stresi çalışmalarında yer verdikleri rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı iş yükü faktörlerinin hem fizyolojik hem psikolojik olarak işgörenleri negatif yönde etkilediği bilinmektedir (Orly vd. 2009: 267).

Günümüzde birçok insan çalıştığı iş yerindeki stres ortamı nedeniyle hasta olmakta ya da işi tamamen bırakmaktadır. Örneğin, Birleşik Krallıkta, stres % 40'lık bir yüzde ile işe bağlı olarak görülen mesleki hastalıklarda ikinci sıradadır (In Donnellan, 2000: 7-12). Mental Health Foundation (2000) bu strese bağlı hastalıkların alınan izinler nedeniyle her yıl 4 milyar pound'a mal olduğunu tahmin etmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde ise strese bağlı olarak alınan izinlerin maliyeti yıllık ortalama 200-300 milyar dolar arasındadır (Le Fevre ve Matheny, 2003: 726). Stresin kişisel belirtileri psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olarak üç grup halinde sınıflandırılabilir.

#### **2.5.1.1. Fizyolojik Sonuçlar**

Günümüzde birçok rahatsızlığın stresle olan bağlantısı farklı şekillerde ortaya konabilmektedir. Kişilerin gerek psikolojik gerekse fizyolojik farklılıkları, stresten değişik ölçülerde ve şekillerde etkilenmesine yol açmaktadır. Ancak kişinin fiziksel ve psikolojik açıdan zayıf yanları sürekli olarak, stres kaynakları karşısında tehlike altındadır (Güçlü, 2001: 93). Stres karşısında vücut iki türlü tepki vermektedir. Bunlar, kısa süreli ve uzun süreli tepkilerdir.

Kısa süreli tepkiler, kasların kasılması, kalp atışlarının hızlanması ve vücudun ekstra bir adrenal salgılayarak tehlike karşısında ortaya çıkan tepkisidir. Uzun süreli belirtiler ise sindirim güçlüğü, yüksek kan basıncı, kalp hastalıkları, kanser ve mide ekşimesi şeklinde gruplara ayrılabilir (Everly ve Girdano, 1980; Larson, 2004: 1120).

Bunun yanında vücudun uyarılmasının yükselmesi sonucunda ise fiziksel belirtiler; boğaz, sırt ve boyunda gerginlik, güçleşen solunum, kalbin hızla atması, soğuk fakat terleyen eller ve ayaklar, gerilmiş bacak kasları şeklindedir (Yiğit, 2000: 84).

### **2.5.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

Stresin bireyler üzerinde yarattığı olumsuz durumlardan biri de psikolojik açıdan ortaya çıkan sonuçlardır. Aşırı stres altında kalma fizyolojik bir takım sıkıntılar doğururken psikolojik rahatsızlıklara da sebebiyet verir.

Psikolojik tepkiler ilgisizlik, unutkanlık, tatminsizlik ve kızgınlık gibi belirtileri içerebilir. Stresin kişisel davranışlara olan etkisi iştahsızlık, kilo alımı veya kilo kaybı, sigara alışkanlığında değişim, alkol kullanımında değişim, görüntüde ani değişim şeklinde görülebilir. Hemen hemen vücutta yer alan her sistem strese verilen tepkide yer alır (Everly ve Girdano, 1980; Larson, 2004: 1120).

Stres doğal olarak ortaya çıkan ve yararlı veya zararlı etkileri olabilen bir deneyimdir. Stres fizyolojik bir tepkidir ama tepkiyi başlatan stres yapıcı etmenler tipik olarak fiziksel hareket gerektirmeyen sosyal, psikolojik veya simgeseldir. Stres insan vücudu için çok zor bir durumdur. Çünkü vücut fiziksel olmayan bir talebe karşı fiziksel bir tepki oluşturmaya çalışır.

Stres insan vücudunda birikimli olarak hastalıklara neden olabilen büyük bir gerilim şeklinde sonuç verir. Daha sık strese tepki gösterme halinde olan insan daha hassas olur ki bu durum, bireyde yorgunluk, hastalık, sakatlık, yaşlanma ve ölüme neden olabilir (Matteson and Ivancevich, 1987; Larson, 2004: 1121). Örgütsel stresin neden olduğu psikolojik gerilim sinirlilik, kaygı duyma ve depresyon şeklinde kendini gösterir (Bhagat ve diğ. 2010: 15).

#### **2.5.1.2.1. Uyku Bozukluğu**

Uyku, insanın temel ve vazgeçilmez ihtiyaçlarından birisidir. Yetişkin bir insanın ortalama 6-7 saat uyumaya gereksinimi vardır. Nedeni ne olursa olsun insanın ruh sağlığındaki en küçük problemler bile uyku düzenine olumsuz etkide bulunmaktadır. Uyku problemleri stres sonucu ortaya çıkan psikolojik bir sonuç olmakla birlikte,

uykusuzluğun insanların daha fazla gerilmelerine, performansta ve dikkatte düşüşe neden olarak stresi körüklediği de unutulmamalıdır. Stresin neden olduğu uyku bozukluğu genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkmakla birlikte, bazı durumlarda tam tersine aşırı uyuma isteği içerisinde girilebilmektedir. Bu eğilimde olan bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak istedikleri görülmektedir (Yılmaz, 2003: 6).

İnsanda uykunun başlaması için beyin mekanizmasının harekete geçmesi gerekir. Uyku düzeninde oluşacak bir aksama günlük hayat ve genel sağlık üzerinde etkilere yol açar. Uyku ihtiyacının giderilmesi gerekir. Stres sırasında insanların en çok yakındıkları uyku bozukluklarıdır. Dinlenmiş bir kişi yaşadığı stresle daha iyi bir şekilde başa çıkabilmektedir.

#### **2.5.1.2.2. Depresyon**

Depresyon kelime olarak “çöküş” anlamındadır ve belirli bir düzeyden alçalmayı ifade eder. Depresyon yeni bir hastalık değildir. Depresyon, uykusuzluk, konsantrasyon bozukluğu, cinsel problemler, kararsızlık, iştahsızlık gibi temel belirtiler gösterebilir. Endişe ve depresyon birbirine bağlıdır. Biri, bir diğersinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Depresyona yol açan etkenler normal olarak her insanda üzüntü yaratır. Fakat insanların çoğu, depresyon yaratan olaylar karşısında kendi kendilerini sınırlandırmayı başarırlar. Bazı insanlar ise depresyon yaratan olayın etkisinden kendilerini kurtaramaz ve uzun süren bir bunalım dönemi yaşarlar (Akgün, 2010: 46).

Depresyon, insan bir yakınıni kaybetmesi, sorunlarla uzun süre uğraşma, işte başarısızlık, iş kaybı ve insanın yakalanmış olduğu bazı hastalıklar sonucu meydana gelebilir. İnsan, yaşadığı sıkıntılı bir olayın etkisi ile uzun süre bunalımdan kurtulmaya bilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre en azından her altı kadından biri ve her on iki erkekten biri, kronik bir depresyon geçirmektedir.

#### **2.5.1.2.3. Tükenme (Burnout Syndrome)**

Tükenme, durmadan gelişen duygusal bir bozulma. Tükenmişlik, bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucu ortaya

çıkan bir olgudur. Bireyin enerjisinin stres yapıcı nedenler karşısında tükenmesine işaret eden bu olgu genellikle çalışma yaşamında kendisini gösterir. Araştırmalar, sosyal destek kaynaklarından yararlanabilen bireylerde düşük, bu kaynaklardan yoksun kişilerde ise yüksek düzeyde tükenmişlik bulunduğunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik psiko-patolojik (ruhsal) bozukluğa işaret eder ve tedavi edilmesi gerekir (Silah, 2005: 156).

Kişide oluşan stres uzun sürerse, vücut için tükenme basamağına gelmekte ve tekrar alarm dönemi reaksiyonları görülebilmektedir. Uyku ve dinlenme ile vücut onarabilmektedir. Başa çıkılamayan ve devam eden stres karşısında denge bozulur. Bu da hastalıklara karşı vücudun zayıf olduğu bir dönemdir.

Tükenme aşamasında, vücudun direnmesi başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Kişide psikolojik ve fiziksel tükenmişlik gözlenmektedir. Kişide uykusuzluk, şüphecilik, sürekli öfke hali, göğüs ağrıları ve geçimsizlik şeklinde sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır (Özmutaf, 2006: 75).

### **2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları**

Bu alanda son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların kendi fiziksel ve psikolojik streslerini kontrol edebilme becerilerinin çalışma performansı üzerinde ciddi etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Hsieh ve Huang, 2004: 147-150). Çalışma/İş performansı genel olarak bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda kendi amaçlarını başarmaları ve kendilerin beklenenleri karşılamaları anlamına gelmektedir (Bohlander ve diğ. 2001). Bir çalışma performansı modelinde, akademisyenlerin büyük bir kısmı, kişilerin kendi fizyolojik ya da psikolojik stres etmenlerini kontrol etmedeki becerilerinin iş çalışma performansını ciddi anlamda etkilediğini düşünmektedir (Adler vd., 1986: 1173).

Psikolojik gerilime neden olan örgütsel stresin üç boyutu (rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yüklenmesi), iş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık ile negatif ilişkilidir (Bhagat vd. 2010: 15). Roller ve görevlerin belirsizliği aynı zamanda performansı ciddi anlamda düşürmektedir ve işten ayrılmaların başlıca nedenlerinden biri olmaktadır (Anton, 2009: 188).

Örgütsel stres üzerine Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'da gerçekleştirilen çalışmalar psikolojik gerilim ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık çıktıları arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir (Bhagat vd. 2010: 15).

Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel stres ve psikolojik gerilimin etkisi, genellikle iş gücü piyasasının içinde bulunduğu ekonomik koşullarının etkisindedir. Diğer bir deyişle uygun bir iş bulmak kolaylaştıkça, birçok bireyin işten ayrılma meyillerini arttıran yüksek düzeyde örgütsel stres ve psikolojik gerilim yaşarlar (Bhagat ve diğ. 2010: 16). Yüksek iş stresi düzeyleri yaygın stres genellikle verimlilikte ani düşüşe neden olduğu, devamsızlığı arttırdığı ve sağlık harcamalarını arttırdığı için örgütün çalışmalarının aksamasına neden olur (Murphy, 1995; Zeffane ve McLoughlin, 2006: 619).

Daha da önemlisi, bu çalışmada durumlarının büyük önemli bir kısmı son anda ortaya çıkmaktadır ve önemli çalışanları sterse bağlı sorunlar nedeniyle çalışmadıkları ortamda ciddi sorunlar yaşanmaktadır.

Örgütsel stresin işletmelerin verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyerek önemli maddi kayıplara neden olduğu görülmektedir. Daha da önemlisi, bu çalışmada durumlarının büyük önemli bir kısmı son anda ortaya çıkmaktadır ve önemli çalışanları sterse bağlı sorunlar nedeniyle çalışmadıkları ortamda ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Maureen ve Anthony, İngiltere'de ve Amerika'da yapılan çalışmalarda hastalıkların %75' inin strese bağlı ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Amerika'da örgütsel stresten kaynaklanan ekonomik kayıpların yıllık yaklaşık olarak 150 milyar doları bulduğu tahmin edilmektedir (Akt.Küçük, 2007: 32).

## **2.6. Stresle Baş Etme Yolları**

Problem odaklı ve duygu odaklı baş etme yöntemleri ve karar serbestliği, örgütsel stresin üç boyutu ile psikolojik gerilim arasındaki ilişkinin düzenleyicisi olan kavramlardır. Problem odaklı baş etme, durumu değiştirmek veya yönetmek için inisiyatif yüklenen çabalar olarak tanımlanırken; duygu odaklı baş etme, stres yaşamak ile ilişkili sıkıntıyı azaltma veya yönetme çabalarıdır. Karar serbestliği,



bireyin iş taleplerini gerçekleştirirken sahip olduğu veya örgütün ona izin verdiği takdir veya kontrol miktarıdır (Bhagat vd. 2010: 16).

Toplumcular kaçmak yerine yüzleştirmeye dayalı stratejilerle meşgul olarak, örgütsel stresin önemini en aza indirerek, stresli mücadelelerden kendisini uzak tutarak, konuları seçici olarak göz ardı ederek, meslektaşlar ile pozitif karşılaştırmalar yaparak ve stresli iş veya iş dışı durumlardan pozitif değer kazanmayı deneyerek stresli durumlarla başa çıkar. Diğer taraftan bireyseller, problemi tanımlamak, alternatif çözümler üretmek, alternatifleri fayda maliyet açısından karşılaştırmak, alternatif çözümlerden birini seçmek gibi eylemlerden oluşan problem odaklı baş etme yolunu tercih ederler (Bhagat vd. 2010: 18).

Örgütsel kültürün özellikleri insanların stres ile baş etme yollarını etkilemektedir. Tweed vd.(2004) Asya kültüründe çevreyi kontrol etmeye çalışmak gibi dışsal kontrol stratejilerinin yerine kişinin kendisini kontrol etmeye çalışması gibi içsel kontrol stratejilerini tercih ettiklerini tespit etmiştir. İçsel stratejiler kişinin olumsuz duygularını etkili bir şekilde yönetir ve ilişkisel bir uyum sağlar (Akt. Chang ve Lu, 2007: 565).

Bilinenin aksine stres hem hoş hem de hoş olmayan olaylar ile ilişkilidir. Levi, (1972), sadece bireyin uyum sağlama kapasitesindeki sapmalar nedeniyle çözümlenmezse problemlili hale gelebilir. Böyle olduğunda kişi şaşkın ve düzensiz hale gelir, bu nedenle stresle baş edemez ve sonuçta kişide stres ile ilişkili sağlık problemleri ortaya çıkar (Akt. Erkutlu ve Chafra, 2006: 287).

Çalışanların sahip oldukları bazı kişisel özellikler stresle başa çıkma çabalarındaki tercihleri etkilemektedir. Stresle başa çıkabilmek için kullanılacak olan teknikler ve bu tekniklerin başarılı bir şekilde uygulanmaları son derece önemlidir (Nancy vd. 2009: 198).

Stres ile baş edebilmek için sosyal destek almak olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Cooper ve arkadaşlarına (2001) göre, sosyal desteğe ilişkin birçok model ve tanım bulunmaktadır. En kapsamlı ve diğerlerini içine alan olan tanımlama 1985 yılında

House tarafından yapılmıştır. House`ye göre sosyal destek dört farklı şekilde oluşmaktadır. Bunlar: Maddesel, Duygusal, Bilgi ve Onay destekleri. Bu destekler özetle:

- Maddesel Destek: Pratikte doğrudan bir yardımda bulunmak,
- Duygusal Destek: Zorlukla karşılaşan bir kişiyi anlamak, önemsemek ve ona sempati duyarak yaklaşmak,
- Bilgi Desteği: Bir kişiye karşılaştığı sorunları çözmesine yardımcı olacak bilgileri sunmak,
- Onay Desteği: Bir insanın faaliyetlerini kendisine olan güvenini artırması amacıyla onaylamak (Akt. Cooper vd.2001).

şeklinde tanımlanabilmektedir.

Garrido ve Munoz (2006)`a göre, stresle baş etme yolları duruma göre farklılıklar göstermektedir. Stresle başa çıkma tarzları kişilerin farklı durumlara kendi kişiliklerine özgü tepki vermeleri sonucu oluşmaktadır. Söz konusu tarzları özetleyecek olursak:

A) Metot:

- Aktif: Doğrudan gözlenebilir çaba gösterir
- Pasif: Hiçbir şey yapmaz ve sadece bekler
- Kaçınmalı: Kaçınmak ya da durumun ortadan kalmasını beklemek.

B) Odaklanma:

- Probleme odaklanma
- Duygusal tepkiye odaklanma
- Problemi değiştirmeye odaklanma

C) Aktif hareket etmek:

- Bilişsel çabalar
- Davranışsal çabalar (Garrido ve Munoz, 2006: 5).

## **2.7. Stres Ölçüm Araçları**

Bhagat vd. (2010), tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında örgütsel stresin boyutları olan rol belirsizliği ve rol çatışmasının ölçümünde, aşırı rol yüklemesinde, Beehr vd. (1976), tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. (Bhagat vd. 2010: 19). Başetme yollarının ölçümünde karar serbestliğinde Karasek (1979) ve Ivancevich ve Smith (1982)'in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Psikolojik gerilim ölçümünden adapte edilen bir ölçek kullanılmıştır (Bhagat vd. 2010: 20). Vakola ve Nikalou (2005), çalışmasında ise Mesleki stres ölçümünde Cooper vd. (1988), tarafından geliştirilen Mesleki Stres Göstergesi (Occupational Stress Indicator) nden hareketle Cartwright ve Cooper (2002) tarafından geliştirilen ASSET araç olarak kullanılmıştır (Vakola ve Nikolaou, 2005: 164).

## **BÖLÜM III**

### **POLİS KAVRAMI ve POLİSTE STRES KAYNAKLARI**

#### **3.1. Polis Kavramı**

Emniyet Teşkilatı, insanların güvenlik içerisinde yaşama arzusundan kaynaklanarak kurulmuş bir teşkilattır. Tarihin her döneminde devleti ve toplumu yönetenler, ellerinde bulundurdukları gücü korumak, kuralların aksamadan yürütülmesini temin amacıyla, toplumun huzur ve güvenliğini temin için değişik isimler altında çeşitli örgütler kurmuşlardır.

Polis kavramı Yunanca “politeia” ve Latince "politia" kelimesinden türemiştir. Politia, site ve kentleri, kentlerdeki devlet ve hükümet yönetimini ifade etmektedir. Eski Türklerde polis kelimesi anlamına gelen "Yarkan" kelimesi kullanılmıştır. Moğolcada ise "Daruğa" sözü polis kelimesi anlamında kullanılmıştır. Bu kelimelerden her ikisi Uygurcada dedektif, cellat, Daruğa ise gece bekçisi, polis memuru, vergi memuru gibi anlam ifade etmektedir (Bayram, 2003: 573).

Emniyet Teşkilatı Kanununda Polis kavramı genel anlamı ile; “teşkilat”(örgüt), “fonksiyon”(görev) ve “personel” ise örgüt içerisinde çalışanların tümünü ifade etmektedir. Teşkilat olarak polis, sivil yönetimin emrinde İçişleri Bakanlığına bağlı olarak kamu düzeni ve iç güvenliği sağlamakla görevli kendini halkına adanmış görevliler olarak tanımlayabiliriz. Kanunda belirtildiği üzere polis; “silahlı icra ve inzibat kuvveti” olarak tanımlanmaktadır (mevzuat.adalet.gov.tr.Erişim Tarihi 15.02.2011).

#### **3.2. Polisin Tanımı**

Türk Dil Kurumu güncel Türkçe özlüğünde polis terimi, “şehirde kamu düzenini, huzur ve güvenliği sağlayan kuruluş, kolluk, zabıta” anlamında kullanılmaktadır (tdk.gov.tr. Erişim Tarihi 15.02.2011).

Polis Vazife ve Selahiyet Kanununa göre Polis; “kamu düzenini ve güvenliğini sağlayan, kanun ve nizamların kendisine verdiği görevleri yerine getiren emniyet hizmetleri sınıfında görevli silahlı bir kuvvettir. Polis, toplumda birlik ve düzeni, kişilerin temel haklarını kullanma güvencesini, halkın ırz, can ve malını korur, toplumun huzur ve güven içerisinde yaşamasını sağlamaktadır. Yardım isteyenlere, yardıma ihtiyacı olan çocuk, sakat ve düşkünlere yardım eder, yasa ve diğer kanunların verdiği görevleri yapar” şeklinde açıklamış ve polisin görev tanımını yapmıştır (mevzuat.adalet.gov.tr Erişim Tarihi 15.02.2011).

Polislik mesleğinin özü, toplumun beklentilerine cevap verecek yöntemleri uygulamaya koymaktır. İnsanların memnuniyetini sağlamak çeşitli ilkelerin varlığını gerektirmektedir. Bu ilkeler uygulanmaya konulmadığı zaman ise vatandaşların huzur ve güveni sağlanamaz. Bunlar göz önünde bulundurulduğunda polis, güven verme ve düzen sağlama kurumudur diyebiliriz.

### **3.3. Polislik Mesleğinin Özellikleri**

Kanunla polis “zabita teşkilatı umumi ve hususi olmak üzere iki kısma ayrılır. Umumi zabıtada silahlı kuvvet olan polis ve jandarmadır” şeklinde açıklamaktadır. Emniyet Teşkilatı Kanununun 4. maddesinde ise “polis, silahlı bir icra ve inzibat kuvveti olup, üniformalı ve sivil olmak üzere iki kısımda” görev yapmaktadır (mevzuat.adalet.gov.tr. Erişim Tarihi 15.02.2011).

Polislik mesleğini yapan personel, kanunda belirtildiği şekilde tek tip resmi kıyafet giyerler. Kanun maddesinde, polis birimlerinin bazıları görevin niteliği ya da gizliliği gereği görevlerini sivil olarak yaparlar. Polisin görevi zaman açısından değerlendirildiğinde, hizmetin aksamaması için nöbet sistemi ile günün 24 saati kesintisiz devam etmektedir (mevzuat.adalet.gov.tr. Erişim Tarihi 15.02.2011).

Polis, “yakalanması gerekli kişi ve dağıtılması gereken topluluğun direnmesi, saldırıya yeltenmesi veya saldırıda bulunması hallerinde, bu eylemleri etkisiz hale getirmek için artan şiddette zor kullanabilmektedir” şeklinde belirtilmiştir (mevzuat.adalet.gov.tr Erişim Tarihi 15.02.2011). Bu da polis hizmetlerini yerine

getirilen görevliler kanunların belirttiği şekilde şartların oluşması durumunda zor kullanma yetkisine sahip olduğu açıklanmaktadır.

### **3.4. Polisin Görevleri**

Devletin temel görevlerinden biri kamu düzenini sağlamak, insanların huzur ve güven içerisinde yaşamasını temin etmektir. Bu görevi Devlet adına başta polis olmak üzere zabıta kuvvetleri aracılığı ile yerine getirilir. Güvenlik sağlanamadığında sağlık, eğitim gibi diğer kamu görevlerinin yapılmasında zorluklar yaşanacaktır. Kamu görevleri işlerini yaparken can ve mal güvenliklerinin sağlanmasını ister.

Kamu, bir ülkedeki halkın bütünü, amme ve toplum anlamındadır. Düzen, tertip, huzur ve her şeyin yerli yerinde olması demektir. Kamu düzeni ise, bütün toplumu ilgilendiren düzen, tertip anlamına gelir (TDK Sözlüğü).

Polislik mesleği hassasiyet isteyen, maddi manevi güçlüklerle dolu bir hizmettir. Diğer kamu görevleri gibi sıradan bir görev değildir. Polise; “271 kanun, 51 tüzük, 168 yönetmelik, 87 Bakanlar Kurulu Kararnamesi ve 62 yönerge” görev ve yetki vermektedir (Çalı, 2006: 23).

Devlet içerisinde iç güvenliğin sağlanması görevini İçişleri Bakanlığına bağlı Emniyet Teşkilatı yerine getirmektedir. Polis, genel güvenliği, kişi temel hak ve hürriyetini korur, toplumun huzur ve güvenliğini sağlar, yardım isteyen ve yardıma muhtaç olanlara yardım eder, kanun, tüzük ve yönetmeliklerin verdiği diğer görevleri yapar” şeklinde açıklamıştır (PVSK, m.2, mevzuat.adalet.gov.tr. Erişim Tarihi 15.02.2011).

Polisin toplum içerisinde genel yapı itibariyle üç tür görevi vardır. Bunlardan birincisi suç oluşmadan önceki görevi olan suçu önleme, ikincisi ise suç işlendikten sonraki görevi olan suçluyu yakalama görevi, üçüncüsü ise genel emniyete dönük alınacak tedbirlerde siyasi görevleridir.

Polisin yapmış olduğu önleme görevi idari nitelikli görevlerindedir. İdari nitelikli görevleri, yasalara uygun olarak yapılan toplantı ve gösteri yürüyüşlerinde, bayramlarda, spor müsabakalarında, bar, kahvehane, otel ve gece kulübü gibi umuma açık yerlerin kontrolü ile genel ahlaka aykırı yerlerin kontrolü ve zorunlu korunması gereken kişiler ile devlet bürokratlarının korunması önleyici görevleri arasında olanlardır.

Polisin adli görevi ise suç delillerini tespit ederek suçluları yakalayıp adli makamlara teslim etmektir. Polisin adli görevinin temel dayanağı Ceza Muhakemeleri Usul Kanununa dayanmaktadır.

Polisin siyasi görevi ise devletin bölünmez bütünlüğüne yönelik faaliyetlerdir. Polise kanun, tüzük ve yönetmelikle çok fazla sayıda görev ve yetki vermiştir. Polise verilen görev ve yetkinin fazla olması büyük bir kargaşaya sebep olmaktadır. Buda polisin asli görevlerinin yerine asli olmayan işlerle meşgul olmasına sebep olmaktadır (Aydın, 2003: 3).

Demokratik ve modern toplumlarda polise halk tarafından dört önemli görev yüklenmektedir. Bunlar (Sönmez, 2002: 15):

1. Rehber-Öğretmen Görevi: Trafik kuralları dahil olmak üzere vatandaşların kurallara uygun hareket etmesini sağlayan, onlara yol gösteren, topluma örnek olan, mevzuat hükümlerini uygulayan, halkı aydınlatan, rehber bir eğitici olmalıdır.
2. Güvenlik Mühendisi Görevi: Polislik mesleğinin uzmanlık ve teknik gerektiren yönlerini kullanabilen, kamu düzenini temin eden “güvenlik mühendisi” olmalıdır.
3. Psikolog Görevi: toplum ve insan psikolojisinden anlayan, kişi ya da kişilerle güzel iletişim kurabilen, bir “psikolog” olmalıdır.
4. Sosyolog ve Sosyal Hizmet Uzmanı Görevi: Mesleki bilgilerle beraber polis, çalıştığı toplumun özelliklerini ve duyarlılıklarını kavrayıp ona göre hareket edecek, “sosyal hizmet uzmanı” olmalıdır. Polisliği sosyal hizmetler açısından inceleyenlerin dayandığı nokta işin çoğunluğunun suç kontrolü

alakalı olmasıdır. Suç ve suçlularla mücadele etmesinin yanında suçun sebepleriyle de mücadele etmesi polisliğin sosyal hizmet birimi kanaatini kuvvetlendirmektedir.

### **3.5. Polis ve Stres**

Devletin öncelikli görevlerinden bir tanesi kamunun huzuru, güveni ve hukukun üstünlüğünün sağlanmasıdır. Emniyet Teşkilatı'nda İçişleri Bakanlığına bağlı olarak güvenlik hizmetini gerçekleştirmek için kurulmuş, içerisinde çeşitli branşlarda uzmanlaşmış personel barındıran bir kamu kuruluşudur. Emniyet Teşkilatı, kamu adına görev yaparken Anayasa ile güvence altına alınan kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumak, suçla mücadele etmek, suçu önlemek, suçluyu ortaya çıkarmak ve vatandaşlara yardımcı olmaktır. Görevin yerine getirilmesi esnasında kanunlar çerçevesince zor ve silah kullanma gerekliliğinin olması, yetersiz ücret, düzensiz mesai saatleri, amirlerin oluşturduğu baskı, yoğun çalışma temposu, kendine özgü yönetim ve organizasyonel özellikler stresi besleyen bir çevre oluşturur (Sever ve Cinoğlu 2010: 126).

Polis memurlarının büyük bir kesimi, meslek hayatları süresince gün boyu devam eden çalışma süresi, insanın biyolojik dengesini bozan uyku ve beslenme düzeni, aile ortamına ve sosyal hayata yeterince zaman ayıramaması durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Polis, görevi gereği, halkın can ve mal güvenliğinin sağlanmasından sorumludur. Görevini yaparken bir hayli insanı ilgilendiren kararlar almak zorunda kalmaktadır. Bu da kişide gerginlik ve stresi oluşturan bir kaynaktır. Devlet adına görev yapması sebebiyle hedef gösterilme ihtimalinin fazla oluşu, halkın güvenliğinin sağlanması ve meslektaşlarının güvenliği, polisi stres altında bırakmaktadır (Yıldız, 2000: 379).

Polis görevi esnasında, gün içerisinde toplumun her kesiminden insanla karşı karşıya gelmektedir. Toplumda düzen ve güvenin sağlanmasında büyük rol oynayan polislerin görevlerini yapabilmeleri için kendilerinin sağlıklı olması gerekmektedir. Polislik mesleğinde çalışanların sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen stres kaynaklarının incelenmesi ve çalışan personelin bu doğrultuda eğitilmesi ile mümkün olabilir. Polisin, stres ile başa çıkabilmesi için batılı devletlerde çeşitli araştırmalar



yapılmakta, araştırma sonuçlarına göre ise çeşitli eğitimler verilmektedir (Seyhan, 2007: 64).

Güvenlik hizmetlerinin, toplumsal yaşamın her aşamasında, toplumun her kesimine sunulduğu görülmektedir. Özellikle de toplumsal olay dediğimiz toplumsal gösteri ve yürüyüşlerde topluluğa yönelik müdahale anında yöneticilerin ve görev alan personelin o an ki göreve uyumunun sağlanması ve görev esnasında personelin uyumsuzluğuna neden olan davranışların tespit edilerek kaldırılması gerekmektedir. Aksine, personelde çalışmadan ve zorlanmadan dolayı fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozukluklar meydana gelecektir. Ortaya çıkan bu bozukluklar otoriter görev ve disiplin anlayışı ile bastırılırsa da bir süre sonra çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik olumsuz tepkilerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bundan dolayı da personelin verimi düşecek ve işe devamsızlığı da artacaktır. Sonuçta da bu durumdan en büyük zararı da örgüt görecektir (Yıldız, 2000: 378).

Jaramillo (2005) yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmanın amacı, öncelikle disiplinler arası bir araştırma yaklaşımıyla detaylı bir şekilde polis stresinin iş tatminine etkilerini kontrol etmek, sonrasında örgüt içi faktörlerin (ör. rol çatışması, rol belirsizliği, üst yönetim desteği, grup kaynaşması ve promosyon fırsatları) örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemektir (Jaramillo vd. 2005: 321).

Vakola ve Nikalou (2005) çalışmalarında örgütsel değişime karşı çalışanların tutumları ile örgütsel davranışın en önemli iki yapısı olan mesleki stres yapıcı etmenler ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı açığa çıkarmaktadır. Sonuçlar beklenen yönde ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mesleki stres yapıcı etmenler ile değişime karşı tutum arasında negatif korelasyon görülmektedir. Bu durum yüksek derecede stresli bireylerde azalan bağlılık ve örgütsel değişim müdahalelerini kabul etme konusunda artan isteksizlik olduğunu göstermektedir. Sonuçlar örgütsel bağlılığın mesleki stres ile değişime karşı tutum arasındaki ilişkide bir düzenleyici rolü olduğu fikrini desteklememektedir (Vakola ve Nikalou, 2005: 160).

Mevcut deneysel modeller rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş gerilimi üzerindeki etkisini incelemek anlamında sınırlıdır ve genellikle kar amacı gütmeyen örgütler ihmal edilerek özel sektör üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Jaramillo vd. 2005: 321).

Emniyet kuvvetleri (law enforcement) dünya çapında en yüksek beş stresli meslek arasında sayılan kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Polis memurları işlerini toplumu korumak ve onlara hizmet olarak görürler. Bu hizmetler sırasında diğerlerinin bireyselliğine ve bütünlüğüne saygı duymaları gerekmektedir. Polis memurları diğer insanların işyerlerinde karşılaştıklarından daha şiddetli stres yapıcı etkenlere maruz kalırlar. Polis memurlarının kendilerini sürekli olarak tehlikede hissetmeleri toplam strese büyük oranda etki eder. Araştırmalar emniyet kuvvetlerinin özellikle stresli bir meslek oluşunun örgütsel yapının kendisinden kaynaklanan rol belirsizliği, rol çatışması, üst yönetici destek eksikliği, grup kaynaşma eksikliği ve promosyon fırsatlarının eksikliği gibi etkenlere bağlı olduğunu göstermiştir. Fiziksel tehlike algısı polis memurlarının işlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu çalışma örgütün strese neden olan ve azaltılabilecek veya yok edilebilecek potansiyeli olan içsel faktörleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Jaramillo vd. 2005: 322).

Emniyet kuvvetleri literatüründe kullanılan stres tanımı “belirli bir değişken veya olgudan ziyade soruşturmanın tüm konuları”dır. İş gerilimi stres yapıcı etkenlere karşı bir tepki veya çıktı olarak tanımlanabilir ve üç grupta sınıflandırılabilir: Psikolojik/duygusal, fizyolojik ve davranışsal (Jaramillo vd. 2005: 323). Çalışanların örgüte bağlılığının eksikliği stresin negatif etkilerinden biridir. Polis araştırmacılarının ilgilendiği ana konular örgütsel bağlılık üzerinde ayrıcalıklı yönetim desteği ve örgütsel desteğin etkileridir (Jaramillo vd. 2005: 323).

### **3.6. Poliste Stres Kaynakları**

Vatandaşın huzurunu ve güvenliğini sağlamakla görevli polisin ağır iş yükü altında bulunduğu bilinmektedir. Yöneticilerin personeli gerektiğinden fazla çalıştırmaları, personelin özel hayatına yeterince vakit ayıramaması, yöneticilerin her şeyi daha iyi bildiği yanılgısı, personeli görevlendirmede torpil faktörünün ve fraksiyonun ön

planda tutulması gibi nedenler polisin stresli olmasına neden olmaktadır (Göküş, 2002: 12–15).

Polisin çalışma şartlarının düzeltilmesi ile ilgili olarak Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyeleri Prof. Dr. Bahri Öztürk ve Yrd. Doç. Dr. Oğuz Sancaktar, 28.08.2001 gün ve 259 sayılı “Polislerin Çalışma Koşullarının Anayasada ve Uluslararası Belgelerde Garanti Edilen Hakların İhlaline Yol Açıp Açmadığı” konulu hukuki ön çalışma hazırlamışlardır. Hazırlanan ön çalışmada, T.C. Anayasası, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi maddelerinden ilişkiler kurarak, mevcut düzenlemelerin kanunlara ve uluslar arası sözleşme maddelerine karşıt olduğuna değinmişlerdir (Polat, 2002: 2–4).

Maddeler incelenecek olursa, Anayasanın 49’ ncü maddesi “Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır”, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 22’nci maddesi “herkesin çalışma, isini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma hakkı vardır” ve 24’nci maddesi “Herkesin dinlenmeye, eğlenmeye, özellikle çalışma süresinin makul ölçüde sınırlandırılmasına ve belirli dönemlerde ücretli izne çıkmaya hakkı vardır” maddelerini kapsamaktadır. Bununla birlikte Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 4’ ncü maddesinin ikinci fıkrasında “Hiç kimse zorla çalıştırılmaz ve zorunlu çalışmaya tabi tutulamaz” şeklinde açıklanmıştır (Polat, 2002: 2-4).

Emniyet Teşkilatında görülen ve personelin verimliliğini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen örgütsel stres kaynaklarından bazıları aşağıda verilmiştir.

### **3.6.1. Uzun Çalışma Saatleri ve Vardiyalı Çalışma Sistemi**

Çalışma şartları göz önünde bulundurulduğunda en zor mesleklerden bir tanesi polislik mesleği olarak görülmektedir. Her geçen gün köylerden kentlere nüfusun arttığı günümüzde, polis sayısı da her geçen gün artmaktadır. Emniyet Teşkilatı 2010 yılı verilerinde 229.965 personeli ile nüfusunun % 76’ sına (54.807.219 kişi) hizmet vermektedir. 2010 yılı itibariyle bir polis 296 kişiye hizmet vermektedir. Emniyet

Teşkilatı personelinin hizmet sınıfına bakıldığında 218.225'i Emniyet Hizmetleri Sınıfındadır (2010 Yılı Faaliyet Raporu). Bu durum ise Emniyet Teşkilatı personelinin görevini artırmakta ve personelin düzensiz çalışma sistemine sebep olmaktadır (egm.gov.tr. Erişim Tarihi 10.02.2011).

Devlet Memurları Kanununun 99. Maddesinde, Cumartesi ve Pazar tatiller hariç haftalık çalışma süresini 40 saat olarak düzenlenmiştir (mevzuat.adalet.gov.tr). Emniyet Teşkilatı'nda hizmetin yerine getirilmesi için polislerin büyük bir çoğunluğu, 12/24 denilen üçlü vardiya sistemiyle sürekli olarak çalışmaktadır. İçişleri Bakanlığının hazırlamış olduğu "Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinin Çalışma Saatlerine İlişkin Esaslar" konulu Bakanlık Genelgesi'nin 4. Maddesinde ise "nöbet usulü ile çalışması zorunlu olan personelin çalışma saatleri, hizmetlerin gerekleri göz önünde bulundurularak olağanüstü durumlarda 12/12, normal durumlarda 12/24 veya 12/36 esaslarından herhangi birine veya her birine göre Taşra Teşkilatı'nda Mülki Amirin, Merkez Teşkilatı'nda Genel Müdür'ün onayı ile düzenlenir" denilmektedir. 1995 yılında çıkartılan bu genelgede olağanüstü durumlar açık olarak belirtilmemiştir. Olan olayların çoğu, olağanüstü durumlar kapsamında değerlendirilerek personelin 12/12 çalışma sistemine döndürüldüğü görülebilmektedir (egm.gov.tr. Erişim Tarihi 15.02.2011).

Polisin, diğer devlet memurları gibi dini ve milli bayram ve hafta sonu tatili olmadığından, yılda 313 gün ve günde 12 saat çalıştığı göz önüne alındığında, (12x313) 3756 saat mesai yaptığı görülmektedir. Bunun yanında diğer kamu görevlileri ise haftanın iki günü ve diğer dini ve milli tatil günleri göz önüne alındığında yılda yalnız 249 gün çalışmaktadır. Devlet memurunun yıllık çalışma saatine baktığımızda (8x249) 1992 saat mesai yaptığı görülmektedir. Buna göre, bir Emniyet Teşkilatı mensubu diğer kamu kuruluşu personelinden (3756 yıllık mesai saati – 1992 yıllık mesai saati) 1764 saat daha fazla mesai yapmaktadır. Ortaya çıkan bu rakam polisin diğer devlet kurumlarında çalışan memurlardan 1764 saat daha fazla çalıştığını göstermektedir (Polat ve Altunay, 2002: 2–4).

### 3.6.2.Rol Çatışması

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin psikolojik/duygusal, fizyolojik ve davranışsal gerginlik ile ilişkisi hakkında disiplinler arasında (yönetim, uygulamalı psikoloji, pazarlama vb.) yapılan çalışmalarda kuvvetli kanıt bulunmaktadır. Emniyet kuvvetleri çalışmalarında rol çatışması ve rol belirsizliğinin etkileri hem anekdotal hem de deneysel olarak kanıtlanmıştır. Polis memurları örgütün içinde ve dışında bireylerin birbiri ile uyuşmayan taleplerini karşılamaları gerektiği için polis merkezlerinde rol çatışması ortaya çıkabilir. Rol belirsizliği ise genellikle polislerin iş tanımları ile gerçekte yaptıkları iş arasında farklılık olduğu için ortaya çıkar (Jaramillo vd. 2005: 324).

Emniyet kuvvetlerinde işler özellikle müşteri ile sık yüz yüze irtibat kurulan ve hizmet kalitesi için çalışanların bağlılığını gerektiren pazarlama gibi daha önce araştırılan diğer disiplinler ile bazı benzerlikler gösterir. Bu benzerliklerin olmasına rağmen, kar amacı güden kuruluşlardan önemli farklılıkları vardır. Emniyet kuvvetleri iş ortamı diğer hizmet ortamlarından daha tehlikeli (genellikle yaşamı tehdit eder derecede) ve daha streslidir. Ayrıca polis memurları kar elde etmek yerine suçları azaltmak ve toplum refahını arttırmak gibi değişik hedefleri olan bir örgütte çalışırlar. Emniyet kuvvetlerinde örgüt kültürü asker benzeri bir yapıda olduğu için (örneğin katı kural ve düzenlemeler vasıtasıyla idare edilir) çoğu özel sektör örgütlerinden farklılık gösterir. Ayrıca polis memurları birçok heterojen müşteri grubu ile çalışır (Jaramillo vd, 2005: 325). Emniyet kuvvetleri içindeki işler ile ilgili olduğu öne sürülen beş stres yapıcı etken: üst yönetici desteği, promosyon fırsatları, grup kaynaşması, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. (Jaramillo vd. 2005: 326).

Jaramillo vd. (2005) polis memurlarının örgütsel bağlılığındaki değişimi açıklarken rol çatışması ve rol belirsizliğinin önemli olmadığı sonucuna varmıştır. Bunun nedeni, kural ve prosedürlerin açık olduğu askeri yerlerde rol çatışması ve rol belirsizliğinin zayıf olmasıdır. Bununla beraber diğer üç stres yapıcı etken (üst yönetici desteği, promosyon fırsatları, grup kaynaşma,) örgütsel bağlılığın arkasında yatan önemli kavramlardır (Jaramillo vd. 2005: 330).

Toch (2002) çalışmasında polis memurlarının promosyon kararlarında politik bağlantı ve kişinin ırkının önem taşıdığına inandıklarını ifade etmiştir. Ayrıca birçok çalışmada polis memurları üst yöneticilerinden kendilerine fazla yardım etmedikleri ve bağlantı kurmadıkları için şikâyette bulunmaktadır. Polis memurlarının refahı için kariyer geliştirme programlarının tasarlanmasının ve bu konuda iletişim kurulmasının önemini vurgulamaktadır. Üst yöneticilerinden destek aldıklarına inanan polis memurları örgüte daha bağlı olma eğilimindedir. Memurların günlük olarak birbirlerine güvenmeleri gerektiği için, memurlar arasında dostluğa neden olabilecek mümkün olduğu kadar arkadaşça bir ortam tasarlanmasında yönetimin rolü kritik derecedir (Jaramillo vd. 2005: 331).

Daha önce gerçekleştirilen çalışmalara göre, polis memurlarının işten çıkmayı düşünmeleri, ayrıcalık, sıkıntı algılamaları ve tükenme ile pozitif; karar almaya katılım, iş tatmini, üst yönetici desteği ve iş arkadaşlarından destek ile negatif ilişkilidir (Brough ve Frame, 2004; Dowden ve Tellier,2004; Jaramillo vd. 2005: 331). Jaramillo vd. (2005) grup kaynaşması ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan önemli bir ilişki tespit etmiştir. Grup kaynaşması polis memurlarına meslektaşlarından destek almalarını sağlayacak bir ağ oluşturmalarında yardımcı olur ki bu stres yönetiminde kritik bir bileşendir. (Ellison, 2004; Jaramillo vd. 2005: 332).

### **3.6.3. İç Soruşturmaya Maruz Kalma Tehlikesi**

Polisin kullandığı yasal yetki ve bu yasal yetkiye dayanarak ortaya koymuş olduğu uygulamaları, onun bazı zamanlarda belirlenen sınırları aşmasına yol açmaktadır. Bundan dolayı polis, kamu düzenini sağlarken bir başka kamu kurumu olan adliye ile karşı karşıya gelebilmektedir (Karakas, 2004: 270).

Bir kamu kurumu olan Emniyet Teşkilatı üzerinde politik baskılar olmasından dolayı polis görevini yaparken üstlerine şikayet edilebilmektedir. Şikayet sonucunda polisler idari soruşturma geçirebilmektedir. Soruşturma neticesinde haksız yere disiplin cezası ile cezalandırılabilir. Bu şekilde ceza alıp il içi ve il dışı tayin olan birçok polis vardır. Bu durum karşısında polis görevini yaparken kararsızlığa düşebilmektedir.

#### **3.6.4. Kamuoyunun Polise Güvensizliği**

AB uyum yasaları çerçevesinde hazırlanan yeni yasalar, polisin daha önceki yıllarda uygulamış olduğu keyfi uygulamalarını ortadan kaldıracı özelliktedir. Emniyet Teşkilatı önümüzdeki yıllarda, yeni yasal düzenlemelere uyum sağlayarak, uygulamadaki aksaklıkları, hazırlayacakları içtihatlarla çözüme kavuşturmaya çalışacaktır (Koçöz, 2008: 22–25).

Bu kapsamda çalışan personel hizmet içi eğitimlerle insan hakları ve yasalar hakkında bilgilendirilmektedir. Böylece personelin gelişiminin sağlanması amaçlanmaktadır. Hazırlanan yasalar çerçevesinde karakollar kapatılarak yerine Polis Merkezi Amirlikleri kurulmuştur. Polis Merkezleri Amirliklerinde, kendi içerisinde yetenekli, konusuna hakim, vatandaşlarla nasıl iletişim kurması gerektiği konusunda bilgili, aynı zamanda Emniyet Teşkilatının her biriminde sorunsuzca görevlendirilebilecek personellerden seçilmektedir. Burada karakol imajını ortadan kaldırmak ve vatandaşlara daha iyi hizmet sunmak amaçlanmaktadır.

#### **3.6.5. Hiyerarşik Yapının Katı Olması**

Emniyet Teşkilatında, ast-üst arasında katı bir hiyerarşik yapı ve emir-komuta zinciri olmasından dolayı alt rütbedeki personel ile üst rütbedeki personel arasında önemli derecede iletişim eksikliği olduğu görülebilmektedir (Özdemir, 2004: 13–15). Polislik mesleğindeki katı hiyerarşik yapıdan kaynaklanan mesafe neticesinde, personel sorunlarını rahatlıkla üstlerine aktaramamaktadır. Sorununu aktaramayan birey kendini yalnız hissetmektedir. Sorunlarına çözüm bulunamadığından personelde strese neden olabilmektedir. Bu durum karşısında personel sorunlarına çözüm bulabilmek için farklı arayışlar içerisine girmektedir.

#### **3.6.6. Kötü Muamele Yapması**

Polis, her an bir saldırıyla karşı karşıya kalabileceğini bildiğinden her an uyanık olmak durumundadır. Bu da stresin sürekli olmasına neden olmaktadır. Silahlı ve üniformalı olarak görev yapan polis toplumdan ayrı kaldığından ihtiyacı olan konularda gerekli güven ve desteği bulamamaktadır. Toplumun desteğini sağlayamaması polisin başarısına mani olmaktadır.

Polisler kamu görevini yerine getirirken vatandaşlara kimlik sorma, trafik olaylarında ehliyetini görmek isteme, hatası olanlara kanunlar çerçevesinde cezai işlem uygulama, adli ve önleme görevi yaparken üst arama isteği karşısında bazı vatandaşların küçük düşürücü ve aşağılayıcı tavırları ile karşılaşmaktadır. Bununla birlikte siyasetin polis üzerindeki baskısı poliste gerilim yaşatmaktadır. Gerilim ve stres altında görev yapan polis müdahale esnasında vatandaşa baskı yapabilmektedir. AB yasalarına uyum çerçevesince hazırlanan yeni yasal düzenlemelerle polisin geçmişte yaptığı keyfi uygulamalarını ortadan kaldırmak amaçlanmaktadır (Koçöz, 2008; 22–25).

### **3.6.7. Terfi Almada Zorluklar**

Rütbe kelimesi basamak, nicelik derecesi, sıra, memuriyet kademesi anlamlarına gelmekte ve statüye göre kazanılan rütbenin karşılığını göstermektedir. Hukuki açıdan her rütbe, altındaki rütbeyle karşı üstünlük anlamına gelmektedir. Emniyet Teşkilatında ise rütbe, personelin mesleğe girdiği anda ya da sonrasında öğrenim, sicil, fiili çalışma gibi özellikler neticesinde elde edilen hiyerarşik meslek unvanını, ifade etmektedir. Bir başka deyişle, rütbe yükselmesi, belirlenen rütbelere personelin sırasıyla yükselmesini ifade etmektedir (Durmuş, 2001: 3).

Rütbe terfi, Emniyet Teşkilatı tarihinde eskilere dayandığı halde, terfi konusunda kanunlarda ve yönetmeliklerde defalarca düzenlemeler yapılmış olmasına rağmen istikrarlı bir şekilde yürüdüğü söylenememektedir (Derdiman, 2002: 90).

Emniyet Teşkilatında terfi sistemini düzenlemek kanunun maddesinde değişiklik yapılmıştır.

Emniyet Teşkilatı rütbeleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Polis Memuru,
- Komiser Yardımcısı,
- Komiser,
- Başkomiser,
- Emniyet Amiri,
- 4 üncü Sınıf Emniyet Müdürü,
- 3 üncü Sınıf Emniyet Müdürü,



- 2 inci Sınıf Emniyet Müdürü,
- 1 inci Sınıf Emniyet Müdürü,
- Sınıf üstü Emniyet Müdürü.

Yukarıdaki rütbe terfi sıralaması, kıdeme ve liyakate göre tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.1: Emniyet Teşkilatında Rütbe Bekleme Süreleri Ve Meslek Dereceleri**

RÜTBELER	MESLEK DERECELERİ	A	B
Komiser Yardımcısı	9	4	6
Komiser	8	4	6
Başkomiser	7	3	Yaş Haddi
Emniyet Amiri	6	4	
4 üncü Sınıf Emniyet Müdürü	5	3	
3 üncü Sınıf Emniyet Müdürü	4	3	
2 inci Sınıf Emniyet Müdürü	3	3	
1 inci Sınıf Emniyet Müdürü	2	3	
Sınıf Üstü Emniyet Müdürü	1	Yaş Haddi	

**Kaynak:** Sönmez, (2006: 395)

Tablodaki düzenlemeler Emniyet Teşkilatında görevli rütbeli personelin rütbe terfisine yönelik hazırlanmıştır.

17.09.2003 tarihinde, “Polis Memurlarının Komiser Yardımcılığı Rütbesine Yükselme Sınavı ve Kursuna Dair Yönerge” yürürlüğe girmiştir. Yönergeyle Genel Müdürlükçe, kadro planlaması yapılarak, polis amirlerine ihtiyaç duyulması neticesinde, ihtiyaç duyulan kadro sayısına göre o yıl Polis Akademisinden mezun

olacak öğrenci sayısından fazla olmamak şartı ile polis memurları için komiser yardımcılığı kursu açılacağını düzenlemiştir.

Terfi etmeyi bekleyip de değişik sebeplerden (yaş, sicil v.b.) dolayı bu fırsatı gerçekleştiremeyen polislerin bir çoğunluğu moral bozukluğu yaşamaktadır. Bu da personelin zaman zaman meslektaşlarıyla huzursuzluk yaşamasına sebep olabilmektedir (Özdemir, 2004: 13–15).

Mevcut düzenlemede polis memurlarının Komiser Yardımcılığı sınavına girme yaşı 36 ile sınırlıdır. Sınav başvuru tarihinde 37 yaşından gün almış polis memuru sınava başvuru yapamamaktadır. Kamu kurumlarına yönetici yetiştiren Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), açmış olduğu kamu personeline yönelik yüksek lisans programında yaş sınırını 45 olarak değerlendirmektedir. Buda göz önünde bulundurularak Komiser Yardımcılığı sınavı giriş yaşının gözden geçirilmesi ve yeni düzenlemeler yapılması düşünülmelidir.

Yönetmeliğin birinci maddesi, “başpolis memuru ve kıdemli başpolis memuru kadrolarına atanacakların seçiminde aranacak şartlar, başvuru, değerlendirme, yapılacak sınavlar, verilecek eğitimler ile atanmalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir”.

Yönetmeliğin yedinci maddesi ise başvuru şartlarını kapsamaktadır. Başvuru şartı olarak, meslekte en az 10 yıl fiilen görev yapmış veya 35 yaşından gün almış polis memurlarının başpolis memurluğuna başvurabileceklerini açıklamaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere 35 yaşını dolduran polis memurlarının yükselmesini öngörmektedir. Yalnız yönetmeliğin yeni uygulanmaya konması ve başpolisliğe yükselenleri il emniyet müdürlüklerinde nasıl ve nerede istihdam edileceklerine dair kesin bir hüküm bulunmamaktadır. Bununla birlikte 2014 yılında Jandarma Teşkilatı'nın görev alanına giren kırsal bölgelerin polise devredilecek olması, burada görev yapacak rütbeli personeline en alt kademe rütbeli personel olan başpolis veya kıdemli başpolislerin görevlendirileceği düşüncesi de polis memurlarının sınavlara katılıp katılmamaları konusunda kafaları karıştırmaktadır.

### **3.6.8. Ücret Yetersizlikleri**

Emniyet Teşkilatı mensuplarının maaşlarının günümüz şartlarında, özellikle de büyük şehirlerde, ailesiyle beraber istenilen şartlarda temel ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğu görülebilmektedir. Ülkemizde polislerin yapmış olduğu kamu görevinden dolayı tehlike ile karşı karşıya kalması, ücretleri ayarlanırken çalışma saatlerinin düzensizliği gibi özel durumlar göz önüne alınmamaktadır. Geçim sıkıntısı ve ücret yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, aile ve çevre ilişkilerindeki olumsuzluklar ruhsal olarak poliste rahatsızlığa yol açabilmektedir. Yapılan araştırmalarda polisler, kendilerinde strese sebep olan en büyük etkenin ücret yetersizliği olduğu görüşü ortaya çıkmıştır (Aslantaş, 2001: 40).

Polisin aldığı ücretin büyük kısmı fazla mesaiden ve tazminatlardan oluşmaktadır. Fazla mesai ücretleri ve tazminatlar polisin emekli olması durumunda kesilmekte ve emekli maaşına yansımamaktadır. Polis emekli olduğunda maaşı, çalışırken aldığı maaşın yarısına düşmektedir. Bu durumda da emekli olamamaktadırlar (Polat ve Altunay, 2002: 2-4).

### **3.6.9. Ani (Post-travmatik) Stres Yaşaması**

Polis sık olarak ani stres durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. İşlerin normal bir şekilde devam ettiği sırada aniden oluşan tehlikeli bir olay karşısında oluşan stresle mücadele etmek oldukça zordur. Bu durum insan vücudunda her organizmanın baş edemeyeceği derecede ağır şekilde stres oluşturmaktadır. Bunun sonucunda kişide bunalımlar olabilmektedir. Oluşan bu durum karşısında kişinin benliğinin tamamıyla dağıldığı, olaylar karşısında çaresiz kaldığı görülebilmektedir (Arslan, 2003: 63).

Posttravmatik stres bozukluğu olan hastalarda %80'e varan oranlarda (depresyon, distimi, anksiyete bozukluğu, panik olma, madde bağımlılığı, fobiler ve dissosiyatif bozukluk) değişik psikiyatrik hastalıklar rastlanmaktadır (Ersoy, 2003: 407). Bu da polis üzerinde ciddi bir tehdit oluşturmaktadır.

### **3.6.10. Polisten Beklenenlerin Fazla Olması**

Stres kişiden beklenen aşırı taleplerin bir sonucudur. İşiyile ilgili olarak polisten, amirleri, sivil toplum kuruluşları, siyasi partiler, kısaca herkes çok fazla şey beklemektedir. Bunların arasında insan haklarına saygılı, demokrasi ve hukukun üstünlüğünü benimseyen, değişim ve yenilikleri takip edebilen, uygulayıcı, vatan ve ulus sevgisiyle dolu, şiddete başvurmayan, insancıl, teröriste bile devletin ağırbaşlılığıyla yanıt vermesi yatmaktadır. Bu kadar çok ve bazı zaman bir biri ile çelişen talepler karşısında kendi içgüdülerine göre davrandığı görülebilmektedir (Göküs, 2002: 12–15).

Polis, kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmeliklerden sorumlu olduğundan bunların tamamının gereğini yapmakta güçlük yaşamaktadır. Futbol maçları, müzik konserleri gibi etkinliklerde özel güvenlik teşkilatı personelleri görevlendirilmesi gerekirken gereğinden fazla sayıda polis görevlendirilmektedir. Bu durumda da diğer güvenlik işlerinde aksamalar meydana gelebilmektedir.

## **3.7. POLİSTE STRESİN SONUÇLARI**

### **3.7.1. Boşanma**

Polislerin çalışma şartlarındaki düzensizlik ve vardiyalı çalışma sistemi aile yaşamlarında sıkıntılara neden olabilmektedir. Polislerin olumsuz koşullar içerisinde çalışması, sürekli sorunlu insanlarla uğraşması, gergin ve yorgun olarak evine dönmesi, işini eve taşıması, bazı zamanlarda ücretin evin geçiminde yeterli olmaması ve aile içerisindeki tartışmalar ve kavgalar eşlerin ayrı yaşamasına, hatta boşanmasına neden olabilmektedir.

### **3.7.2. Alkol ve Sigara Alışkanlığı Edinme veya Var Olan Alışkanlığı Artırma**

Alkol, polislerde stres oluşturan nedenlerden bir tanesidir. Stresin özel yaşamı tehdit etmeye başlamasıyla sorunlarına çözüm üretemeyen polisler sorunlarını unutmak için alkol ve sigara alışkanlığı edinebilmektedirler (Seyhan, 2007: 80).

### **3.7.3. Fizyolojik Rahatsızlıklar**

Polislik mesleği, stres düzeyi oldukça yüksek olan bir meslektir. Polis memurlarının önemli bir bölümünün baş ağrısı, uyku bozukluğu, ülser, gastrit, kalp çarpıntısı gibi rahatsızlıkları vardır. Büyük çoğunluğunda mide rahatsızlığı ve baş ağrısı başı çekmektedir (Aydın ve Yıldız, 2000:111).

### **3.7.4. İntihar**

En genel anlamıyla intihar, kişinin kendi hayatına son vermesidir. İntihar olgusunu sosyal olayların bir sonucu olarak açıklayan sosyolog Durkheim'e göre, intiharın sebepleri psikolojik etkenlerden değil, toplumsal etkenlerden kaynaklanmıştır. İntiharı "ölen kişi tarafından ölümle sonuçlanacağı bilinerek yapılan olumlu ya da olumsuz bir edimin doğrudan ya da dolaylı sonucu olan her ölüm olayı" şeklinde açıklamaktadır (Alkan ve Kul, 2006: 345).

Polislerin sorunlarından kaynaklanan stres belirtileri polisleri intihara götüren bir aşamayı başlatabilmektedir. Bundan dolayı sorunlarıyla ilgilenilmesi ve destek olunduğunun hissettirilmesi önemlidir. Polisler çalışma zamanları içerisinde değişik yapı ve kültürdeki insanlarla ilişki içerisinde olmakta ve çok yönlü stres uyarısı altında kalmaktadır. Bu durum, polislerin intiharları için esas sebep olmamakla birlikte intihar eğilimini artırıcı ve kolaylaştırıcı sebepler arasında sayılabilmektedir. Bu nedenler; polis üzerinde maddi manevi kayıplar, tedavisi mümkün olmayan hastalıklar, ailevi meseleler, ekonomik güçlükler, mesleki problemler (eğitim yetersizliği, atamalar, mesleğe uyum sağlama, sık yer değiştirmeler ve bunlardan kaynaklanan davranış bozuklukları) şeklinde tanımlanmaktadır (Seyhan, 2007: 80).

### **3.8. Polisin Stresle Başa Çıkma Yolları**

Çeşitli stres kaynaklarını da içinde barındırması nedeniyle polislik mesleği, rehberlik ve psikolojik danışmanlığa en çok ihtiyaç duyulan mesleklerdendir. Bilindiği gibi polislik mesleği, pek çok meslek grubuyla karşılaştırıldığında, içerisinde fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak ağır çalışma koşulları barındırmaktadır. Çalışma şartlarının zorluğundan dolayı ortaya çıkabilecek psikolojik problemlere destek olmak amacıyla, merkez ve taşra teşkilatlarda, eğitim ve öğretim kurumlarında rehberlik ve danışma büro amirlikleri kurulmuştur (Doğaslan, 2005: 45).

Emniyet Teşkilatında görevli personelin, sorunlarının ve taleplerinin tespit edilebilmesi, çalışma ortamının, bireyin psikolojik ve sosyal yönü üzerindeki etkileriyle mesleki ve sosyal hayata uyumunun artırılması için bireysel veya grup halinde psikolojik danışmanlık faaliyetlerini kapsamaktadır. Personel sorunlarının çözümü için kurulan rehberlik ve danışma büro amirliklerine başvuruda bulunan personelin kaydı tutulduğundan bu bürolara personel başvuru yapmamaktadır.

### **3.8.1. ÖRGÜTSEL YÖNDEN STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI**

#### **3.8.1.1. Ekonomik İyileştirmeler Yapılması**

Polisin işinin riski, çalışma süre ve şartları göz önünde bulundurularak ücret durumu, konut yardımı, lojman imkânı ve ulaşım durumu konularında iyileştirici çözümler getirilebilir. Belirtildiği gibi, polisin emeklilik sonrası için taşıdığı kaygıları gidermek üzere, çalışırken aldığı tazminatlardan yapılan kesintiler daha makul oranlarda yapılabilir.

Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisi'nin polis hakkındaki bildiriye ilişkin kararında belirtildiği şekilde; polisin, içinde görev yaptığı çevre ile mesleki, psikolojik ve maddi koşullarının, tarafsızlığını ve onurunu koruyacak nitelikte olması, yukarıda belirtilen olumsuzlukların giderilmesi ve polisin başarısının devamı için maddi yönden mutlaka desteklenmesi gerekmektedir (Polat, 2002: 2–4).

#### **3.8.1.2. Kararlara Katılım İmkânı Sağlanması**

Uygulamada, yönetim ve denetim kademesinde bulunanların, planlama sürecine personelin katılmasına fırsat tanımadıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak da, personelin katılımının sağlanmasının karar alma sürecini yavaşlattığı, hatta zaman kaybettirdiği ve karar alma sürecine katılanların sayısının çoğalması durumunda, öne sürülen görüşlerin artması ve çoğunun geçersiz olması gösterilebilmektedir. Bunun yanında, karara katılmanın personele sağlayacağı moral ve motivasyon, çalışma ortamında stresten uzaklaştıracak ve verimi olumlu etkileyecektir. Yalnız, katılmanın etkili olabilmesi, katılma eylemine ilişkin koşulların, katılanların değerlerine uydurulmasını gerektirir. Çünkü katılanlar, katılma eylemini doğru ve uygun

buldukları oranda meşru görürler. Bu da göstermektedir ki, olumlu ve olumsuz yanlarına rağmen kararlara katılım mutlaka sağlanmalıdır (Göküş, 2002: 14).

### **3.8.1.3. Polislik Mesleğinin Saygınlığını Artırmak**

Polislik mesleğinin, cazip bir meslek haline getirilebilmesi için; basın - yayın ve kitle iletişim araçları ile mesleğin toplumdaki statüsü, saygınlığı arttırmak, mesleğe başvuracak kişilerin daha nitelikli olmaları ihtimallerini de yükseltecektir. Mesleğin saygınlığı artırıldığı ölçüde, çalışanların da yaptıkları isten haz duymaları sağlanacak tatminleri de artacaktır.

## **3.8.2. PERSONEL YÖNÜNDEN STRESLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI**

### **3.8.2.1. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma**

Stresle başa çıkmada önemli bir konu da, stres içindeki bireylerin iş dışındaki boş zamanlarını geçirme ve bu zamanlarda gösterdikleri etkinliklerdir. Boş zamanı değerlendirme, bireyin öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak, kişinin günlük yaşamının sıkıcılığından kurtulması ve insanlarla etkileşerek toplumsal bir kişilik kazanması olarak açıklanmaktadır. Sinema, tiyatro, opera, sergiler, spor karşılaşmaları gibi etkinliklere katılmak ve izlemek, izleyicide bazı duyguları uyandırmak ve harcatmak yolu ile bireyleri daha rahat ve psikolojik yönden sağlıklı kılar. Ayrıca hobilerle uğraşmak, bireylere boş zamanda değişik bir işle uğraşmak, zevk almayı ve gevşemeyi yaşamak, başarmak ve kendini anlatmak gibi çok önemli yararlar sağlar (Seyhan, 2007: 33).

### **3.8.2.2. Dinlenme ve Uyuma**

Çalışanları makine olarak gören zihniyet giderek değişmeye başlamıştır. Çalışma saatlerinin diğer kamu kurumunda çalışan devlet memurları gibi günlük sekiz saate düşürülmesi Emniyet Teşkilatı çalışanlarının yeteri kadar istirahat edebilmesi için gereklidir. Bununla birlikte polislerin kendilerine verilen dinlenme sürelerini iyi bir şekilde değerlendirmeleri, yeteri kadar uyumaları gerekmektedir. Her erişkin için gerekli olan günlük 7-8 saat uyku, gün içinde çok fazla yorulan polis için kaçınılmaz olarak önemlidir. Kurum içerisinde baş gösteren dengesiz personel politikası nedeni

ile (birimlere personel dağılımı) bu olumsuzluğun devam edebileceği gözlenmektedir (Aslantaş, 2001: 114).

### **3.8.2.3. Dengeli ve Doğru Beslenme**

Yapılan araştırmalar, beslenme ile stres arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bazı yiyeceklerin stres tepkisini başlattığı, artırdığı, hatta strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Aşağıda stres ve beslenme ilişkisi temel noktalarda özetlenmiştir (Ulukuş, 2003: 127).

- Yetersiz alınan kalori insan vücudunu zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha çabuk yakalanmasına sebep olmaktadır.
- Vücuttaki mineral ve vitamin eksikliği de zayıflatıcı etki yapmaktadır. Örneğin B vitamini eksikliği depresyon, kaygı, kalp sorunları, uykusuzluk, midede hassasiyet, kas zayıflığı gibi reaksiyon göstermeye başlar.
- Uzun süreli ve şiddetli stres bazı vitaminlerin vücutta alışımlıktan daha fazla miktarda tüketilmesine neden olur. Örneğin B1 ve B2 vitaminleri, devam eden hastalık durumlarında çok miktarda tüketilebilir. Bununla birlikte stres sırasında salgılanan adrenalin hormonunun yapısında yer alan panhotenik asit, C vitamini ve Cholin asit çok miktarda harcanır.
- Rafine edilmiş şeker yüksek miktarda alındığında büyük bir enerji kaynağı oluşturur. Bundan dolayı da vücudun işlevlerini yerine getirebilmesi için çeşitli vitaminleri, özellikle de B vitaminini diğer kaynaklarından karşılamaya çalışır. Buda vücutta B vitaminini tüketmeye başlar. Bunun neticesinde B vitamini yetersizliği baş gösterir. Bu da var olan kaygı, sinirlilik ve genel sıkıntı gibi stres belirtilerini iyice ağırlaştırır (Ulukuş, 2003: 128).

### **3.8.2.4.Zaman Yönetimi**

Zaman yönetiminin amacı, zamanı ihtiyaçlarını ve arzularını karşılayabilecek biçimde denetim altına alabilmektir. Zaman yönetiminde, hedef belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için iyi bir planlama yapmak, yapılan bu planı uygulamaya koymak ve hedefi gerçekleştirinceye kadar çalışmaya ara vermemek



gereklidir. Çalışanda stres unsuru olan zaman baskısından kurtulmak için zamanı iyi yönetmek gerekir. Zamanı yönetmek için çeşitli yöntemler şunlardır (Sarı, 2006: 301):

- Uzun vadeli amaçlar belirlenmeli,
- Amaçlar gözden geçirilmeli,
- Kritik zaman öğelerine göre amaçları tespit edilmeli,
- Yapılması gerekenlerin listesini hazırlanmalı,
- Görevi yapıp yapmamanın neticelerini dikkatle incelenmeli,
- Zamanınızı iyi değerlendirilmeli,
- Sürekli düşünmeye zaman ayrılmalı.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

# **EMNİYET MÜDÜRLÜKLERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL STRES ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI**

### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLER**

#### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Emniyet Müdürlükleri, kentte yaşayan bireylerin güvenliklerini sağlama konusunda stratejik öneme sahip kurumlardır. Bir kamu örgütü olarak Emniyet Müdürlükleri güvenlik hizmeti verirken çok sayıda personel kullanmaktadır. Emniyet ve güvenlik hizmetlerinin etkin biçimde yerine getirilmesi için personelin stres kaynaklarının tespitine ihtiyaç vardır. Böylelikle stres kaynakları azaltılarak daha etkin bir hizmetin sunulması gerçekleştirilecektir. Bu araştırmanın amacı, kamu örgütleri içinde önemli bir toplumsal rol üstlenen Emniyet Müdürlüklerinde dönüştürücü liderlik algısının örgütsel stres üzerindeki ilişkisini ortaya koymaktır.

Araştırmanın amacına uygun olarak, Çankırı, Düzce, Aksaray, İzmir ve Bursa Polis Kolejinde görev yapan 408 personel araştırmaya katılmış, 408 personelin doldurduğu anket formları toplanması ile elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

#### **4.1.2. Araştırmanın Varsayımları**

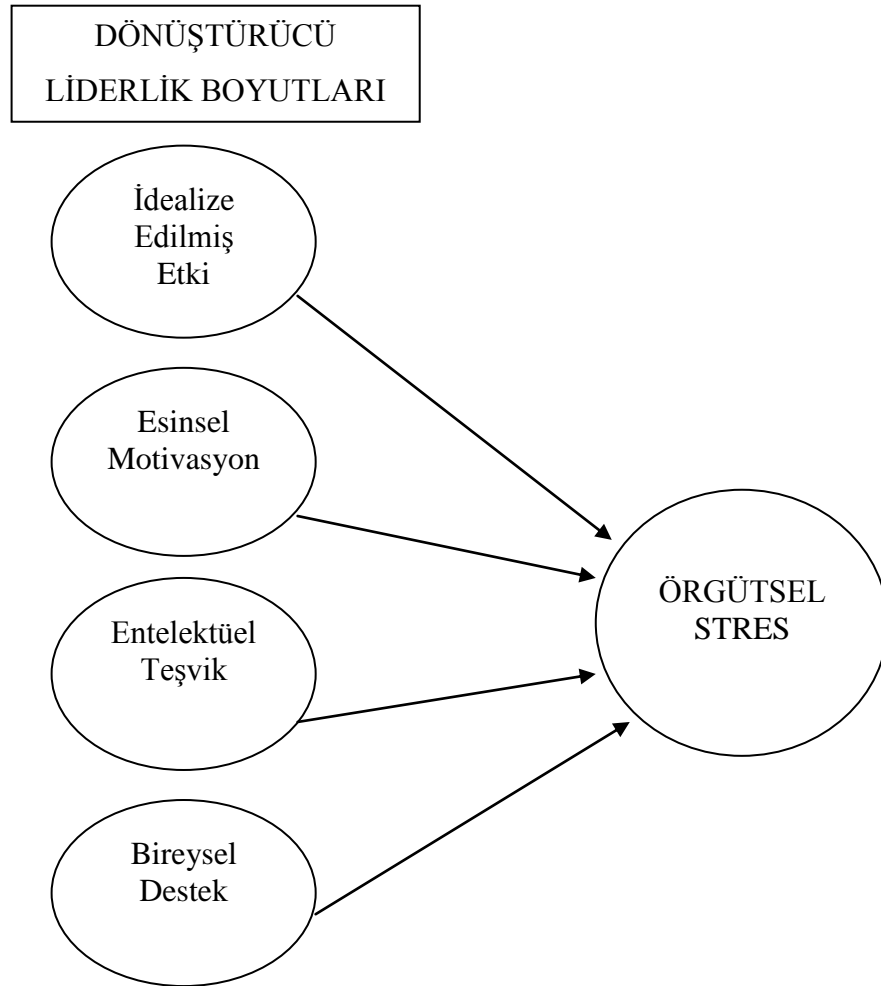
Bu araştırma, birincil elden veri toplama yöntemi olan anket tekniğiyle yapılmıştır. Araştırma modeli olarak tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modeli; problemle ilgili parametrelerin ayırıcı niteliklerini tanımlayarak geleceğe yönelik tahminler yapmaktır. Soru formları hazırlanarak Emniyet Müdürlüğü personeline uygulanmıştır. Ankette bulunan sorulara cevap verenlerin samimiyetle, kendi özgür ve hür iradeleri ile cevapladıkları varsayılmıştır. Araştırma, bazı Emniyet Müdürlüğünde kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen çalışanlara uygulanmıştır.

#### 4.1.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada alışanlar tarafından algılanan dnüşürücü liderlik algısı ile örgütsel stres düzeyleri arasında bir ilişkinin varlığının olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Değişkenleri belirlemek amacıyla dnüşürücü liderlik ile örgütsel stres arasındaki ilişkiye yönelik literatür taraması yapılarak elde edilen veriler doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırmamızda dönüşümcü liderlik türlerini ölçmek için Bass ve Avolio (1993) tarafından geliştirilen ve İşcan (2002) tarafında dilimize çevrilen dönüşümcü liderliği belirleyen; idealleştirilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere 4 boyutta ele alınmıştır. Bağımlı değişken olarak ise ÖZDEMİR (2008) tarafından kullanılan stres anketinden faydalanılarak hazırlanan örgütsel stres ölçeği değişkenleri ele alınmıştır.

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Araştırmanın temeli dört hipotez üzerine kurulmuştur. Korelasyon analizi yardımıyla aşağıdaki hipotez test edilmiştir.

Hipotez 1: Dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki özelliği ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Dönüştürücü liderliğin ilham verici özelliğinin stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Dönüştürücü liderliğin entelektüel (zihinsel) teşvik özelliğinin stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Dönüştürücü liderliğin bireysel düzeyde özelliği ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## **4.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ANKETİN HAZIRLANMASI**

### **4.2.1. Veri Toplama Yöntemi**

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. 2011 yılı Eylül ayının başında personele dağıtılan anket formları 20 gün içerisinde eksiksiz olarak geri iade alınmıştır. Anket formlarının yapılmasındaki amacı, faydası ve gerekliliği konularında katılımcılara ayrıntılı olarak bilgi verilmiştir. Anket formları istekli personel tarafından eksiksiz olarak cevaplandırılmıştır.

### **4.2.2. Anketin Hazırlanması**

Araştırmada uygulanan anket formları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, Emniyet Teşkilatında çalışan personelin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştığı birim vb. sorular ile demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde, Emniyet Teşkilatında çalışan personelin örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik ifadeler kullanılmıştır. Bass ve Avolio (1993) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile dönüştürücü liderlik biçimlerini değişik kategorilerde açıklamaya yönelik kullanılmıştır.

Örgütsel stres anket formu ise Sevgi Talas ÖZDEMİR'in Emniyet Teşkilatında örgütsel stres kaynakları (Mardin İl Emniyet Müdürlüğü uygulaması) konulu, 2008 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde kullanılan anket formu örnek

alınarak hazırlanmıştır. Anketin hazırlanmasında örgütsel strese etki eden iç faktörlerin yanında dış faktörlerinde örgütsel strese etkisi göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Araştırmamızın birinci kısmında, Emniyet Teşkilatında çalışan personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı birim ve hizmet süresine yönelik sorulara cevap aranmıştır.

İkinci kısmında ise, örgütsel stres özelliklerine yönelik olarak geliştirilen örgütsel stres anketi kullanılmıştır. Anketin bu kısmı 14 ifade kullanılmış ve örgütsel stres boyutuna karşılık gelen madde numaraları aşağıda verilmiştir.

1. Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı ne sıklıkta üzüldünüz?
2. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi hissettiniz?
3. Son bir ay içinde kendinizi ne sıklıkta, gergin ve stresli hissettiniz?
4. Son bir ay içinde, yaşamınızdaki can sıkıcı durumlarla ne sıklıkta başarılı bir biçimde baş ettiniz?
5. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir biçimde başa çıktığınızı hissettiniz?
6. Son bir ay içinde ne sıklıkta, kişisel sorunlarınızla baş etme yeteneğinizden emin oldunuz?
7. Son bir ay içinde ne sıklıkta, işlerin istediğiniz gibi gittiğini hissettiniz?
8. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yapmak zorunda olduğunuz her şeyin üstesinden gelemeyeceğinizi düşündünüz?
9. Son bir ay içinde yaşamınızdaki rahatsız edici olayları ne sıklıkta kontrol edebildiniz?
10. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızdaki olaylara hakim olduğunuzu hissettiniz?
11. Son bir ay içinde, kontrolünüz dışında gerçekleşen şeylerden dolayı ne sıklıkta öfkelenediniz?

12. Son bir ay içinde ne sıklıkta, üstesinden gelmek zorunda olduğunuz şeyler üzerinde düşündünüz?
13. Zamanınızı nasıl geçirdiğinizi son bir ay içinde ne sıklıkta kontrol edebildiniz?
14. Son bir ay içinde ne sıklıkta, güçlüklerin, üstesinden gelemeyeceğiniz kadar çoğaldığını hissettiniz?

Araştırmanın üçüncü kısmında, Emniyet Teşkilatında dönüşümcü liderlik türlerini ölçmek için Bass ve Avolio (1993) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi (MLQ-5X) ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu Ölçek İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel stres ve dönüştürücü liderlik anketinde sosyal bilimler araştırmalarında kullanılan nicel verilere dayalı ölçme yöntemlerinde yaygın olarak kullanılan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Likert tarafından 1932 yılında geliştirilmiş olan Likert Tipi Ölçekte hazırlanan art arda gelen önermelere anket formuna katılan katılımcıların cevap vermeleri ve her bir önermeyi kabul etme derecesini göstermeyi beklenir (İşcan, 2002:184). Araştırmada en düşük değer ile en yüksek değer ile ifade edilen Beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte en düşük ve en yüksek değere gidildikçe olumluluk ve olumsuzluk değerleri yükselmektedir. Beşli Likert Ölçeğine ait ifadeler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.1: Likert Tipi Ölçek**

İFADE	DEĞER
Hiç	1
Nadiren	2
Bazen	3
Genellikle	4
Çok sık	5

Dönüştürücü liderlik davranış boyutunun ölçülmesi için çalışmanın literatür kısmında incelen dört boyutla ilgili ölçekte 24 ifade kullanılmıştır.

1. Kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.

2. Çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar
3. Verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.
4. Direktifleri saygıyla karşılanır.
5. Astlarını yönlendirmede, konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizması da etkilidir.
6. Yönetici olarak, astları için bir modeldir.
7. Astları onunla çalışmaktan gurur duyar.
8. Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.
9. Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.
10. Oluşturduğu vizyon astları tarafından inançla takip edilir.
11. Sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.
12. Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.
13. Çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.
14. Astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.
15. Çalışanların işlerin şu anki yapılış biçimi ve problemleri hakkında yeni bakış açılarına imkan verir.
16. Astlarını kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.
17. Çalışanların, çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına imkan verir.
18. Astlarının entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.
19. Astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirir.
20. Astlarını bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.
21. Astlarının bireysel farklılıklarını, dikkate alır.
22. Astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.
23. Astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.
24. Astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.

Dönüştürücü liderlik davranış boyutları ve ölçekte verilen soru numaraları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.2: Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarının Alt Maddeleri ve Ölçek Soru Numaraları**

Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutu				
	İdealize Edilmiş Etki	Esinsel Motivasyon	Entelektüel Uyarma	Bireysel Destek
SORULAR	S1	S8	S14	S20
	S2	S9	S15	S21
	S3	S10	S16	S22
	S4	S11	S17	S23
	S5	S12	S18	S24
	S6	S13	S19	
	S7			

Ölçekte verilen ifadelerin yorumlanmasında aşağıda verilen değerler sınır olarak kabul edilmiştir (İşcan, 2002:195).

- 1,0 – 2,33 düşük
- 2,34-3,66 orta
- 3,67-5,00 yüksek

### **4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE SONUÇLARI**

Araştırmanın bu aşamasında “SPSS 16.0 For Windows” isimli paket program kullanılmıştır. Ankette oluşturulan sorular analize tabi tutularak önermelerimiz ve modellerimizin ortaya çıkardığı sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### **4.3.1. Araştırmanın Demografik Verileri**

Araştırmanın bu kısmında ankete katılan 408 personelin, cinsiyet değişkeni, yaş değişkeni, çalışma süresi değişkeni, eğitim durumu değişkeni, eşinin çalışma durumu değişkeni, medeni durum değişkeni, çocuk sayısı değişkenlerinden oluşmaktadır.

##### **4.3.1.1. Cinsiyet Değişkeni**

Araştırmaya katılan 408 personelin cinsiyet değişkenine göre dağılımları tabloda gösterilmiştir.

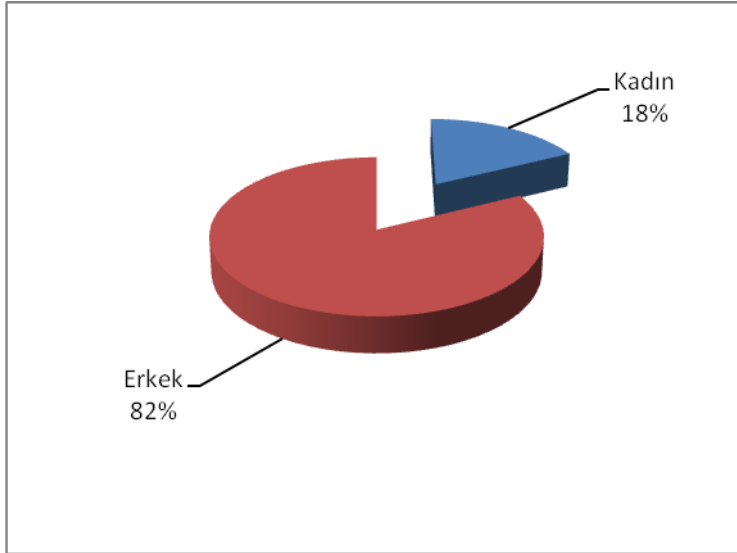


**Tablo 4.3: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	336	82,4	82,4	82,4
Kadın	72	17,6	17,6	17,6
Toplam	408	100,0	100,0	

Anketimize katılan 408 personelin %82,4'ü (336 kişi) erkek, %17,6 (72 kişi) bayandır. Buda Emniyet Teşkilatında yapılan işin ağırlığından dolayı erkek personel istihdamına bayan personel istihdamından fazla yer verilmesinden kaynaklanmaktadır. Şekilde bu oran daha belirgin olarak görülmektedir.

**Şekil 4.2: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları**



#### 4.3.1.2. Yaş Değişkeni

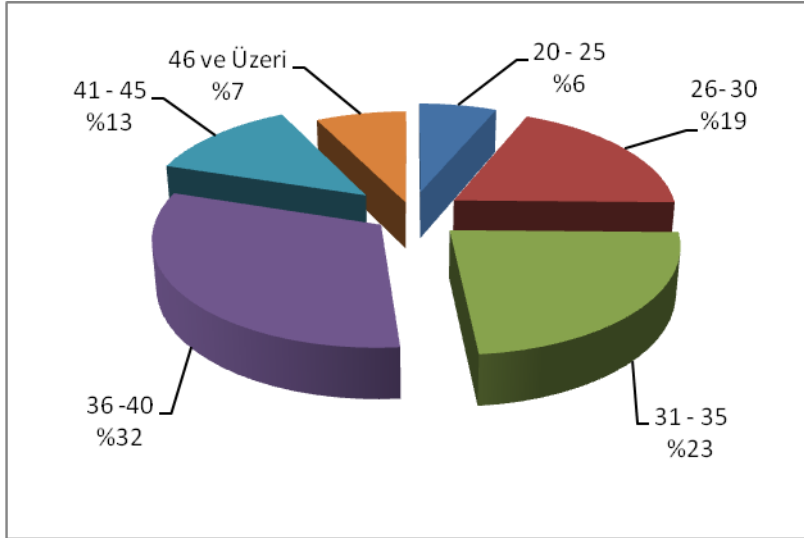
Araştırmaya katılan 408 personelin yaş değişkenine göre dağılımları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.4: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları**

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20 - 25	26	6,4	6,4	6,4
26 - 30	77	18,9	18,9	25,2
31 - 35	95	23,3	23,3	48,5
36 - 40	128	31,4	31,4	79,9
41 - 45	52	12,7	12,7	92,6
46 ve Üzeri	30	7,4	7,4	100,0
Toplam	408	100,0	100,0	

Anketimize katılan 408 personelin %6,4'ü (26 kişi) 20 – 25 yaş, %18,9'u (77 kişi) 26 – 30 yaş, %23,3'ü (95 kişi) 31 -35 yaş, %31,4'ü (128 kişi) 36 – 40 yaş, %12,4'ü (52 kişi) 41 – 45 yaş, %7,4'ü (30 kişi) 46 ve üzeri yaş grubundadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun 31 – 35 ve 36 – 40 yaş grubu arasında olması özellikle şark hizmetini tamamlayan personelin batı illerinde görevlendirilmiş olmasıdır. Şekilde açıkça görülmektedir.

**Şekil 4.3: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları**



#### 4.3.1.3. Medeni Durum Değişkeni

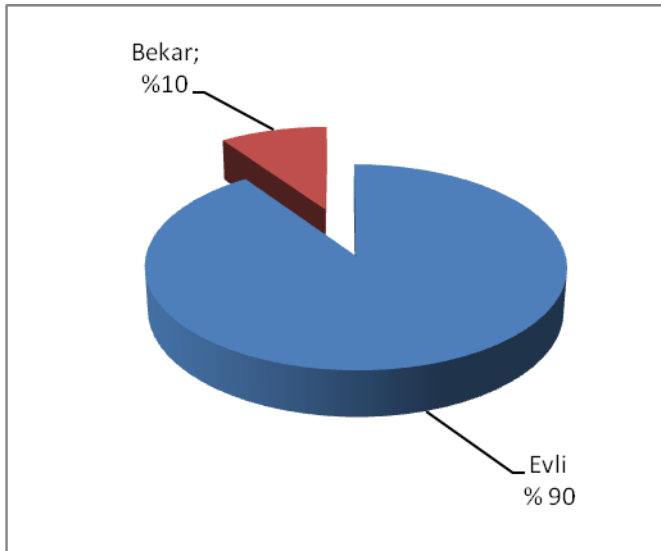
Araştırmaya katılan 408 personelin medeni durum değişkenine göre dağılımları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.5: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	369	90,4	90,4	90,4
Bekar	39	9,6	9,6	100,0
Toplam	408	100,0	100,0	

Anketimize katılan 408 personelin %90,4'ü (369 kişi) evli, %9,6'sı (39 kişi) bekârdır. Ankete katılan personelin %90'ının evli olmasından erken yaşta evlenmiş oldukların öğreniyoruz. Emniyet Teşkilatı personellerinin çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğundan ve çalışma şartlarının ağır olmasından dolayı evlilik yaparak hayatlarını kolaylaştırmak istemleri olabilir. Medeni durum dağılımı şekilde belirgin olarak gösterilmiştir.

**Şekil 4.4: Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**



#### 4.3.1.4. Çalışan Eş Değişkeni

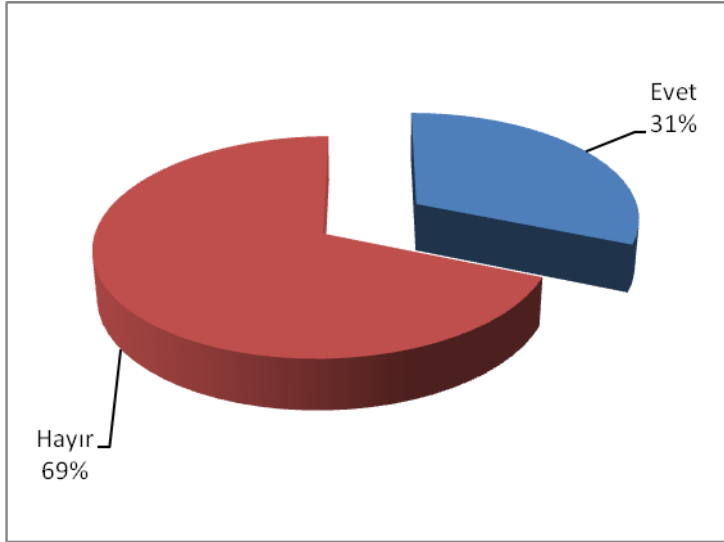
Araştırmaya katılan 408 personelin çalışan eş değişkenine göre dağılımları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.6: Çalışan Eşe Göre Dağılımları**

Çalışan Eş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	128	31,2	31,2	31,2
Hayır	280	68,8	68,8	100,0
Toplam	408	100,0	100,0	

Anketimize katılan 408 personelin, %68,8'inin (280 kişi) eşi çalışmıyor, %31,2'sinin (128 kişi) ise eşleri çalışmaktadır. Aile yaşamına ihtiyaç duyulması, vardiyalı çalışma sistemi ve çalışma şartlarının zorluğu çalışmayan eşin tercih edilmesinde etkili bir neden olabilmektedir. Şekilde çalışan eş dağılımı gösterilmiştir.

**Şekil 4.5: Çalışan Eş Durumlarına Göre Dağılımları**



#### 4.3.1.5. Çocuk Sayısı Değişkeni

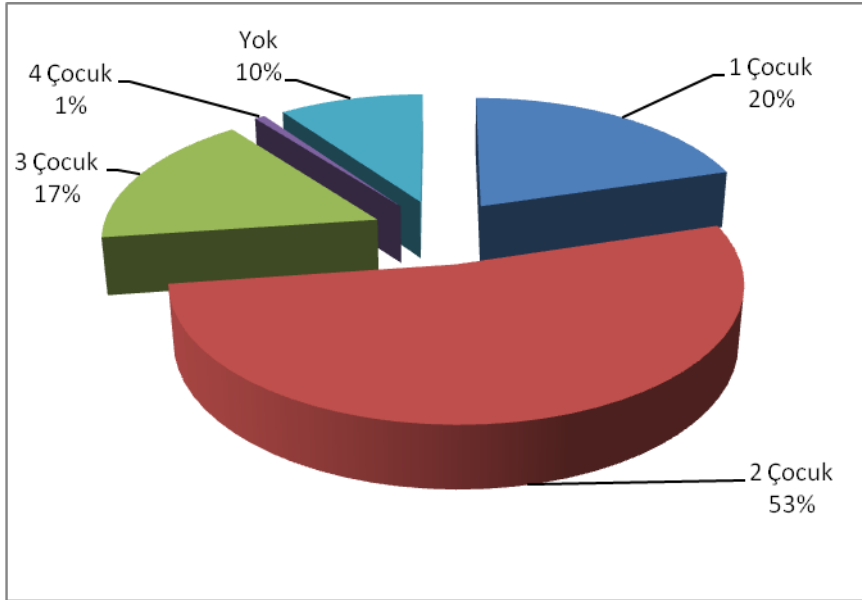
Araştırmaya katılan 408 personelin çocuk sayısı değişkenine göre dağılımları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.7: Çocuk Sayısına Göre Dağılımları**

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	83	20,3	22,6	22,6
2	214	52,5	58,2	80,7
3	68	16,7	18,5	99,2
4	3	,7	,8	100,0
Yok	40	9,8		
Toplam	408	100,0	100,0	

Anketimize katılan 408 personelin, % 20,3'ü (83 kişi) bir çocuk, % 52,5'i (214 kişi) iki çocuk, %16,7'si (68 kişi) üç çocuk, % ,7'si (3 kişi) dört çocuk ve % 9,8'inin (40 kişi) ise çocuğu bulunmamaktadır. Emniyet Teşkilatı personelinin büyük çoğunluğunun bir veya iki çocuğu bulunmaktadır. Çocuk dağılımı şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 4.6: Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımları**



#### 4.3.1.6. Çalışma Süresi Değişkeni

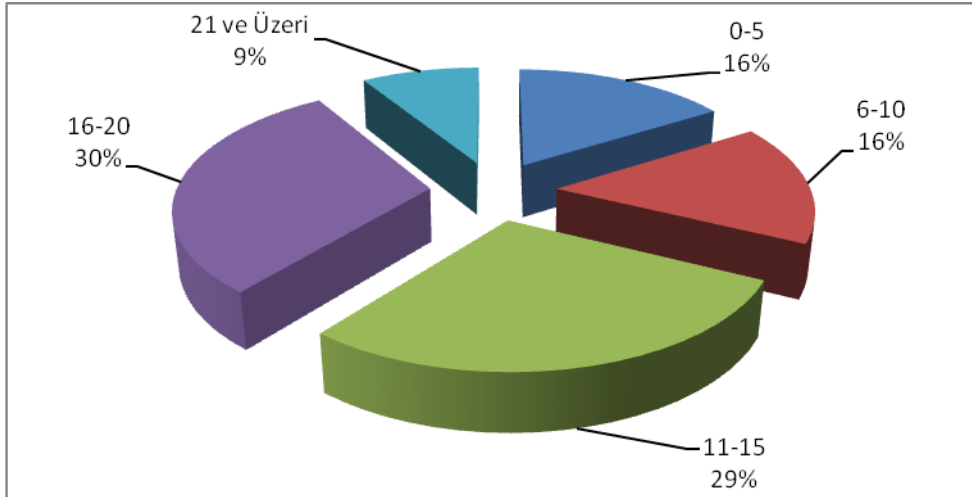
Araştırmaya katılan 408 personelin çalışma süresi değişkenine göre dağılımları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.8: Çalışma Süresine Göre Dağılımları**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 - 5	66	16,2	16,2	16,2
6 - 10	67	16,4	16,4	32,6
11 - 15	116	28,4	28,4	61,0
16 - 20	123	30,1	30,1	91,2
21 ve Üzeri	36	8,8	8,8	100,0
Toplam	408	100,0	100,0	

Anketimize katılan 408 personelin, %16,2'si (66 kişi) 0 – 5 yıl, %16,4'ü (67 kişi) 6 – 10 yıl, %28,4'ü (116 kişi) 11 – 15 yıl, %30,1'i (123 kişi) 16 – 20 yıl, %8,8'i (36 kişi) 21 yıl ve üzeridir. Çalışanların büyük çoğunluğunun çalışma süresinin 10 – 15 ve 16 – 20 yıl arasında olması personelin şark hizmeti sonrası buralarda görevlendirildiğinin göstergesidir. Bu şekilde açıkça görülmektedir.

**Şekil 4.7: Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**



#### 4.3.1.7. Eğitim Durumu Değişkeni

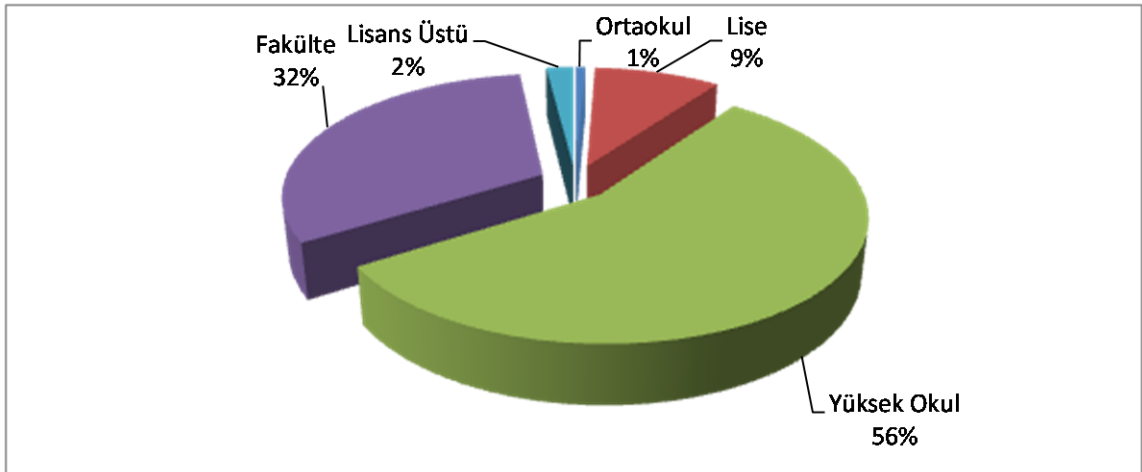
Araştırmaya katılan 408 personelin eğitim durumu değişkenine göre dağılımları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.9: Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaokul	3	,7	,7	,7
Lise	38	9,3	9,3	10,0
Yüksek Okul	229	56,1	56,1	66,2
Fakülte	130	31,9	31,9	98,0
Lisans Üstü	8	2,0	2,0	100,0
Toplam	408	100,0	100,0	

Anketimize katılan 408 personelin, %7'si (3 kişi) ortaokul, %9,3'ü (38 kişi) lise, %56,1'i (229 kişi) yüksek okul, %31,9'u (130 kişi) fakülte, %2,0'si (8 kişi) lisans üstü eğitim almıştır. Personelin eğitim düzeyi yüksek okul ağırlıklıdır. Polis Akademisi Başkanlığının, Atatürk Üniversitesi ile anlaşarak mesleki dersler ağırlıklı olarak hazırladığı, Güvenlik Bilimleri Lisans Tamamlama programlarında okuyan çok sayıda personel bulunmaktadır. Özellikle Emniyet Teşkilatına fakülte mezunu personelin alınması ve burada okuyanların mezun olmasıyla fakülte mezunu personelin sayısının artıracığı bilinmektedir. Eğitim durumlarının dağılımı şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 4.8: Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**



### 4.3.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

#### 4.3.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Cronbach's Alpha yöntemi, ankette bulunan sorular arasındaki korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri ise soruların toplamdaki güvenilirlik düzeyini göstermektedir (Sipahi vd. 2010: 89). Cronbach's Alpha katsayısı ve ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda gösterilmiştir (Akgül ve Çevik, 2005: 435).

0,00 ile 0,40 arasında ise ölçek güvenilir değildir.

0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte bir ölçektir.

0,60 ile 0,80 arasında ise olabildiğince güvenilir bir ölçektir.

0,80 ile 1,00 arasında ise yüksek güvenilirlikte bir ölçektir.

Dönüştürücü liderlik ölçeğindeki 24 soru önceden belirlenmiş kendi içerisinde 4 davranış boyutundan oluşmaktadır. Bu davranış ve soru gruplarının teker teker analizi yapılacaktır.

#### 4.3.2.1.1. İdealize Edilmiş Etki Boyutunun Güvenilirlik Analizi

Ek-2'deki güvenilirlik analizi sonucunda Alpha değeri (0,805) bulunmuştur. Item-Total Statistics tablosunda "Cronbach's Alfa If Item Deleted" sütununda bulunan S1'in değeri Alpha değerinden ( $0,805 < 0,833$ ) büyük çıktığı görülmektedir. İdealize edilmiş etki ile ilgili ifadeler tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.10: İdealize Edilmiş Etkiyi Oluşturan İfadeler**

Soru 1	Kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.
Soru 2	Çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.
Soru 3	Verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.
Soru 4	Direktifleri saygıyla karşılanır.
Soru 5	Astlarını yönlendirmede, konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizması da etkilidir.
Soru 6	Yönetici olarak, astları için bir modeldir.
Soru 7	Astları onunla çalışmaktan gurur duyar.



Güvenilirliğini artırmak için Soru 1 analizden çıkarılarak yapılan güvenilirlik analizinde Alpha değerinin (0,833) olduğu görülmektedir. Item-Total Statistics tablosunda “Cronbach’s Alfa İf Item Deleted” sütununda bulunan değerlerin Alpha değerinden (0,833) büyük olmadığı görülmektedir. Bununda faktörün güvenilirliğini yükselttiği görülmektedir.

#### **4.3.2.1.2.Esinsel Motivasyon Boyutunun Güvenilirlik Analizi**

Ek-2’deki güvenilirlik analizi sonucunda Alpha değeri (0,858) bulunmuştur. Item-Total Statistics tablosunda “Cronbach’s Alfa İf Item Deleted” sütununda bulunan değerlerin Alpha değerinden (0,858) büyük olmadığı görülmektedir. Alpha değerinin 1’e yakın olması faktörün güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **4.3.2.1.3.Entelektüel Uyarma Boyutunun Güvenilirlik Analizi**

Ek-2’deki güvenilirlik analizi sonucunda Alpha değeri (0,845) bulunmuştur. Item-Total Statistics tablosunda “Cronbach’s Alfa İf Item Deleted” sütununda bulunan değerlerin Alpha değerinden (0,845) büyük olmadığı görülmektedir. Alpha değerinin 1’e yakın olması faktörün güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **4.3.2.1.4.Bireysel Destek Boyutunun Güvenilirlik Analizi**

Ek-2’deki güvenilirlik analizi sonucunda Alpha değeri (0,862) bulunmuştur. Item-Total Statistics tablosunda “Cronbach’s Alfa İf Item Deleted” sütununda bulunan S20’nin değeri Alpha değerinden (0,862<0,869) büyük çıktığı görülmektedir. Bireysel destek ile ilgili ifadeler tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.11: Bireysel Desteği Oluşturan İfadeler**

Soru 20	Astlarını bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.
Soru 21	Astlarının bireysel farklılıklarını, dikkate alır.
Soru 22	Astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.
Soru 23	Astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.
Soru 24	Astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.

Güvenilirliğini artırmak için Soru 20 analizden çıkarılarak yapılan güvenilirlik analizinde Alpha değerinin (0,869) olduğu görülmektedir. Item-Total Statistics tablosunda “Cronbach’s Alfa İf Item Deleted” sütununda bulunan değerlerin Alpha değerinden (0,869) büyük olmadığı görülmektedir. Bununda faktörün güvenilirliğini yükselttiği görülmektedir.

#### **4.3.2.2. Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi**

Ek-3’deki güvenilirlik analizi sonucunda Alpha değeri (0,760) bulunmuştur. Item-Total Statistics tablosunda “Cronbach’s Alfa İf Item Deleted” sütununda bulunan S12 (0,775) ve S13 (0,764)’ün değeri Alpha değerinden ( $0,760 < 0,775$  ve  $0,760 < 0,764$ ) büyük çıktığı görülmektedir. Stresle ilgili ifadeler tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.12: Stres Ölçeğini Oluşturan İfadeler**

Soru 1	Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı ne sıklıkta üzüldünüz?
Soru 2	Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi hissettiniz?
Soru 3	Son bir ay içinde kendinizi ne sıklıkta, gergin ve stresli hissettiniz?
Soru 4	Son bir ay içinde, yaşamınızdaki can sıkıcı durumlarla ne sıklıkta başarılı bir biçimde baş ettiniz?
Soru 5	Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir biçimde başa çıktığınızı hissettiniz?
Soru 6	Son bir ay içinde ne sıklıkta, kişisel sorunlarınızla baş etme yeteneğinizden emin oldunuz?
Soru 7	Son bir ay içinde ne sıklıkta, işlerin istediğiniz gibi gittiğini hissettiniz?
Soru 8	Son bir ay içinde ne sıklıkta, yapmak zorunda olduğunuz her şeyin üstesinden gelemeyeceğinizi düşündünüz?
Soru 9	Son bir ay içinde yaşamınızdaki rahatsız edici olayları ne sıklıkta kontrol edebildiniz?
Soru 10	Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızdaki olaylara hakim olduğunuzu hissettiniz?
Soru 11	Son bir ay içinde, kontrolünüz dışında gerçekleşen şeylerden dolayı ne sıklıkta öfkelenediniz?
Soru 12	Son bir ay içinde ne sıklıkta, üstesinden gelmek zorunda olduğunuz şeyler üzerinde düşündünüz?
Soru 13	Zamanınızı nasıl geçirdiğinizi son bir ay içinde ne sıklıkta kontrol edebildiniz?
Soru 14	Son bir ay içinde ne sıklıkta, güçlüklerin, üstesinden gelemeyeceğiniz kadar çoğaldığını hissettiniz?

Güvenilirliğini artırmak için Soru 12 ve 13 analizden çıkarılarak yapılan güvenilirlik analizinde Alpha değerinin (0,779) olduğu görülmektedir. Item-Total Statistics tablosunda “Cronbach’s Alfa If Item Deleted” sütununda bulunan değerlerin Alpha

değerinden (0,779) büyük olmadığı görülmektedir. Bununda stres ölçeğinin güvenilirliğini yükselttiği ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

#### **4.3.3. Hipotezlerin Analizi**

Anket çalışması sonucu elde edilen veriler “SPSS 16,0 For Windows” programı ile önermeleri test etmek amacıyla analize tabi tutuldu. Bağımsız değişkenleri oluşturan dönüştürücü liderlik davranışları ile bağımlı değişken olan örgütsel stres arasındaki ilişki korelasyon analizi kullanılarak araştırılmıştır. Korelasyon analizi ise, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Sipahi vd. 2010: 143).

Pearson Korelasyon katsayısı yapılan istatistiksel analiz sonucu – 1 ile 1 arasında bir değer alır. Korelasyon katsayısı 1’e eşit ise aralarında mükemmel pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu katsayı -1’e eşit ise aralarında mükemmel negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hesaplanan anlamlılık dereceleri (alpha) “p” ile gösterilmiş ve (alpha) “p” değeri 0,05 olarak kabul edilmiştir. Elde edilen Alpha değeri 0,05 den büyük olması gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2005: 358).

Araştırmada dönüştürücü liderliğin dört boyutu olan idealize edilmiş etki, ilham verici, entelektüel /zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutu ile örgütsel stres düzeyini ölçen ifadeler karşılaştırılarak analize tabi tutulmuştur.

#### **4.3.3.1. Dönüştürücü Liderin İdealize Edilmiş Etki Boyutunun Örgütsel Stres İle İlişkisi**

Dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki boyutunun, örgütsel stres ile ilişkisi olup olmadığını ölçmek için belirlenen önermeler şunlardır.

Ho: Dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ölçeğimizde dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki boyutuyla ilgili 6 adet soru (2, 3, 4, 5, 6, 7) ile örgütsel stres ile ilgili 14 adet soru Pearson Korelasyon testine tabi tutuldu.

**Tablo 4.13: İdealize Edilmiş Etki Boyutu ile Örgütsel Stres Arasındaki İlişki**

KOLERASYON ANALİZİ			
		STRES	İEE
STRES	Pearson Korelasyon	1	-,198**
	Anlamlılık (2 Taraflı)		0,00
	N	408	408
İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ	Pearson Korelasyon	-,198**	1
	Anlamlılık (2 Taraflı)	0,00	
	N	408	408
**Korelasyon -,198 anlamlılık düzeyindedir (2 taraflı)			

Tablo incelendiğinde Pearson Korelasyon analizine göre  $r = -,198$ , anlamlılık derecesi  $p=0,00$ ’dır. Bu değer 0,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için  $H_0$  önermesi reddedilmiştir.  $H_1$  önermesi ise kabul edilmiştir. Pearson Korelasyonunun aldığı değer  $r = -,198$  olması dönüştürücü liderin idealize edilmiş etki boyutu ile örgütsel stres arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

#### **4.3.3.2. Dönüştürücü Liderin Esinsel Motivasyon Boyutunun Örgütsel Stres İle İlişkisi**

Dönüştürücü liderliğin esinsel motivasyon boyutunun, örgütsel stres ile ilişkisi olup olmadığını ölçmek için belirlenen önermeler şunlardır.

Ho: Dönüştürücü liderliğin esinsel motivasyon boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Dönüştürücü liderliğin esinsel motivasyon boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ölçeğimizde dönüştürücü liderliğin esinsel motivasyon boyutuyla ilgili 6 adet soru (8, 9, 10, 11, 12, 13) ile örgütsel stres ile ilgili 14 adet soru Pearson Korelasyon testine tabi tutuldu.

**Tablo 4.14: Esinsel Motivasyon Boyutu ile Örgütsel Stres Arasındaki İlişki**

KOLERASYON ANALİZİ			
		STRES	EM
STRES	Pearson Korelasyon	1	-,208**
	Anlamlılık (2 Taraflı)		0,00
	N	408	408
ESİNSEL MOTİVASYON	Pearson Korelasyon	-,208**	1
	Anlamlılık (2 Taraflı)	0,00	
	N	408	408
**Korelasyon -,0208 anlamlılık düzeyindedir (2 taraflı)			

Tablo incelendiğinde Pearson Korelasyon analizine göre  $r = -,208$ , anlamlılık derecesi  $p=0,00$ ’dır. Bu değer  $0,01$  anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için  $H_0$  önermesi reddedilmiştir.  $H_1$  önermesi ise kabul edilmiştir. Pearson Korelasyonunun aldığı değer  $r = -,208$  olması dönüştürücü liderin esinsel motivasyon boyutu ile örgütsel stres arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

#### 4.3.3.3. Dönüştürücü Liderin Entelektüel Uyarma Boyutunun Örgütsel Stres İle İlişkisi

Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarma boyutunun, örgütsel stres ile ilişkisi olup olmadığını ölçmek için belirlenen önermeler şunlardır.

$H_0$ : Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarma boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarma boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ölçeğimizde dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarma boyutuyla ilgili 6 adet soru (14, 15, 16, 17, 18, 19) ile örgütsel stres ile ilgili 14 adet soru Pearson Korelasyon testine tabi tutuldu.

**Tablo 4.15: Entelektüel Uyarma Boyutu ile Örgütsel Stres Arasındaki İlişki**

KOLERASYON ANALİZİ			
		STRES	EU
STRES	Pearson Korelasyon	1	-,212 <sup>**</sup>
	Anlamlılık (2 Taraflı)		0,00
	N	408	408
ENTELEKTÜEL UYARMA	Pearson Korelasyon	-,212 <sup>**</sup>	1
	Anlamlılık (2 Taraflı)	0,00	
	N	408	408
**Korelasyon -,212 anlamlılık düzeyindedir (2 taraflı)			

Tablo incelendiğinde Pearson Korelasyon analizine göre  $r = -,212$ , anlamlılık derecesi  $p=0,00$ ’dır. Bu değer 0,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için  $H_0$  önermesi reddedilmiştir.  $H_1$  önermesi ise kabul edilmiştir. Pearson Korelasyonunun aldığı değer  $r = -,212$  olması dönüştürücü liderin entelektüel uyarma boyutu ile örgütsel stres arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

#### 4.3.3.4. Dönüştürücü Liderin Bireysel Destek Boyutunun Örgütsel Stres İle İlişkisi

Dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutunun, örgütsel stres ile ilişkisi olup olmadığını ölçmek için belirlenen önermeler şunlardır.

Ho: Dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ölçeğimizde dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarma boyutuyla ilgili 6 adet soru (21, 32, 23, 24) ile örgütsel stres ile ilgili 14 adet soru Pearson Korelasyon testine tabi tutuldu.

**Tablo 4.16: Bireysel Destek Boyutu ile Örgütsel Stres Arasındaki İlişki**

KORELASYON ANALİZİ			
		STRES	BD
STRES	Pearson Korelasyon	1	-,216**
	Anlamlılık (2 Taraflı)		0,00
	N	408	408
BİREYSEL DESTEK	Pearson Korelasyon	-,216**	1
	Anlamlılık (2 Taraflı)	0,00	
	N	408	408
**Korelasyon -,216 anlamlılık düzeyindedir (2 taraflı)			

Tablo incelendiğinde Pearson Korelasyon analizine göre  $r = -,216$ , anlamlılık derecesi  $p=0,00$  dır. Bu değer 0,01 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için Ho önermesi reddedilmiştir. H1 önermesi ise kabul edilmiştir. Pearson Korelasyonunun aldığı değer  $r = -,216$  olması dönüştürücü liderin bireysel destek boyutu ile örgütsel



stres arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.17: Dönüştürücü Liderlik Boyutları ile Örgütsel Stres Arasındaki Hipotez Sonuçları**

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	Kabul / Red
Hipotez 1: Dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 2: Dönüştürücü liderliğin esinsel motivasyon boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 3: Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarma boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 4: Dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

#### **4.3.4. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları**

Emniyet Teşkilatında dönüştürücü liderlik ve örgütsel stres arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan araştırmanın bulguları ve yorumları aşağıdaki gibidir:

Yapılan araştırmada, dönüştürücü liderliği oluşturan alt boyutlar ile Emniyet Teşkilatı personelinin örgütsel stres ile arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan Pearson Korelasyon analiz sonuçlarına göre, Emniyet Teşkilatında dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile (idealize edilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma, bireysel destek) örgütsel stres arasında negatif yönde ve düşük bir ilişki olduğu görülmüştür. Aşağıda dönüştürücü liderliğin boyutları ile örgütsel stres üzerindeki etkisiyle ilgili yorumlar aşağıda yapılmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezi olan “dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki boyutu ile örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur” (Ho hipotezi) hipotezi ret edilerek bu durumun doğruluğu kanıtlanmıştır. Aralarındaki ilişkinin yönü ise negatif yönlüdür ve anlamlılık 0,00 katsayısına sahiptir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “dönüştürücü liderliğin esinsel motivasyon boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur” (Ho hipotezi) hipotezi ret edilerek bu

durumun doğruluğu kanıtlanmıştır. Aralarındaki ilişkinin yönü ise negatif yönlüdür ve anlamlılık 0,00 katsayısına sahiptir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarma boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur” (Ho hipotezi) hipotezi ret edilerek bu durumun doğruluğu kanıtlanmıştır. Aralarındaki ilişkinin yönü ise negatif yönlüdür ve anlamlılık 0,00 katsayısına sahiptir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutu ile stres arasında anlamlı bir ilişki yoktur” (Ho hipotezi) hipotezi ret edilerek bu durumun doğruluğu kanıtlanmıştır. Aralarındaki ilişkinin yönü ise negatif yönlüdür ve anlamlılık 0,00 katsayısına sahiptir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olan insanlar sağlıklıdırlar ve elverişli ortamlarda uygun davranış ve tepkiler gösterebilirler. Güvenlik hizmeti dendiğinde ülkemizde ilk akla gelen kurum Emniyet Teşkilatıdır. Emniyet Teşkilatı personelinin toplumun huzur ve güvenliğini sağlarken işleri başında bu uyumu sergileyebilmeleri üzerinde durulması gerekli bir konudur (EGM, 2000: 23).

Emniyet Teşkilatı personelini göstermiş olduğu bu denge fizyolojik ve psikolojik anlamda kendini göstermektedir. Günlük yaşamlarının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçiren Emniyet Teşkilatı personeli, önemli ölçüde örgütsel stres kaynaklarından etkilenmektedir. Özellikle çalışma şartları kanunlarla belirlenen ve kendine has bir disiplin tüzüğü bulunan Emniyet Teşkilatında yöneticinin sergilemiş olduğu davranış tarzı da personelin stresine etki etmektedir. Özellikle yöneticinin çalışan personel üzerindeki keyfi tutumu personel üzerindeki stresi artırmakta ve stres altındaki personelin vereceği ani kararlar hayatına son vermeye kadar götürebilmektedir.

Günümüzde stres gerçeğini ortadan kaldırmak tamamen mümkün değildir. Yalnız, stresi yöneterek etkilerini minimize etmek mümkün olmaktadır. Bunun içinde örgütsel ve bireysel olarak stresin faydalanmak için yapılabileceklerin öğrenilmesi gerekmektedir.

Personelin kaygı, öfke ve sinirliliğinin üstesinden gelmede psikiyatri ve psikologlardan yardım alması iyi bir yöntemdir. Günümüzde İl Emniyet Müdürlüklerinde Rehberlik ve Danışmanlık Büro Amirlikleri (RDBA) kurulmuştur. Yalnız, RDBA kayıt tutulması ve tutulan bu kayıtların saklı kalması, personelin içinde bulunduğu sıkıntılara çözüm aramak için büro amirliklerine gitmekten imtina ettikleri görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise, geçmişte psikolojik sıkıntı yaşayan personele fazla hoşgörü gösterilmediğindendir. Psikolojik sıkıntılar yaşayan personelin Rehberlik ve Danışmanlık Büro Amirliklerine, güvenle başvurabilmeleri için personeli ikna çalışmaları yapılmalıdır.

Çalışmamızın nihai amacı, kendine has çalışma şartları bulunan Emniyet Teşkilatı yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları altında personelin örgütsel stres arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmamızda dönüştürücü liderlik ile örgütsel stres arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Emniyet Teşkilatı personeline; 8 sorudan oluşan demografik bilgiler veri seti, 24 sorudan oluşan Bass ve Avolio (1993) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire)” ve 14 sorudan oluşan anketin hazırlanmasında Sevgi Talas ÖZDEMİR’in Emniyet Teşkilatında örgütsel stres kaynakları (Mardin İl Emniyet Müdürlüğü uygulaması) konulu, 2008 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde kullanılan anket formu örnek alınarak, örgütsel strese etki eden iç faktörlerin yanında dış faktörlerinde örgütsel strese etkisi göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Dönüştürücü liderlik anketi, yapılan araştırmalar doğrultusunda önceden belirlenen 4 boyut altında değerlendirilmiştir. Kurulan dört hipotez bu dört boyut olan; idealize edilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma ve bireysel destek ile tek faktör olarak ele alınan örgütsel stres kaynakları ile arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışmanın, dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel stres kaynaklarını belirleyebilmek için ankete verilen cevaplar korelasyon analizine tabi tutularak incelenmiş, dönüştürücü liderlik faktörleri ile örgütsel stres arasındaki bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

- İdealize edilmiş etki ile stres arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna,
- Esinsel motivasyon ile stres arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna,
- Entelektüel uyarma ile stres arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna,
- Bireysel destek ile stres arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Analiz sonucunda bulunan dönüştürücü liderlikle örgütsel stres arasındaki ilişkinin varlığının  $- 0,198$  ile  $- 0,216$  arasında olması negatif yönlü düşük ilişkinin varlığından kaynaklanmaktadır.

Liderlik davranışlarının, örgütsel stres üzerindeki etkisi fazladır. Dönüştürücü liderlik boyutlarından idealize edilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma ve bireysel destek boyutlarının örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma araştırmacıların ileride yapacakları çalışmalarda katkı sağlayabilecek bir çalışma olduğu kanısındayım. Dönüştürücü liderliğin boyutları ile örgütsel stres arasındaki ilişkinin düşük çıkması Emniyet Teşkilatı içerisinde araştırılmaya değer bir konu olduğunu düşünüyorum. Ayrıca sebeplerinin araştırılmasının da personel açısından faydalı olacağı kanısındayım.

## KAYNAKÇA

- AKDEMİR, A. (2008), “Vizyon Yönetimi”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- AKDENİZ, M. (2010), “Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKDOĞAN, E. (2002), “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKGÜL, A, ÇEVİK, O. (2005), İstatistik Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Emek Ofset, 2. Baskı, Ankara.
- AKİŞ, Z. T. (2004). Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ALTUN, Sadegül Akbaba. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri, [http://ilkogretim\\_online.org.tr/vol2say1/vo2so1b.htm](http://ilkogretim_online.org.tr/vol2say1/vo2so1b.htm).
- ARSLAN, S. (2003), “Posttravmatik Stres”, Çağın Polisi Dergisi, S.19, s.62-64.
- AYDIN, A.H. (2003), “Polisin Güncel Sorunları: Bir Neden-Sonuç Analizi”, Polis Bilimleri Dergisi, C.5, s.3-4.
- AYDIN, E. Ö. (2009), “Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- BAKAN, İ. (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki; Bir Alan Araştırması", KMU, İİBF Dergisi, Yıl:10, Sayı:14, Haziran.
- BAŞOL, Ö. (2005), "Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BAYRAM, A. (2003), "Cumhuriyet'in İlanına Kadar Polis Teşkilatı ve Tarihçesi", Polis Dergisi, sayı 36: 570-573.
- BERBER, A. (2000), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 11(36): 33-50.
- BEUGRE, Constant D., ACAR, W, BRAUN. W. (2006), "Transformational Leadership in Organizations: an Environment-İnduced Model International", Journal of Manpower, Vol. 27 No.1, pp. 52-62.
- BRUCH, H, WALTER, F. (2007), "Leadership in Context: İncestigating Hierarchical İmpacts on Transformational Leadership", Leadership & Organization Development Journal.
- COŞKUN, F. (2005), "Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri; Doğu Anadolu Bölgesi Örneği", Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Van.
- CRAWFORD, C.B. (2005), "Effects Of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management", Journal of Knowledge Management, 9 (6): 6-16.

ÇAKMAKYAPAN, S. (2009), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DALGIN, T. (2008), Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

DEMİR, H, OKAN, T. (2008), “Etkileşim ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, Yönetim, 19 (61): 75.

DEMİRCAN, N. (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 10 (2): 139-150.

DİLEK, H. (2005), “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.

DOĞAN, S. (2001), Vizyona Dayalı Liderlik, Philip & Richard’s İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını, Seçil Ofset, İstanbul.

DOĞAN, S, DEMİRAL, Ö. (2007), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF Dergisi, Yıl:9, Sayı:12, Haziran.

DOGASLAN, T. (2005), “Emniyet Teşkilatında Rehberlik ve Danışma Hizmetleri”, Çağın Polisi Dergisi, 39: 45.



- DURAN, C, SARAÇOĞLU, M. (2009), “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi, C.16, S.1.
- DRUCKER, F. P. (1996), Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası), 4. Baskı (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 132.
- Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM), (2000), Polis ve İntihar, EGM Yayınları, Ankara.
- ERASLAN, L. (2004), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, (www.insanbilimleri.com), Erişim Tarihi:04.12.2010.
- ERÇETİN, Ş. (2000), “Lider Sarmalında Vizyon”, Nobel Yayınları, Yay. No:186, 2. Baskı, Ankara.
- ERDAL, M. (2007), “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- ERTURGUT, R. (2007), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki ilişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kocaeli.
- FITZGERALD, S, SCHUTTE, N.S. (2010), “Increasing Transformational Leadership Through Enhancing Self-Efficacy”, Journal of Management Development, 29 (5): 495-505.
- GOLEMAN, D.M, MCKEE, A .(2002), Lideri Lider Yapan Nedir? . İngilizceden Çeviren: Nurettin Elhüseyni, İstanbul: MESS Yayınları.

GÖKÜŞ, Ö.R. (2002), “Emniyet Teşkilatında Stres Durumları ve Basa Çıkma Yolları, Çağın Polisi Dergisi, 9: 12-15.

GÜNER, Ş. (2002), “Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisan Tezi, Isparta.

HAUTALA, T.M. (2006), “The Relationship Between Personality and Transformational”, Leadership Journal of Management Development, 25(8): 777-794.

İNCİ, M. (2001), “Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İŞCAN, Ö.F. (2002), “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı, Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

KARAKAŞ, M. (2004), “Türk Polisinin Mesleki Sorunları”, Polis Dergisi 159.Yıl Özel Sayısı, EGM Basımevi, 39: 264-271.

KARASU, S. (2009), “Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KARİP, E. (1998), Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:16, Güz, s. 447, Ankara.

KAYAALP ERSOY, E. G. (2009), “Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri İle Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay”,

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı,  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.

KILIÇ, S. (2006), “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma”,  
Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı,  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

KIREL, Ç. (2010), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın  
No:1465, 7.Baskı.

KIRKBRİDE, P. (2006), “Developing Transformational Leaders: The Full Range  
Leadership Model in Action” Industrial and Commercial Training, 38(1): 23-  
32.

KOÇEL, T. (2007), İşletme Yöneticiliği, Arıkan yayınları, 11. Baskı, İstanbul.

KOÇÖZ, R. (2008), “Polisin Kimlik Sorma, Yakalama, Arama Yetkileri ve  
Uygulamadan Doğan Sorunlar”, Çağın Polisi Dergisi, 78: 22-25.

KOUZES, J. M, POSNER, B.Z. (2001), Leadership Practices Inventory [LPI],  
Revised Second Edition Online Version Participant’s Workbook, Jossey –  
Bass/Pfeiffer A Wiley Company, America.

KRİSHNAN, V. R. (2004), “Impact of Transformational Leadership on Followers’  
Influence” Strategies The Leadership & Organization Development, Journal  
25 (1).

KRİSHNAN, Venkat R. (2005), “Transformational Leadership and Outcomes: Role  
of Relationship Duration”, Leadership & Organization Development Journal,  
26 (6): 442-457.

- KUPERS, W. and WEİBLER, J. (2006), “How Emotional is Transformational Leadership Really? Some Suggestions For a Necessary Extension”, *Leadership & Organization Development, Journal*, 27 (5): 368-383.
- KURTULUŞ, İ. (2007), “Dönüştürücü Liderlik: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- NADİR, A. (2010), Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi Ve Planlaması, Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Lefkoşa.
- ÖREN, S.A. (2006), “Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- ÖZALP, İ, ÖCAL, H. (2000), Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3 (4): 207-227.
- ÖZDEMİR, E. (2004), “Polisin Sorunlarına Felsefi Bakış”, *Çağın Polisi Dergisi*, 32: 13-15.
- ÖZDEMİR, S. T. (2008), Emniyet Teşkilatında Örgütsel Stres Kaynakları, Mardin İl Emniyet Müdürlüğü Uygulaması, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- ÖZER, İ. Ç. (2010), “Duygusal Zeka ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

- ÖZMEN, A. (2009), İstatistik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1448, 6.Baskı, Eskişehir.
- ÖZMUTAF, N.M. (2006), “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres”, Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, 23 (1-2): 75.
- POLAT, Ö. (2002), “Polisin Çalışma Saatleri ve Etkileri”, Çağın Polisi Dergisi, 7: 2-4.
- POLAT, Ö, ALTUNAY, A. (2002), “Polis Maaşının Düşündürdükleri ve Etkileri”, Çağın Polisi Dergisi, 6: 2-4.
- POUNDER, J.S. (2003), “Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction”, Journal of Management Development, 22 (1): 6-13.
- REYNOLDS, Barbara J. (2009), Bruce an Exploration of Crisis Experience and Training as Raining as They Relate to Transformational Leadership and Rhetorical Sensitivity Among U.S. Public Health Officials, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, February.
- SARI, İ. (2006), Poliste Stres Yönetimi -II-Polis Dergisi, Sayı: 47 Ocak-Şubat-Mart, s. 301.
- SARI, İ. (2007), “Dönüştürücü Liderlik”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- SAYLI, H, TÜFEKÇİ, A. (2008), “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30: 193-210.

- SERİNKAN, C. vd. (2008), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- SİNGH, N, KRİSHAN, V.R. (2008), “Self-Sacrifice and Transformational Leadership: Mediating Role of Altruism”, Leadership & Organization Development Journal, 29 (3): 261-274.
- SİPAHİ, B, YURTKORU, E. S, ÇİNKO, M. (2010), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.
- STONE, A.G, RUSSEL, R.F, PATTERSON, K. (2004), “Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus”, The Leadership & Organization Development Journal, 25 (4): 349-361.
- STRANG, K.D. (2005), “Examining Effective and Ineffective Transformational Project Leadership”, Team Performance Management, 11 (3/4): 68-103.
- ŞAHİN, S. (2003), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğeyim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- ŞİMŞEK, Ş. Yönetim ve Organizasyon, Güney Ofset, 7.Baskı, Konya, 2002, s.193.
- ŞİMŞEK, S. ve TAŞÇI, A. (2004). “Örgütlerde “Güven” Konsepti ve Emniyet Örgütü’nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”. Polis Dergisi, 34:1-8.
- TAŞ, S. (2009), “Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği”, SDU International Journal of Technologic Sciences, 1 (2): 1-9.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, s.6.

THAMMAVONG, N. Leadership Styles Of Project Members In The Laos Construction Industry A Thesis Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements for the Master of Engineering In Civil Engineering Department of Civil Engineering Graduate College King Mongkut's Institute Of Technology North Bangkok Academic Year 2007 Copyright of King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok.

TİKİCİ, M. (2005), Bilgi Çağı Ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları, Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri, Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, Genelkurmay Basım Evi, Ankara.

TİRYAKİ, A. (2008), "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama", Yıldız Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TUTAR, H, TUZCUOĞLU, F, ARGUN, Ç, AKMAN, E. "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim\_17.pdf*, Erişim Tarihi: 31.10.2010.

UĞUR, Z. (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.123.

YALINKILIÇ, R. (2010), İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma", Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.

YAVUZ, E. (2008), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

YENİLMEZ, K. (2007), “Öğretmen Davranışlarının Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:18, [www.manas.kg/pdf/sbdpdf18/07\\_Yenilmez.pdf](http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf18/07_Yenilmez.pdf), *Erişim Tarihi: 05.11.2010.*

YILDIRIM, E. (2007), “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve yaratıcılığı Yönetmenin Önemi”, Selçuk Üniversitesi, Karaman İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Yıl, 9. S.12.

UZUNOĞULLARI, C. (2002), “Liderlik ve Vizyon İlişkisi”, Hürriyet Gazetesi, *Erişim Tarihi: 04.12.2010.*

WEBER, M, (1864-1920), Bürokrasi ve Otorite, (Çev. H. B. Akın) Ankara: Adres Yayınları, 17. Yönetim Klasikleri, 2008.

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr). *Erişim Tarihi 15.02.2011.*

[www.mevzuat.adalet.gov.tr](http://www.mevzuat.adalet.gov.tr). *Erişim Tarihi 15.02.2011.*



EK- 1

## ARAŞTIRMA ANKETİ

Bu anket ankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Köksal BÜYÜK danışmanlığında yapılmakta olan yüksek lisans tezinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Tezde, Emniyet Teşkilatında dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel stres arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Aşğıdaki sorular son bir ay içindeki düşünceleriniz ve duygularınızla ilgilidir. Her bir soruda sizden bu düşünceyi ya da duyguyu ne sıklıkta yaşadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Bazı sorular birbirine benzer gibi görünse de aralarında farklılıklar vardır ve her soruyu ayrı bir soru olarak değerlendirmeniz gerekmektedir. Lütfen sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Teşekkür ediyor, saygılar sunuyorum.

Mehmet Murat SAZAK

## BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki 8 soruyu cevaplandırırken size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

### 1. Cinsiyetiniz

Kadın ( )

Erkek ( )

### 2. Yaşınız

20 – 25 ( )

26 – 30 ( )

31 – 35 ( )

35 – 40 ( )

41 – 45 ( )

46 ve Üzeri ( )

### 3. Medeni Durumunuz

Evli ( )

Bekar ( )

Dul ( )

### 4. Eşiniz Çalışıyor mu

Evet ( )

Hayır ( )

### 5. Kaç Çocuğunuz Var

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

5 ve Üzeri ( )

### 6. Eğitim Durumunuz Nedir

Ortaokul ( )

Lise ( )

Yüksek Okul ( )

Fakülte ( )

Lisans Üstü ( )

### 7. Çalıştığınız Birim

### 8. Kaç Yıldır Emniyet Teşkilatında Çalışıyorsunuz

0 – 5 ( )

6 – 10 ( )

11 – 15 ( )

16 – 20 ( )

21 ve Üzeri ( )

İKİNCİ BÖLÜM: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

	HİÇ	NADİREN	BAZEN	GENELLİKLE	ÇOK SOK
1. Kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.					
2.Çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar					
3.Verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.					
4.Direktifleri saygıyla karşılanır.					
5.Astlarını yönlendirmede, konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizması da etkilidir.					
6.Yönetici olarak, astları için bir modeldir.					
7.Astları onunla çalışmaktan gurur duyar.					
8.Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.					
9.Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.					
10.Oluşturduğu vizyon astları tarafından inançla takip edilir.					
11.Sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.					
12.Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.					
13. Çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.					
14. Astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.					
15.Çalışanların işlerin şu anki yapılış biçimi ve problemleri hakkında yeni bakış açılarına imkan verir.					
16. Astlarını kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.					
17.Çalışanların, çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına imkan verir.					
18. Astlarının entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.					
19.Astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirir.					
20.Astlarını bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.					
21.Astlarının bireysel farklılıklarını, dikkate alır.					
22. Astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.					
23Astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.					
24Astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.					

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: STRES ANKETİ

	HİÇ	NADİREN	BAZEN	GENELLİKLE	ÇOK SOK
1. Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı ne sıklıkta üzüldünüz?					
2. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi hissettiniz?					
3. Son bir ay içinde kendinizi ne sıklıkta, gergin ve stresli hissettiniz?					
4. Son bir ay içinde, yaşamınızdaki can sıkıcı durumlarla ne sıklıkta başarılı bir biçimde baş ettiniz?					
5. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir biçimde başa çıktığınızı hissettiniz?					
6. Son bir ay içinde ne sıklıkta, kişisel sorunlarınızla baş etme yeteneğinizden emin oldunuz?					
7. Son bir ay içinde ne sıklıkta, işlerin istediğiniz gibi gittiğini hissettiniz?					
8. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yapmak zorunda olduğunuz her şeyin üstesinden gelemeyeceğinizi düşündünüz?					
9. Son bir ay içinde yaşamınızdaki rahatsız edici olayları ne sıklıkta kontrol edebildiniz?					
10. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızdaki olaylara hakim olduğunuzu hissettiniz?					
11. Son bir ay içinde, kontrolünüz dışında gerçekleşen şeylerden dolayı ne sıklıkta öfkelenediniz?					
12. Son bir ay içinde ne sıklıkta, üstesinden gelmek zorunda olduğunuz şeyler üzerinde düşündünüz?					
13. Zamanınızı nasıl geçirdiğinizi son bir ay içinde ne sıklıkta kontrol edebildiniz?					
14. Son bir ay içinde ne sıklıkta, güçlüklerin, üstesinden gelemeyeceğiniz kadar çoğaldığını hissettiniz?					

EK – 2

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

TABLoları

BİRİNCİ BÖLÜM: İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ BOYUTU GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlik İstatistiği

(Reliability Statistics)

(Birinci Sonuçlar)

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	7

Madde – Toplam İstatistikleri

(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	20,1446	23,018	,285	,833
S2	19,8848	20,628	,654	,758
S3	19,6250	21,478	,625	,765
S4	19,6397	22,251	,571	,775
S5	20,1152	22,053	,531	,780
S5	20,1054	20,832	,598	,768
S7	19,8824	21,210	,584	,771

Güvenilirlik İstatistiği  
(Reliability Statistics)  
(İkinci Sonuçlar)

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	6

Madde – Toplam İstatistikleri  
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S2	16,7966	16,108	,631	,801
S3	16,5368	16,898	,596	,808
S4	16,5515	17,167	,598	,808
S5	17,0270	16,975	,557	,816
S6	17,0172	15,845	,630	,801
S7	16,7941	16,120	,624	,802

İKİNCİ BÖLÜM: ESİNSEL MOTİVASYON BOYUTU GÜVENİLİRLİK  
ANALİZİ

Güvenilirlik İstatistiği  
(Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	6

Madde – Toplam İstatistikleri  
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S8	15,4436	18,164	,630	,837
S9	15,4167	16,927	,715	,821
S10	15,4461	18,498	,623	,839
S11	15,5882	18,385	,633	,837
S12	15,3088	17,998	,648	,834
S13	15,3946	17,561	,637	,837

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ENTELEKTÜEL UYARMA BOYUTU GÜVENİLİRLİK  
ANALİZİ

Güvenilirlik İstatistiği  
(Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	6

Madde – Toplam İstatistikleri  
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S14	14,8946	17,927	,544	,834
S15	14,7206	16,855	,708	,804
S16	14,9240	18,046	,569	,830
S17	14,7426	17,356	,583	,828
S18	15,0539	16,503	,662	,812
S19	14,9657	15876	691	,806



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BİREYSEL DESTEK BOYUTU GÜVENİLİRLİK  
ANALİZİ

Güvenilirlik İstatistiği  
(Reliability Statistics)  
(Birinci Sonuçlar)

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	5

Madde – Toplam İstatistikleri  
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S20	12,2623	12,813	,538	,869
S21	12,1152	12,436	,706	,828
S22	12,2279	11,572	,755	,814
S23	12,4706	11,822	,764	,813
S24	12,5123	11,739	,661	,839

Güvenilirlik İstatistiği  
(Reliability Statistics)  
(İkinci Sonuçlar)

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	4

Madde – Toplam İstatistikleri  
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S21	8,9804	8,349	,624	,869
S22	9,0931	7,215	,771	,812
S23	9,3358	7,398	,785	,808
S24	9,3775	7,125	,716	,837

EK-3

STRES ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ TABLOLARI

Güvenilirlik İstatistiği  
(Reliability Statistics)  
(Birinci Sonuçlar)

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	14

Madde – Toplam İstatistikleri  
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	36,3995	35,538	,393	,745
S2	36,7647	35,242	,530	,732
S3	36,1201	35,590	,443	,739
S4	36,5588	36,070	,413	,743
S5	36,5809	37,079	,345	,749
S6	36,8358	36,806	,381	,746
S7	36,4828	35,076	,510	,733
S8	36,8211	35,499	,422	,741
S9	36,5392	36,750	,331	,751
S10	36,6887	35,463	,503	,734
S11	36,3505	37,240	,299	,754
S12	35,9436	39,832	,071	,775
S13	36,3652	38,026	,202	,764
S14	36,7549	36,068	,414	,743

Güvenilirlik İstatistiği  
(Reliability Statistics)  
(İkinci Sonuçlar)

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	12

Madde – Toplam İstatistikleri  
(Item-Total Statistics)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	30,0613	30,790	,371	,769
S2	30,4265	30,230	,539	,751
S3	29,7819	30,785	,426	,762
S4	30,2206	31,057	,413	,764
S5	30,2426	31,830	,363	,769
S6	30,4975	31,351	,424	,763
S7	30,1446	30,168	,508	,754
S8	30,4828	30,476	,427	,762
S9	30,2010	31,542	,345	,771
S10	30,3505	30,484	,506	,754
S11	30,0123	32,277	,286	,777
S14	30,4167	31,030	,417	,763

## Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Hata
İDEALİZE EDİLMİŞ ETKİ	408	3,3574	,79962	,03959
2.Çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar	408	3,3480	1,11785	,05534
3.Verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.	408	3,6078	1,03175	,05108
4.Direktifleri saygıyla karşılanır.	408	3,5931	,98448	,04874
5.Astlarını yönlendirmede, konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizması da etkilidir.	408	3,1176	1,06814	,05288
6.Yönetici olarak, astları için bir modeldir.	408	3,1275	1,16181	,05752
7.Astları onunla çalışmaktan gurur duyar.	408	3,3505	1,12475	,05568
ESİNSEL MOTİVASYON	408	3,0866	,83492	,04133
8.Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.	408	3,0760	1,07535	,05324
9.Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.	408	3,1029	1,16002	,05743
10.Oluşturduğu vizyon astları tarafından inançla takip edilir.	408	3,0735	1,03239	,05111
11.Sembollerini ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.	408	2,9314	1,03748	,05136
12.Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.	408	3,2108	1,07903	,05342
13. Çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.	408	3,1250	1,15890	,05737
ENTELEKTÜEL UYARMA	408	2,9767	,81436	
14. Astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.	408	3,0760	1,07535	,05324
15.Çalışanların işlerin şu anki yapılış biçimi ve problemleri hakkında yeni bakış açılarına imkan verir.	408	2,9657	1,05094	,05203
16. Astlarını kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.	408	3,1397	1,02672	,05083
17.Çalışanların, çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına imkan verir.	408	2,9363	,99919	,04947
18. Astlarının entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.	408	3,1176	1,09539	,05423
19.Astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirir.	408	2,8064	1,13218	,05605
BİREYSEL DESTEK	408	3,0656	,89489	,04430
21.Astlarının bireysel farklılıklarını, dikkate alır.	408	3,2819	,97460	,04825
22. Astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.	408	3,1691	1,07385	,05316
23.Astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.	408	2,9265	1,02283	,05064
24.Astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.	408	2,8848	1,14500	,05669

## Stres Ölçeği Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Hata
STRES	408	2,7488	,50116	,02481
1. Son bir ay içinde, beklenmedik şekilde gerçekleşen olaylardan dolayı ne sıklıkta üzüldünüz?	408	2,9240	1,04287	,05163
2. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi hissettiniz?	408	2,5588	,87357	,04325
3. Son bir ay içinde kendinizi ne sıklıkta, gergin ve stresli hissettiniz?	408	3,2034	,94844	,04695
4. Son bir ay içinde, yaşamınızdaki can sıkıcı durumlarla ne sıklıkta başarılı bir biçimde baş ettiniz?	408	2,7647	,92390	,04574
5. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızda meydana gelen önemli değişikliklerle etkili bir biçimde başa çıktığınızı hissettiniz?	408	2,7426	,87271	,04321
6. Son bir ay içinde ne sıklıkta, kişisel sorunlarınızla baş etme yeteneğinizden emin oldunuz?	408	2,4877	,85846	,04250
7. Son bir ay içinde ne sıklıkta, işlerin istediğiniz gibi gittiğini hissettiniz?	408	2,8407	,92288	,04569
8. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yapmak zorunda olduğunuz her şeyin üstesinden gelemeyeceğinizi düşündünüz?	408	2,5025	,99630	,04932
9. Son bir ay içinde yaşamınızdaki rahatsız edici olayları ne sıklıkta kontrol edebildiniz?	408	2,7843	,95735	,04740
10. Son bir ay içinde ne sıklıkta, yaşamınızdaki olaylara hakim olduğunuzu hissettiniz?	408	2,6348	,87917	,04353
11. Son bir ay içinde, kontrolünüz dışında gerçekleşen şeylerden dolayı ne sıklıkta öfkeleniniz?	408	2,9730	,93091	,04609
14. Son bir ay içinde ne sıklıkta, güçlüklerin, üstesinden gelemeyeceğiniz kadar çoğaldığını hissettiniz?	408	2,5588	,87357	,04325

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Mehmet Murat SAZAK
Doğum Yeri	Osmancık
Doğum Tarihi	22.06.1971

### LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme Fakültesi
Bölüm	İşletme

### YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	KPDS (.....) ÜDS (....) TOEFL (....) EILTS (....)
...	

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Emniyet Müdürlüğü
Görevi/Pozisyonu	Polis Memuru
Tecrübe Süresi	18 yıl

### KATILDIĞI

Kurslar	
Projeler	

### İLETİŞİM

Adres	Çankırı Emniyet Müdürlüğü
E-mail	