

**YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN EMPATİ
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
YÖNETİCİLERİNE OLAN SADAKATLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YELİZ AKÇAY

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ
2014
(Her Hakkı Saklıdır)**

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÇALIŞANLARIN EMPATİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
YÖNETİCİLERİNE OLAN SADAKATLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

(A Research Study Aims to Determine the Effects of Managers' Transformational
Leadership Behaviours and Employees' Empathy Behaviours on Employees' Loyalty to
Managers)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YELİZ AKÇAY

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

GÜMÜŞHANE
Haziran, 2014

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ danışmanlığında, Yeliz AKÇAY tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Çalışanların Empati Davranışlarının Çalışanların Yöneticilerine Olan Sadakatleri Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışma, 21 /05 / 2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan) :	İmza:
Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN
Jüri Üyesi (Danışman) :	İmza:
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ
Jüri Üyesi :	İmza:
Yrd. Doç. Dr. Suat Hayri ŞENTÜRK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

21 / 05 / 2014

Doç. Dr. Mevlüt ERTEN
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Çalışanların Empati Davranışlarının Çalışanların Yöneticilerine Olan Sadakatleri Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Teziminyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

10 / 06 / 2014

İmza

Öğrenci Adı Soyadı: Yeliz AKÇAY

ÖNSÖZ

Günümüzde teknolojinin ve bilginin hızlı bir değişim yaşaması ile birlikte ani gelişmelerin de birbirini izlediği gözlenmektedir. Örgütlerin yaşanan bu hızlı ve ani gelişmeler karşısında değişmesi ve gelişmesi kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle örgütlerde, hızlı değişimler karşısında doğru karar verebilen, karşılaşılan sorunları çözebilen, değişime uyum gösteren güçlü liderlere ve aynı zamanda empati yeteneği gelişen, yöneticisine sadık olan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu tezin oluşturulmasında, katkılarını esirgemeyen ve çalışmama yön veren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ' e teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın hazırlanmasında katkılarını esirgemeyen başta sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN, aynı zamanda kendi yazmış olduğu kitabını gönderip çalışmama yardımcı olan Prof. Dr. Emel KOÇ'a ve anketleri doldurarak katkılarını esirgemeyen Hekimoğlu Döküm İşletmesi yönetici ve çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Bugüne kadar yaptığım çalışmalarda beni her zaman desteklemiş olan, sabır ve şefkatlerini eksik etmeyen aileme, biricik yeğenime ve arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

Gümüşhane – 2014

Yeliz AKÇAY

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
DIŞ KAPAK	
DIŞ KAPAK PENCERESİ	
İÇ KAPAK	I
TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
KISALTMALAR DİZİNİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	3
1.1. Liderliğin Özellikleri	4
1.2. Liderlik Teorileri	5
1.2.1. Özellikler Teorisi	5
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	5
1.2.3. Durumsallık Teorileri	5
1.3. Etkileşimci Liderlik	6
1.4. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri	7
1.4.1. Ödüle Bağlılık	7
1.4.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	7
1.4.3. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	7
1.4.4. Serbest Bırakıcı Liderlik	8
1.5. Dönüşümcü Liderlik ve Tarihsel Gelişimi	8

VI

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik.....	9
1.5.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri.....	11
1.6. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Boyutları	17
1.6.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	18
1.6.2. İlham Verme.....	19
1.6.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik).....	20
1.6.4. Bireysel İlgi	21
1.7. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları	22
1.7.1. Burns'un ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

2. SADAKAT KAVRAMI VE SADAKATİN BOYUTLARI	25
2.1. Çalışanın Yöneticisine Olan Sadakati	27
2.2. Sadakat Kavramının Boyutları	31
2.2.1. Kendini Yöneticiye Adama	32
2.2.2. Yöneticisi İçin Ekstra Çaba Sarfetme	32
2.2.3. Yöneticiye Bağlanma	32
2.2.4. Yöneticiyle Özdeşleşme	32
2.2.5. Yöneticinin Değerlerini İçselleştirme	33
2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Sadakat İlişkisine Yönelik Çalışmalar	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. EMPATİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	39
3.1. Empati Kavramı	40
3.2. Empatinin Bileşenleri.....	45
3.2.1. Algısal Empati.....	45
3.2.2. Bilişsel Empati	45
3.2.3. Duygusal Empati	45
3.2.4. Bildirim Bileşeni	46
3.3. Empatik Tepki Basamakları	46
3.3.1. Onlar Basamağı	47
3.3.2. Ben Basamağı.....	47
3.3.3. Sen Basamağı	47

VII

3.4. En Kalitesiz Tepkiden En Kaliteli Tepkiye Doğru Sıralanan Empatik Tepki Basamakları.....	47
3.4.1. Kişinin Problemi Karşısında Başkalarının Ne Düşündüğü ve Ne Hissettiği.....	48
3.4.2. Eleştirme.....	48
3.4.3. Akıl Verme	48
3.4.4. Teşhis Koyma.....	48
3.4.5. Aynı Sorunun Kendinde de Olması.....	49
3.4.6. Kendi Duyguları	49
3.4.7. Destekleme	49
3.4.8. Soruna Eğilme	49
3.4.9. Tekrarlama.....	49
3.4.10. Derin Duyguları Anlama	49
3.5. Empati ile İlişkili Kavramlar	52
3.5.1. Empati ve Sempatı.....	52
3.5.2. Empati ve Özdeşim	52
3.5.3. Empati ve Acıma	53
3.5.4. Empati ve İçtenlik	53
3.6. Empati ve Yöneticiye Sadakat İlişkisi ile İlgili Çalışmalar	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN EMPATİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNE OLAN SADAKATLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	59
4.1. Araştırmanın Tasarımı.....	59
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları.....	59
4.1.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Veri Toplama Aracı	60
4.1.3. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçekler ve Ölçek Soruları.....	61
4.1.4. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri.....	64
4.1.5. Araştırmanın Zaman Planı.....	66
4.1.6. Araştırmanın Maliyeti	66
4.2. Analiz ve Bulgular	66
4.2.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	67
4.2.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları	69

VIII

4.2.3. Araştırma Modeli Sonuçları	76
4.3. Sonuç ve Öneriler	80
4.4. Bu Araştırma Sonuçlarının Literatüre Olan Katkısı.....	86
4.5. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	86
4.6. Çalışanlar İçin Öneriler	87
4.7. Yöneticiler İçin Öneriler	87
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	106

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÇALIŞANLARIN EMPATİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
YÖNETİCİLERİNE OLAN SADAKATLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ
İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yeliz AKÇAY

2014, XIII + 106 sayfa

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların yöneticilerine yönelik empatilerinin yöneticilerine yönelik sadakatleri üzerindeki etkisinin olup olmadığını belirlemesidir.

Araştırmada kullanılan veriler, Trabzon ili sınırları içerisinde faaliyet sürdüren Hekimoğlu Döküm Sanayi İşletmesi'ndeki 205 adet çalışandan elde edilmiştir. Araştırmanın modelini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileriyle empati kurmaları, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Sadakat, Çalışanların Yöneticilerine Olan Sadakati, Empati.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

A RESEARCH AIMS TO DETERMINE THE EFFECTS OF MANAGERS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS AND EMPLOYEES' EMPATHY BEHAVIOURS ON EMPLOYEES' LOYALTY TO MANAGERS

Yeliz AKÇAY

2014, XIII + 106 page

The purpose of this study is to determine whether managers' transformational leadership behaviors and employees' empathy to their managers effect the loyalty of the employers to their work and managers or not.

The data were collected from 205 employees who have been working in Hekimoğlu Casting Industry Corporation in Trabzon. Structural equation model (YEM) was used to test the research model.

According to research results, it is understood that empathizing of the employees with their managers and transformational leadership behaviours of the managers have a directly positive impact on the loyalty of employees to their managers.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Loyalty, Employees' Loyalty to the Manager, Empathy.

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1.	Araştırma Modelinde Kullanılan Yöneticiye Sadakat Ölçeğine Ait Değişkenler ve Ölçek Soruları	62
Tablo 4.2.	Araştırma Modelinde Kullanılan Dönüşümcü Liderlik Davranış Boyutları Ölçeğine Ait Değişkenler ve Ölçek Soruları	63
Tablo 4.3.	Araştırma Modelinde Kullanılan Empati Ölçeğine Ait Ölçek Soruları	64
Tablo 4.4.	Ölçeklere Ait KMO ve Barlett Testi Sonuçları	70
Tablo 4.5.	Yöneticiye Sadakat Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 4.6.	Yöneticiye Sadakat Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 4.7.	Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 4.8.	Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 4.9.	Empati Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.10.	Empati Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 4.11.	Değişkenlere Ait Standart Faktör Yükleri	76
Tablo 4.12.	Değişkenler Arası Korelasyonlar	77
Tablo 4.13.	Araştırma Modelinin Ki Kare Değeri ve Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları.....	77
Tablo 4.14.	Yapısal Model Analiz Sonucu.....	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 4.1.	Araştırma Modeli ve Hipotezler	64
Şekil 4.2.	Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	67
Şekil 4.3.	Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	67
Şekil 4.4.	Ankete Katılanların Gelirlerine Göre Dağılımları.....	68
Şekil 4.5.	Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımlar.....	69
Şekil 4.6.	Yöneticiye Sadakat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı.....	72
Şekil 4.7.	Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı.....	74
Şekil 4.8.	Empati Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı.....	75
Şekil 4.9.	Araştırma Modeline Ait YEM Çıktısı	79

KISALTMALAR DİZİNİ

n	: Örneklem Büyüklüğü
N	: Anakütle Büyüklüğü
P	: Beklenen Olayın Ortaya Çıkma Olasılığı
α	: Önem Düzeyi
Z	: Test Değeri
d	: Hata Payı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
%	: Yüzde
χ^2	: Ki-kare Değeri
df	: Serbestlik Derecesi
GÜ	: Gümüşhane Üniversitesi
IFI	: Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi
NFI	: Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi
RFI	: Göreceli Uyum İyiliği İndeksi
RMSEA	: Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi
NNFI	: Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi

GİRİŞ

Liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar önemli bir olgu olmakla birlikte her dönemde önemi daha da artarak tarihsel süreç içerisinde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütün hayati fonksiyonlarının başarılmasında da gerekli temel öge olan lider, insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, kişileri amaca yönlendirmek için destekleyen, motive eden, insan gücünün aktif hale gelmesini sağlayan, çok katılımlı kararlar alınmasını ve uygulanmasını sağlayan kişi olarak ifade edilmektedir.¹

Farklı bir anlayışa sahip olan dönüşümcü liderlik anlayışı, liderliği en etkili biçimiyle yansıttığı için modern liderlik teorileri içerisinde de yerini almıştır. Çevre koşulları sürekli değiştiği için, işletmeler gerekli dönüşümleri başarıyla gerçekleştirebilecek dönüşümcü liderlere daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Dönüşümcü liderler bu koşullarda gerekli değişimleri gerçekleştirerek örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderin sahip olduğu karizma, ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi özellikleri sayesinde çalışanlar ve yöneticiler arasında güçlü bir bağ kurulmaktadır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerinin yanı sıra çalışanlarla olan ilişkileri de büyük önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi için empati kurulması gerekmektedir.

Kişinin kendisini, karşısındaki kişinin yerine koyarak anlaması ve onun özellikleri hakkında bilgi sahibi olması empati kavramının genel çerçevesini oluşturmuştur.² Dönüşümcü liderin sahip olduğu etkili iletişim yeteneği sayesinde çalışanlar yöneticileriyle empati kurabilmektedir.

Literatür incelendiğinde Türkiye de dönüşümcü liderlik ve empati kavramlarıyla ilgili bir çok çalışma yapılmış olmasına rağmen çalışan sadakati ile ilgili yeterli sayıda çalışma yapılmadığı görülmektedir. Yurtdışında yapılan çalışmalarda çalışanın yöneticisine olan sadakati, çalıştığı kuruma olan sadakati ile ilgili, çalışan sadakatinin hangi değişkenlerle ilgili olabileceği, çalışan sadakatinin nasıl arttırılabileceği ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Araştırmanın konusu, literatürdeki bu

¹ Nail Yıldırım, "Eğitim Gönüllüsü Kanaat Önderlerinin (Doğal Liderlerin) Okul Yönetimine Katkıları, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 8(2), 2011, s. 882.

² Üstün Dökmen, İletişim Çatışmaları ve Empati, 48. Baskı: Remzi Kitabevi, 2012, s. 157.

eksikliğin giderilmesi için dönüşümcü liderlik ve bu empati değişkenlerinin çalışanın yöneticisine olan sadakati üzerinde etkili olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Bu araştırma, yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların yöneticileriyle empati kurmalarının, çalışanların yöneticilerine olan sadakatleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik, dönüşümcü liderlik ile ilgili teorik bilgiler anlatılmıştır. İkinci bölümde sadakat, çalışan sadakati Üçüncü bölümde empati ile ilgili konular ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise öncelikle araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, veri toplama araçları, araştırma bulguları yorumlanarak hipotezler çerçevesinde sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

Araştırma Trabzon'da otuz yılı aşkın bir süredir faaliyet göstermekte olan, uzmanlaşmış kadrosu ile yüksek kaliteli hizmetiyle kendisini sürekli geliştiren ve yenileyen, taahhütlerini zamanında yerine getirmeyi prensip edinen, aynı zamanda hem yurt içi hem de yurt dışı talepleri karşılayabilen, kuramsal bir yapılaşmayla birlikte büyük ölçekli bir işletme olan Hekimoğlu Döküm İşletmesi'nde yapılmıştır. Çalışanlar araştırma sorularını cevaplarken çalıştıkları işletmede tek bir yöneticiyi (işletme sahibini) hedef alarak cevaplamışlardır. Araştırmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında işletmede çalışanların yöneticilerine yönelik empati kurmaları, onların yöneticilerine olan sadakatlerini çok fazla olmasa da olumlu yönde etkilediği, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeleri, dönüşümcü liderlik davranışı boyutları olan karizma, ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi boyutlarından en fazla yöneticinin sahip olduğu karizma özelliğinin, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerin olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Son olarak araştırmanın literatüre ne gibi katkı sağladığı, çalışanlar için yöneticiler için ve gelecekte yapılabilecek araştırmalara yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Lider ve liderlik kavramları geçmişten günümüze kadar birçok bilim adamı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Lider, belirli amaçlara ulaşmak için bir grup kişiyi etrafında toplayabilen bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Liderliğin temelini başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır.³

Liderlik bir kişinin belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere, diğerlerinin çalışmalarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tarif edilmektedir. Yani liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir.⁴

Lider aynı zamanda takipçileri tarafından duygusal açıdan da kabullenilmiş kişidir.⁵

Örgütün hayati fonksiyonlarının başarılmasında da liderlik gerekli temel öğedir.⁶

Liderlik, toplumun içerisinde oluşan, zaman içerisinde gelişen sosyal ve ilişkisel etki süreci olarak ifade edilmektedir.⁷

Liderlik tanımlarına bakıldığında genel olarak “grup”, “etki”, “amaç” gibi liderliği oluşturan temel özellikleri yansıtmaktadırlar.⁸

³ Hüseyin Akşit, **Yönetim ve Yöneticilik**, 2.Baskı, İstanbul: Kumsaati Yayıncılık, 2010, s. 109.

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s. 569.

⁵ Said Kınır, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.1-37.

⁶ Robert Sternberg, “The Wics Approach to Leadership: Stories of Leadership and The Structures and Processes That Support Them”, **The Leadership Quarterly**, 19(3), 2008, s. 361

⁷ Stephen Kempster ve Ken W.Parry, Grounded Theory and Leadership Research: “A Critical Realist Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 2011, 22(1), s. 107.

⁸ Jong De ve diğerleri, “How Leaders Influence Employees Innovative Behaviour”, **European Journal of Innovation Management**, 2007, 10(1), s. 44.

1.1. Liderliğin Özellikleri

Yapılan çalışmalarda bazı kuramcılar liderliğin tabiatıyla ilgili dört karakteristik özelliği olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlardan ilki değişimin sağlanması, ikincisi; liderin takipçilerini etkileyebilmesi, üçüncüsü; liderliğin grup bağlamı içerisinde son bulması ve son olarak; liderliğin belirli bir amaca ulaşmayı sağlamasıdır. Değişim, liderlik literatüründe bütün özellikleri içine alan, bütünleştirici bir kavramdır. Özellikle büyük değişimin olması gereken zamanlarda başarılı sonuç alınabilmesi etkili lidere bağlıdır. Bu kavram kısa süreliğine de olsa lidere yeni bir nitelik kazandırmakta ve liderliğin bir süreç olarak kabul edilebilir olduğu görüşünü desteklemektedir. Liderin takipçilerini etkileyebilmesi yeteneği liderin başka bir özelliğidir. Lider takipçileri üzerinde etkisini kullanarak onların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır. Liderliğin bir grup bağlamı içerisinde son bulmasıyla asıl anlatılmak istenen liderin etkileme yeteneğini kullanabilmesi için bir grup veya takipçilerinin olması gereklidir. Bunlar olmazsa liderlik de olmaz. Ayrıca ulaşılması gereken bir amaç olmalıdır. Liderlik varılacak hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılması gerektiğine dair yön belirleme sürecidir. Bu yüzden bazı görevleri başarabilmek için bir grup ve bu grubu yönlendirecek liderin olması gerekmektedir.⁹

Liderin başarılı olabilmesi için, grup hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunması, rolünün takipçilere açıkça ifade edilmesi ve takipçilerce kabul edilmesi, liderin hedeflere ulaşılması için doğru yolları seçebilmesi ve grubun ihtiyaçlarının, beklentilerinin karşılandığının takipçilerce görülmesi gerekir.¹⁰

Örgüt içerisinde lider gücünü ortaya koyabilmek için sadece örgütün kendisine sağladığı imkan ve kurallar, cezalandırma yada ödüllendirme gibi araçlardan yararlanmaz, ayrıca bilgi birikimi, deneyim, kişilerle olan ilişki yeteneği ve karizma gibi özelliklerini de ortaya koymaktadır¹¹

Sonuç olarak liderlik çok yönlü tecrübeye sahip olmayı gerektirir.¹²

⁹ M. Melanie, Kan ve W. Ken Parry “Identifying Paradox: A Grounded Theory of Leadership in Overcoming Resistance to Change”, **The Leadership Quarterly**, 2004, 15(4), s.468.

¹⁰ Celalettin Serinkan, **Liderlik ve Motivasyon**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2008, s. 151.

¹¹ Yasemin Tekin, “**Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’ da Faaliyette Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Antalya, 2007, s. 4.

¹² Denise Barrett-Baxendale ve Diana Burton, “Twenty-First-Century Head Teacher: Pedagogue, Visionary Leader or Both? Phase 1: A Reflection on The Historical Perspective and Critical Analysis of Contemporary Perception and Practice”, **School Leadership and Management**, 2009, 29(2), s. 92.

1.2. Liderlik Teorileri

“Bir kişiyi lider yapan, başka bir deyişle, diğer kişilerin lideri izleyerek onun yönlendirmesi ile işleri başarılmasında etkili olan nedir?” sorusunu cevaplamak için çeşitli araştırmalar yapılmış ve bazı fikirler öne çıkmıştır. Aşağıda lider ve liderlik ile ilgili teorilere yer verilmektedir.¹³

1.2.1. Özellikler Teorisi

Bu teori liderlik konusunda geliştirilmiş olan ilk yaklaşımdır.¹⁴

Bu yaklaşımda kişisellikten kaynaklanan farklılıklardan ötürü bazı kişiler etkin bir lider olurken, diğer kişilerin bu durumdan mahrum oldukları görülmektedir.¹⁵

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Bu yaklaşım liderin çalışma ortamındaki görevlerini ve çalışanlarla olan ilişkilerinde göstermiş olduğu davranışları incelemektedir.¹⁶

Bu teoride sadece lider değil aynı zamanda takipçileri de ele alınmaktadır. Takipçilerin kişisel özelliklerinin yanında, doğru davranışları gösterecek şekilde eğitilerek lider konumuna getirilebileceği ifade edilmektedir.¹⁷

1.2.3. Durumsallık Teorileri

Bu teori liderin ortaya çıkmış olduğu koşulların önemini vurgulamaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre; ortamdaki şartlar sayesinde kişi liderlik özelliklerini kazanabilir. Durumsallık yaklaşımının içerisinde gerçekleştirilecek amaçların niteliği, takipçilerin yetenekleri, liderin kişilik yapısı, özellikleri ve deneyimleri yer almaktadır.¹⁸

¹³ S. Kadri Mirze, **İşletme**, 3. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2013, s.144.

¹⁴ Şerif Şimşek ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi, 2008, s. 249.

¹⁵ Tamer Keçecioglu, **Lider, Liderlik**, 1.Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 2003, s. 29.

¹⁶ Doğan Nadi Leblebici, “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 32(1), 2008, s. 64.

¹⁷ Metin Saltürk, **Yönetim Başarısı ve Kişilik**, İstanbul: Kardak Yayınları, 2008, s. 54.

¹⁸ Mahmut Paksoy, “Küreselleşme; Liderlik ve Liderlik Teorileri”, Celalettin Serinkan (Ed.), “Liderlik ve Motivasyon”, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2008, s. 25.

Durumsal liderlik yaklaşımının açık, anlaşılır, sezgisel ve geçerli bir yapısı vardır.¹⁹

Bu yaklaşıma göre liderlik, liderin görevin gerekliliğine, liderin kişiliğine, takipçilerinin beklentilerine, ihtiyaçlarına tüm bu faktörleri içine alan ve bulunduğu çevreye bağlı olarak farklılık gösteren sınırlı sayıdaki faktörü içermektedir.²⁰

Tüm bu bahsi geçen geleneksel lider davranış biçimleri yanında, Burns ve Bass'ın 1978 yılında yapmış oldukları araştırmalar liderlik alanında yeni bir ayırımı yapılmasını zorunlu duruma getirmiştir. Bu yeni ayırım, gelenekler ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimlerini kapsamaktadır.²¹

1.3. Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik tarzında, liderin takipçilerinden beklentileri, takipçilerin sorumlulukları ve gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yaptıkları işin karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir şekilde ortaya konmaktadır.²² Takipçiler, lideri yaptıkları işin karşılığında ödül almak için ya da ceza almaktan kaçındıkları için izlemektedir. Lider ile takipçileri arasındaki ilişki karşılıklı değişim ve ödül sistemine dayanmaktadır.²³

Etkileşimci lider geçmişteki yararlı, olumlu gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere benimsetebilmesi açısından önemlidir. Etkileşimci lider takipçilerinin isteklerini yerine getirerek onlardan destek istemektedir.²⁴ Bu liderin yenilik ve yaratıcılık yönü azdır.²⁵

¹⁹ Geir Thompson ve P. Robert Vecchio, "Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions", **The Leadership Quarterly**, 2009, 20, s. 838.

²⁰ Richard M. Hodgets, **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 535.

²¹ Adnan Ceylan ve diğerleri, **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**, Yönetim, Yıl: 16, Sayı: 51, s. 33.

²² Tamer Bolat, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 49.

²³ Van Eeden ve diğerleri, "Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support for the Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership", **South African Journal of Psychology**, 2008, 38(2), s.255.

²⁴ Bernard M. Bass, **"Stogdills Handbook of Leadership"**, Revised and Expanded Ed. Free Press, Executive Leadership, New York, 1981, s. 7.

²⁵ Abdullah Yılmaz ve Sunda Akdemir, **Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi**, (128), Ankara: Detay Yayıncılık, 2005, s. 1001.

Etkileşimci liderler; takipçilerinin ne isteklerini anlayarak, değişmek istedikleri konu hakkında onlara destek olmaktadır. Aynı zamanda takipçilerini çıktılarının önemi konusunda bilinçlendirerek, bu çıktılarının kendi bireysel ilgileri dışında nasıl elde edilebileceğini takipçilerine anlatmaktadırlar. Bu lider ile takipçileri arasında performansa dayalı bir anlaşma söz konusudur.²⁶

1.4. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci liderin dört karakteristik özelliği bulunmaktadır.²⁷

1.4.1. Ödüle Bağlılık

Lider takipçilerinin göstermiş olduğu iyi performans için onlara ödül sözü vermektedir. Lider takipçilerini övgüler, vaatler veya yaptıkları işte hata bularak takipçilerini tehdit ederek onları disiplin ile motive etmektedir. Etkileşimci lider takipçileri ile karşılıklı bir sözleşme yapmaktadır. Bu sözleşme ile hem lider hem de takipçi birbirlerine karşı sorumludur.

1.4.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)

Kurallar ve standartlardan ayrı olarak izleme ve araştırmaların yapılması, düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesidir. Lider takipçilerinin başarılı olması için örgüt içerisinde gerekli kuralları, standartları belirleyerek takipçilerini sürekli gözlem altında tutmaktadır. Lider, örgüt içerisinde herhangi bir olumsuz durumun gerçekleştiğini fark ettiğinde ya da belirlemiş olduğu standartların karşılanmadığını gördüğünde varlığını takipçilerine hissettirmektedir. Lider bu kurallarda veya standartlarda sapmalar oluştuğunda en kısa zamanda bunları düzeltici faaliyette bulunmaktadır.

1.4.3. İstisnalarla Yönetim (Pasif)

Takipçiler standart davranışlara uymadığında lider onlara müdahale etmektedir. Bu yönetim anlayışında lider, örgüt içerisinde sorunların ortaya çıkmasını beklemektedir, örgüt içerisinde sorunların çıkmaması için hiçbir önlem almamaktadır.

²⁶ Bass, "Personal Selling and Transactional-Transformational Leadership", **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, 17(3), 1997, s.21.

²⁷Bass, "From Transactional to Transformational Leadership Learnig to Share The Vision", **Organizational Dynamics**, 18(3), 1991, s. 22.

Lider, belirlemiş olduğu kurallarda veya standartlarda dikkat çekici bir durum olması, bu durumun başarısızlık ile sonuçlanması durumunda takipçilerine müdahale etmektedir.

1.4.4. Serbest Bırakıcı Liderlik

Liderin Sorumluluklarından vazgeçip, karar alabilmekten çekinmesini ifade etmektedir. Takipçilerini kendi haline bırakıp yetkiye sahip çıkmayarak, yetki kullanım hakkını tamamıyla takipçilerine bırakmaktadır. Her takipçinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde plan ve program yapmalarına imkân tanıyan davranışlar sergilemektedir. Örgüt içerisinde kendisine ihtiyaç duyulduğunda ortada olmayarak katılımdan kaçmaktadır.

1.5. Dönüşümcü Liderlik ve Tarihsel Gelişimi

Liderlik kavramını birçok açıdan ele alan çeşitli çalışmalar halen daha yapılmaktadır.²⁸

Son yıllarda dönüşümcü liderlik kavramı araştırmacılar arasında çok büyük popülarite kazanmıştır. Liderlik literatürü incelendiğinde, dönüşümcü liderlik kavramı yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Özellikle 1980 yıllardan sonra daha da önem kazanmaya başlayan liderlik türlerinden birisidir.²⁹ Dönüşümcü liderlik, günümüzde liderliğin etkin biçimde gerçekleşmesi için olması gereken yeni bir liderlik felsefesidir.³⁰ Dönüştürücü liderlik anlayışı modern liderlik teorileri içerisinde de yerini almıştır.³¹ Dönüşümcü liderlik davranışları liderliği en etkili biçimiyle yansıtmaktadır.³² Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır.³³

²⁸ İnan Özalp ve Hülya Öcal, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(4), 2000, s. 209.

²⁹ Mohan, Thite, “Identifying Key Characteristics of Technical Project Leadership”, **Leadership & Organization Development Journal**, 20(5), 1999, s. 253.

³⁰ Taner Acuner ve Gökhan Yılmaz, “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 6, 2000, s. 3.

³¹ Erdoğan Kaygın, Ceyda Yerdelen Kaygın, “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(2), 2012, s. 30.

³² Robert S. Rubin ve diğerleri, “Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior”, **Academy of Management Journal**, 48(5), 2005, s. 845.

³³ Selma Kırılmaz ve Harun Kırılmaz, “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma”, **Türk İdari Dergisi**, (469), 2010, s. 121.

Bu yaklaşımda, geçmişe bakılmaksızın örgütün bugününe ve geleceğine odaklanılmıştır.³⁴ İlk kez Burns tarafından 1978 yılında ortaya konulan dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra 1985 yılında Bass tarafından geliştirilmiştir.³⁵

Bass'ın yapmış olduğu birçok kuramsal ve klinik çalışmalar, dönüştürücü liderliğin örgüt yönetiminde kullanılması açısından önemli katkılar sağlamıştır.³⁶ Bass'ın 1985 yılında dönüşümcü liderlik ile ilgili kitabı yayımlandıktan sonra bazı araştırmacılar (Avolio, Sosik, Jung & Berson, 2003; Avolio & Yammarino, 2002) bu kavram ile ilgili birçok çalışma başlatmıştır.³⁷ Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, temeli ABD li liderlere ilişkin tahminlere dayalı yönetim kültüründen, bir sosyal yapı felsefesine doğru gelişen bir model yaratma düşüncesinden doğmuştur. ABD siyasi yaşamında, parti liderlerinin oy toplamak ya da mevcut oy potansiyelini arttırmak için başvurduğu yöntemlerin benzerleri, iş hayatında Welch ve Iacocca tarafından örgütlerinde değişimi başlatmak için başarılı bir şekilde kullanılmıştır.³⁸

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Dönüşümcü liderlik genel olarak, takipçilerinin memnuniyetlerini ve performanslarını onların değer ve ihtiyaçlarını etkileyerek arttırmaya çalışan bir liderlik türü olarak görülmektedir.³⁹

Başka bir tanımda dönüşümcü lider, takipçilerin “amaçları ve görevleri” hakkında bilinçlenmelerini destekleyen, takipçilerin iyiliği için kendi ilgi alanlarına odaklanmalarını sağlayan, onların ilgi alanlarını geliştiren ve genişleten üstün nitelikli

³⁴ Azize Ergeneli ve Diğerleri, “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions”, **International Journal of Intercultural Relations**, 31(6), 2007, s. 705.

³⁵ Hassanreza Zeinabadi, ve Hassan Rastegarpour, “Factors Affecting Teacher Trust in Principal: Testing The Effect of Transformational Leadership and Procedural Justice”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, (5), 2010, s. 1005.

³⁶ Özalp ve Öcal, a.g.e., s. 212.

³⁷ Dongil Jung ve diğerleri, “Moderating Role of Subordinates Attitudes on Transformational Leadership and Effectiveness: A Multi-Cultural and Multi-Level Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 20(4), 2009, s. 586.

³⁸ Reginald Shareef, “Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations”, **Organizational Dynamics**, 20(1), 1991, s. 51.

³⁹ Hasan Gül ve Kübra Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, **Selcuk University Social Sciences Institute Journal** (25), 2011, s. 241.

bir liderlik performansı olarak tanımlanmaktadır.⁴⁰ Genç ve Halis (2006), dönüşümcü lideri etkin bir biçimde örgütte değişimi gerçekleştirebilen lider olarak ifade etmektedir.⁴¹ Dönüşümcü lider değişimin olmazsa olmaz anlayışını benimseyerek, bu değişimin sağlanması için özel çaba sarf etmektedir.⁴²

Dönüşümcü lider aynı zamanda değişim ihtiyacını, fırsatları ya da tehdit olabilecek olayları önceden sezerek takipçilerini ona göre harekete geçirme yeteneğine sahiptir. Bu lider takipçilerinin var olan yeteneklerini ortaya çıkartıp takipçilerin öz güvenlerini artırarak onları motive etmektedir.⁴³ Bu liderler takipçilerinin inançlarını ve değer yargılarını değiştirmektedirler.⁴⁴

Dönüşümcü lider takipçilerinin olağanüstü hedefleri başarılmasında da yardımcı olmaktadır.⁴⁵

Hackman'a göre, dönüşümcü lider yaşamları boyunca öğrenen, öğrendiklerinden ders alan aynı zamanda cesaretli ve tüm koşullara göğüs gerebilecek bir yapıya sahiptir.⁴⁶ Dönüşümcü liderlik, takipçilerin ilgi alanlarını ve ihtiyaçlarını değiştirerek genişletme, onların moral ve motivasyonlarını arttırarak örgütün amaçlarını anlamalarını ve bağlılık göstermelerini sağlama süreci olarak ifade edilmektedir.⁴⁷

Çevre koşulları sürekli değiştiği için, işletmeler gerekli dönüşümleri başarıyla gerçekleştirebilecek dönüşümcü liderlere daha fazla ihtiyaç duymaktadır.⁴⁸ Dönüşümcü liderler hızlı değişim, belirsizlik gibi durumlarda gerekli değişimleri gerçekleştirerek örgütün başarılı olmasını sağlamaktadır.⁴⁹

Bu liderin en önemli özelliği, örgüt içerisinde gerçekleştirilecek değişim ve yeniliklere öncülük etmesi ve yönetmesidir. Dönüşümcü lider, örgütle ilgili

⁴⁰ Kevin E. Kelloway ve diğerleri, "Enhancing Transformational Leadership: The Roles of Training and Feedback", **Leadership & Organization Development Journal**, 21(3), 2000, s.145.

⁴¹ Nurullah Genç ve Muhsin Halis, **Kalite liderliği**, 1.Baskı, İstanbul: Timaş Yayıncılık, 2006, s. 51.

⁴² Bayram Şahin, "Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, İzmir, 11(3), 2009, s. 111.

⁴³ Ceren Aydoğmuş, "Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri", Ankara, s. 115.

⁴⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2001, s. 483.

⁴⁵ John Antonakis ve diğerleri, "Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire", **The Leadership Quarterly**, 14(3), 2003, s. 264.

⁴⁶ Aydoğmuş, a.g.e., s. 112

⁴⁷ Venkat R. Krishan, Transformational Leadership and Value System Congruence, **International Journal of Value-Based Management**, 15(1), 2002.

⁴⁸ Fatih Karcıoğlu ve Erdoğan Kaygın, "Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe etkisi", **Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4(5), 2013, s. 105.

⁴⁹ Erdoğan Kaygın, Ceyda Yerdelen Kaygın, a.g.e., s. 30.

değişiklikleri yenilikleri kendisi yaratmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu durumu devam ettirmek yerine bu lider, takipçilerinin göstermiş olduğu performansın daha fazlasını göstermeleri için onları motive edip daha büyük hedefler belirlemelerini sağlamaktadır. Belirlemiş oldukları hedefleri takipçileriyle bütünleştirerek değişimin ortaya çıkmasında büyük rol oynarlar.⁵⁰

Başka bir tanıma göre ise; dönüşümcü liderlik, yüksek düzeydeki hedeflere ulaşabilmek için liderin ve takipçilerinin çabalarını düzenlenmesi sonucu ortaya çıkan katılımcı bir süreçtir.⁵¹

Burns dönüşümcü liderin, izleyicinin var olan meyilini, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve isteklerini fark ederek izleyiciyi isteklendirmek için bu ihtiyacı kullandığını ve izleyicinin bir an önce harekete geçmesini sağladığını ifade etmiştir.⁵²

Dönüşümcü lider takipçilerinin gelecekte olmak istedikleri konumda olmaları için onları heyecanlandırarak harekete geçmelerini sağlayacak bir vizyon oluşturmaktadır.⁵³

Bass ve Avolio (1993)'ya göre dönüşümcü lider, takipçilerine saygı göstererek onların sorumluluk sahibi olmalarını ve en iyi biçimde gelişmelerini sağlamaktadır.⁵⁴ Odom ve Gren (2003), etkili bir dönüşümcü liderin takipçilerinin fikirlerine önem verdiğini onların da fikirlerini dikkate alarak bireysel karar almaktan kaçındığını ifade etmişlerdir.⁵⁵

1.5.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Donohue, Wong ve Dixon Dönüşümcü liderlerde görülen bazı ortak özellikler olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar :⁵⁶

- Takipçileri, kişisel ilgilerini liderleri için bir kenara koyabilmektedir.

⁵⁰ Esin Barutçu ve Ayten Akatay, "Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, (4), 2000, s. 195.

⁵¹ Michael D. Ensley ve diğerleri, "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on The Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance", **Journal of Business Venturing**, 21(2), 2006, s. 250

⁵² Emin Karip, "**Dönüşümcü Liderlik**", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16, 1998, s. 446.

⁵³ Karcioğlu ve Kaygın, a.g.e., s. 105.

⁵⁴ Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio, "**Leadership Theory and Research Perspectives and Directions, Transformational Leadership: A Response to Critiques**", In. MM Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres, 1993 s. 51.

⁵⁵ Lamar Odom ve Mark T. Gren, "Law and The Ethics of Transformational Leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 24(2), 2003, s. 67.

⁵⁶ Aydoğmuş a.g.e., s. 114.

- Takipçilerinin hareketlerindeki değişiklik yüzeysel değildir.
- Dönüşümcü lider takipçilerine ilham vermektedir
- Dönüşümcü lider çevresindekilere ve takipçilerine değer vererek onlara saygı duymaktadır.
- Dönüşümcü lider aynı zamanda etkili iletişim yeteneğine sahiptir.
- Dönüşümcü lider yaratıcı olmakla beraber yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli imkânları takipçilerine sağlamaktadır.
- Dönüşümcü lider çalışanlarına model olmaktadır.
- Örgüt içerisinde “ ekip ruhunu” takipçilerine aşlamaktadır.
- Takipçiler dönüşümcü bir liderle çalıştıkları için iş motivasyonları artmaktadır.

Dönüşümcü liderler, aynı zamanda yardıma ihtiyacı olan takipçilerine de yardım etmektedirler.⁵⁷

Dönüşümcü liderler takipçilerinin inançlarını, kültürlerini, değer yargılarını onlarla birlikte tanımaya çalışırlar. Dönüşümcü lider, esin kaynağı olma özelliği sayesinde kendi isteklerini izleyicilerinin isteği haline getirerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın takipçilerini etkilemektedir.⁵⁸ Dönüşümcü lider, takipçileriyle olan ilişkilerinde alçakgönüllü davranırken, uzmanlık alanı olan konularda ise yaptırım güçlerini etkin bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Bu liderler için insanlar önemlidir, bu yüzden doğru insanlara daha çok önem ve değer vermektedirler.⁵⁹ Davranışlarındaki tutarlılıktan dolayı takipçilerinin güvenini kazanarak belirlemiş oldukları doğrultuda ilerlerken örgütsel bütünlüğü de sağlamaktadırlar.⁶⁰

Dönüşümcü liderler, yapıları gereği olanla yetinmeyen, her zaman yeni fikirler üreterek araştırmalar yapan, bunları takipçilerine aktaran, örgütteki vizyonun oluşturulmasından sorumlu olan kişidir.⁶¹ Vizyon; tahminde bulunabilmeyi, hayal

⁵⁷ Bass, Bernard M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision”, **Organizational Dynamics**, 18(3), 1991, s. 21.

⁵⁸ Hasan Tutar ve diğerleri, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **1. Uluslararası Davraz Kongresi**, Isparta, Eylül 2009, s. 4.

⁵⁹ James Charles Collins, “İyi’den, Mükemmel Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları”. Boyner Yayınları, 2004, s. 15.

⁶⁰ Tuncel Karakaya, “**Örgütlerde Dönüşümcü Liderliğin Astların, Motivasyonu Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2005, s. 86.

⁶¹ Zuhul Cafoğlu, “Liderlik, Bilgi-Karizma-Değişim”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı**, İstanbul, (1),1997, s. 138.

gücünü kullanabilmeyi ve alanında öncü düşünebilmeyi gerektirir.⁶² Dönüşümcü lider, oluşturduğu vizyonu uygulayabilme, gerektiğinde takipçilerinin fikirlerinden de yararlanıp, güçlü bir ekip oluşturabilme becerisine sahip olmalıdır.⁶³

Dönüşümcü lider, ortaya koyduğu vizyonun takipçileri tarafından kabullenilmesi için onları ikna edebilmeyi, onların düşüncelerini değiştirmeyi amaçlamakta ve onları belli bir amaç etrafında toplamak için çaba göstermektedir.⁶⁴ Dönüşümcü lider taşıdığı manevi etki sayesinde, hem kendinde hem de takipçiler üzerinde dönüştürücü bir etki sağlamaktadır.⁶⁵

Dönüşümcü lider, takipçilerinin irade, güven, başarıma, gelişme, kişisel büyüme ve gelişim gibi ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamaktadır.⁶⁶

Bu lider takipçilerine inanmakta ve onlara güvenmektedir. Örgüt içerisinde güç sahibi olmasına rağmen gücünü takipçileriyle paylaşmaktadır. Takipçilerinin güçlendirilmesini, yetki ve sorumluluk almalarını bir amaç olarak benimsemektedir.⁶⁷ Güçlendirme ile kastedilen şey takipçilerine yapacakları iş hakkında tam anlamıyla sorumluluk ve yetki vermektir.⁶⁸

Dönüşümcü liderler eşitlik, hak gibi değerleri kullanarak takipçilerinin moral ve motivasyon düzeylerini yükseltmektedir.⁶⁹

Bu lider kurallar koyup takipçilerini kontrol etmek yerine manevi değerleri ön plana çıkartarak, onlarla ilişkiler kurmaya çalışmaktadır.⁷⁰ Bu liderler olması gerekenden daha fazla motivasyon sağlamaktadır.⁷¹

⁶² Ekonomik Panaroma, “**Vizyon Sahibi Olmak**”, (20), 1992, s. 44, Akt., Hacı İbrahim Aydoğmuş, Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 69.

⁶³ Ali Akdemir, “**Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüşümcü Lider Profili**”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, İstanbul, 1997, s. 145.

⁶⁴ Bünyamin Akdemir ve diğerleri, “**Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama**”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, 2003, s. 512.

⁶⁵ Aydoğmuş a.g.e., s. 110.

⁶⁶ Francis J. Yammarino ve diğerleri, “Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual Dyad and Group Levels of Analysis”, **The Leadership Quarterly**, 9(1), 1998, s. 27-54.

⁶⁷ Richard E. Byrd, “Corporate Leadership Skills: A New Synthesis”, **Organizational Dynamics**, 16(2), 1987, s. 40.

⁶⁸ Emel Brestrich Topçu, “**Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999, s. 162.

⁶⁹ Genç ve Halis, a.g.e., s. 51.

⁷⁰ Aydoğmuş, a.g.e., s. 72

⁷¹ Bass, Bernard M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, 18(3), 1991, s. 31.

Dönüşümcü liderler bir takım kavramsal yeteneklere sahip olmakla birlikte bu yeteneklerini çok iyi bir şekilde kullanabilmektedir. Kavramsal yetenek; liderin örgütü bir bütün olarak görmesi, takipçiler arasındaki ilişkiyi takip edip bu ilişkileri bütüne uygun bir hale getirebilme özelliğidir. Dönüşümcü liderler, takipçileriyle ilgilenip onları çevreleriyle uyumlu hale getirerek kavramsal yeteneklerini doğru bir şekilde kullanmalarını sağlamaktadır.⁷²

Dönüşümcü liderler, örgüt içerisinde göstermiş oldukları davranışların ahlaki olmasına büyük önem vermektedir. Bu liderler, takipçilerin kazançları uğruna kendi kişisel çıkarlarından ödün vererek başarıyı paylaşabilmektedir. Başarıyı kendilerine mal etmeyerek bunun bir ekip çalışması olduğuna inanırlar. Bu özellikleri sayesinde takipçilerin liderine olan güveni ve saygısı artmaktadır. Bu sayede takipçilerin liderlerini örnek alma eğilimi artmaktadır.⁷³

Bass (1990), gerçek dönüşümcü lideri, örgüt içerisinde kural ve kanunlara bağlı, dürüst, sadık, takipçilerine önem veren, kaynakları paylaşan, mevkiye dayalı farklılıkların oluşmasını engelleyen, ahlaki değerleri ön plana çıkarıp, bu değerlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlayan kişi olarak tanımlamaktadır. Bu liderler takipçileri tarafından bağlılık ve güven duyulan, saygı gösterilen, kısacası takipçilerinin hayranlığını kazanmış kişilerdir.⁷⁴

Sahte dönüşümcü lider ise, bencil, sadece kendi doğrularına inanan, diğer kişilerin düşüncelerine, değerlerine saygı göstermeyen, kendi düşüncelerini onaylayanları sevip onaylamayanları dışlayan, takipçilerine bu tarz mesajları veren, örgütü bu düşüncelere dayanarak yöneten kişidir. Bu lider takipçilerini küçük görüp onları sadece kendilerine hizmet eden kişi olarak görmektedir. Kısacası takipçileriyle olan ilişkilerinde ulaşılmaz, mesafeli davranmakta, gerektiğinde sadece kendi çıkarları için onların zarar görmesinden çekinmemektedir.⁷⁵

Dönüşümcü liderler klasik liderlik özelliklerinden daha fazlasını gösterirler, örgüt içerisinde takipçilerine sınırlı ilgi göstererek onlarla aynı vizyonu paylaşmaktadır.

⁷² Richard J. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", Marvin D. Dunnette ve Leaetta M. Hough, (Eds.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (3), 1992, s. 199-267.

⁷³ Dursun Bingöl ve diğerleri, "**Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi**", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, 22-24 Mayıs, 2003, s. 493.

⁷⁴ John P. Kotter, **Matsushita Liderliği**, Çev. Tefik Ertan, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998, s. 207.

⁷⁵ Bass, **The Ethics of Transformational Leadership**, Working Papers, Academy of Leadership Press, 1997, p. 12.

Bununla birlikte dönüşümcü lider takipçilerin kendilerine duyduğu saygı ve güveni üst noktalara taşımaktadırlar. Kendilerine güveni artan takipçiler kendi istek ve ihtiyaçlarını ikinci plana atarlar, örgütün ihtiyaçlarını ve ulaşılacak hedefleri ön planda tutarak kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeye başlarlar. Böylece takipçilerin artan performansı ile birlikte örgütün başarısı da yükselmektedir. Dönüşümcü lider takipçilerini iyi tanıyıp, onlara nasihat vererek rehberlik etmektedir. Bu lider takipçilerin göstermiş olduğu performans eksikliklerini onların çalışma şevkini kırmadan yapıcı eleştirilerle eksikliklerini düzeltmeye çalışır. Dönüşümcü lider bu davranışlarıyla takipçilerine örnek olmaktadır. Dönüşümcü liderin örnek davranışları karşısında takipçiler, belediklerinden daha fazla motive edildikleri için liderlerine güven duyarak saygı göstermektedirler.⁷⁶

Dönüşümcü liderler sadece düşünen ve sorgulayan liderler olmamakla birlikte davranışlarıyla takipçilerine belli düşünceleri aktaran kişilerdir. Bu liderler sahip oldukları yüksek enerji ve özgüven sayesinde girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortam oluşturmaktadırlar.⁷⁷

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin kendi hedefleri dışında grup hedefleri doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlamaktadır. Bu liderler takipçilerin, grubun ya da toplumun ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır. Bu liderlik yaklaşımında güçlü olan bireysel hedef ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleştirmektedir. Dönüşümcü liderler sürekli gelişim gösterme, çok yönlü iletişim sağlama, güçlü bir tahmin oluşturma, oluşacak sıkıntıları önceden tahmin edebilme ve önlem duvarı oluşturmak, bununla beraber özel hedefler belirleme konularında önemli bir çaba gösterirler. Dönüşümcü liderler aynı zamanda takipçilerin vizyonla iletişimini sağlamaktadır. Paylaşılan vizyon kişiye özel bir yaşam biçimi kazandırmaktadır. Vizyona sahip olmak tek başına yeterli olmamakla birlikte takipçilerin bu vizyonla etkili iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. Bu lider takipçilerinin kendi vizyonlarına bağlanması için onları güçlendirmektedir. Çünkü takipçilerin örgüte olan bağlılığı çok önemlidir ve dönüşümcü lider bu davranışı dikkate almaktadır. Lider takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarının ne olduğunu bilir ve bunları karşılarsa, çalışanlarında örgüte olan bağlılıkları güçlendirilebilmektedir. Lider değerlendireceği ödül sistemiyle arzu edilen davranışları güçlendirebilir. Dönüşümcü

⁷⁶ Genç ve Halis, a.g.e., s. 62.

⁷⁷ Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, 3.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003, s. 152.

lider takipçilerin en önemli davranış biçimlerinden bir diğeri de takipçilerine saygı göstermesidir. Bu lider, takipçilerinin sorunlarıyla birinci derece ilgilenerek onlarla sağlıklı ilişkiler kurmaktadır. Dönüşümcü liderin takipçilerine saygı göstermesi bu liderin büyük önem taşıyan yaşamsal bir davranış biçimidir. Dönüşümcü liderler aynı zamanda örgüt içerisinde özdeşleşmeyi de sağlamaktadır. Takipçilerin örgüt içerisinde planlama sürecine katılması onlarda daha fazla bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Bu sayede takipçiler kendilerini örgütle yüksek düzeyde özdeşleştirmektedir. Takipçiler, liderini verdiği sözü tutan, takipçilerinin isteklerini ve beklentilerini karşılayan, inanılır biri olarak görmek istemektedir. Dönüşümcü liderin göstermiş olduğu kişisel davranışlar, hem takipçilerine karşı güçlü bir değer sistemi oluşturmaktadır.⁷⁸

Krishnan (2001), değer sistemini, belli bir davranış biçimini başka bir davranış biçimine tercih etme şeklinde tanımlamıştır. Ona göre iki çeşit değer sistemi vardır. Bunlardan ilki, sevmek, hırs ve açık görüşlülük gibi belli bir davranış biçiminin istenmesiyle ilgili olan inançları içine alan araçla ilgili olan değerlerdir. İkincisi ise, kendine saygı ve mutluluk gibi nesnenin son halinin istenmesiyle ilgili olan inançları kapsayan son değerlerdir. Araçla ilgili olan değerler ahlaki ve kendini kanıtama değeri olarak, son değerler de kişisel ve toplumsal değerler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısacası değer sistemi toplum tarafından beğenilen ve önem verilen davranışların oluşturduğu organizasyon olup değerler birbiriyle bütünleşmiş durumdadır.⁷⁹

Dönüşümcü liderler özellikle belirsiz ve dinamik ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü lider yeni bir kurum kültürü başlatırken eski ilkeleri yıkarak yeni ilkeler ve sınırlar belirlemektedir. Dönüşümcü lider oluşturmuş olduğu ilke ve tutumları sağlamlaştırarak örgütün misyonunda ve yapısında büyük değişiklikler yapar. Örgüt adına yaptığı radikal değişikliklerle örgütün yeniden şekillenmesini sağlamaktadır.⁸⁰

Sahip oldukları yeteneklerle birlikte örgütteki değişim ve yeniliği başlatarak örgütün stratejisini rekabete uyum sağlayacak şekilde oluşturmaktadır. Bu liderler söz konusu değişimi değişim ihtiyacının fakına varılması, paylaşılan bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumsallaştırmak olmak üzere üç aşamada gerçekleştirirler.⁸¹

⁷⁸ Çelik, a.g.e., s. 160.

⁷⁹ Venkat R. Krishnan, "Value Systems of Transformational Leaders", **Leadership and Organizational Development Journal**, 22(3), 2001, s. 127.

⁸⁰ Genç ve Halis, a.g.e., s. 69.

⁸¹ Akif Tabak, "Liderlik Sürecinde İzleyicilerin Davranış Biçimlerinin Belirlenmesinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama", Trabzon, Nisan 2004, s. 44.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan bir çalışmada Tichy ve Devanna dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikleri şu şekilde belirtmişlerdir. Bunlar;⁸²

- Dönüşümcü liderin değişimin ve yeniliğin bir temsilci olarak kendisiyle özdeşleşmektedir.
- Dönüşümcü lider sahip olduğu özgüven sayesinde cesaretlidir.
- Takipçilerine ve çevresindeki diğer kişilere karşı güvenir ve inanır.
- Dönüşümcü lider örgütsel değerleri sürdürürebilmek için çaba göstermektedir.
- Bildikleriyle yetinmeyip kendilerini geliştirmek için bir ömür boyu öğrenci gibi çalışmaktadırlar.
- Örgüt'ün karşılaşmış olduğu kriz ve belirsizlik ortamlarında sorunlarla uğraşabilme ve başa çıkabilme yeteneğine sahiptir.

Dönüşümcü liderlik konusuyla ilgili yapılan çalışmalar, bu liderin örgütsel vizyonu oluşturma yeteneği ve takipçiler tarafından inanılır ve güvenilir olarak kabul edilmesi, önemli bir özellik olarak görülmektedir. Bu liderler örgütün bugünkü ve gelecekteki başarısı için bütünsel bir yaklaşım kullanarak geniş bir çevreyle ilgilenmektedir.⁸³

Sonuç olarak dönüşümcü liderler takipçilerini daha yüksek motivasyona sahip çalıştırdıkları örgüte karşı daha ilgili, tatmin olmuş, örgüte bağlılığı yüksek davranışlar göstermeye yönlendirmektedir.⁸⁴

1.6. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Boyutları

Bass ortaya koyduğu araştırmalarında idealleştirilmiş etki (karizma), ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlamanın dönüşümcü liderliğin boyutları olduğundan bahsetmektedir.⁸⁵

⁸² Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 298.

⁸³ Çelik, a.g.e., s. 162.

⁸⁴ Fred O. Walumba ve diğerleri, "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", **Human Resource Development Quarterly**, 16(2), 2005, s. 239.

⁸⁵ Zeinabadi ve Rastegarpour, a.g.e., s. 1005.

1.6.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Karizma ilk defa alman sosyolog Weber tarafından incelenen bir kavramdır. Weber bu kavramı, üstün kabiliyetli, kendisinden çok emin, diğer kişileri etkisi altına alabilen, hedefleri belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır.⁸⁶

Karizma özelliğine sahip olan lider, kendine özgüveni yüksek olan, farklı bir vizyon geliştiren ve amaç duygusuna sahip olan kişidir. Aynı zamanda bu lider klasik davranışlardan farklı bir biçimde hareket edebilme özelliğine de sahiptir. Karizmayı oluşturan bazı temel öğeler ise takipçilerine olan bağlılığı ve onlara karşı duyarlı oluşu, takipçilerini motive edebilmesi ve onları yönlendirebilmesi olarak sıralanmaktadır. Dönüşümcü liderin karizma özelliği sayesinde lider takipçilerine model olacak şekilde davranmaktadır. Takipçiler liderin bu özelliği sayesinde liderlerine hayran olup saygı ve güven duymaktadır. Bu liderler doğuştan gelen olağanüstü yeteneklere sahip olmakla birlikte riskleri de takipçileriyle paylaşmaktadır. Dönüşümcü liderin bu özellikleri sayesinde takipçiler, liderlerinin örgüte yeni bir sosyal değişim getireceğini ve bu değişikliğinde bulunulan kötü durumu ortadan kaldıracağına inanmaktadırlar.⁸⁷

Dessler (2001)'e göre dönüşümcü liderlerin takipçilerini dönüştürebilmesi ve takipçilerinden beklediği yüksek performansın sağlanabilmesi için lider ve takipçileri arasında güçlü bir duygusal bağın kurulması gerekmektedir. Bu liderin karizmatik olabilme özelliği ile gerçekleşmektedir.⁸⁸

İdealleştirerek etkilemede liderler takipçilerinin gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden daha fazla önemseyip onlara öncelik verdiğinde, örgüt içerisindeki riskleri takipçileriyle paylaştığında, takipçilerinin ilke ve değerleriyle bir uyum içerisinde olduğunda örnek bir “rol modeli” oluşturmaktadır.⁸⁹ Takipçiler liderlerinde bir “rol modeli” örneği görebilmelidir. Liderler görevlerini doğru ve en iyi şekilde yaparsa, takipçileri lideri hem takdir edecektir hem de liderlerine güvenip onu takip etmeye çalışacaklardır. Bu liderin en önemli başarısı diğer kişiler tarafından takip edilmesidir. Bu liderler takipçileri tarafından kabul görmüş, takdir edilen, saygı

⁸⁶ Bass, “On The Taming of Carisma: A Reply to Janice Beyer”, **The Leadership Quarterly**, 10(4), 2000, s. 541.

⁸⁷ Aydoğmuş, a.g.e., s. 120.

⁸⁸ Dessler, Management, Prentice Hall: New Jersey, 2001, Akt., Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi?”, **Yöneticiler Üzerinde Bir Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 2003, s. 85.

⁸⁹ Peter Y. Sun ve Marc H. Anderson, “Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 23(3), 2012, s. 311.

duyulan, gururlu, güvenilen örnek alınan kişilerdir. Bu yüzden de takip edilmektedirler.⁹⁰

Dönüşümcü liderin sahip olduğu karizma özelliği takipçilerin liderlerinde görmüş olduğu olağanüstü güç olarak da tanımlanabilmektedir. Bu lider sayesinde böyle bir gücü yaratan, kişisel yeteneklere sahip kişiler, takipçiler üzerinde olağanüstü etkiler sağlamaktadır.⁹¹

Karizma özelliğine sahip olan dönüşümcü lider takipçilerini normal kapasiteden daha fazla motive etmektedir.⁹²

Karizma davranışlarıyla ideale örnek olarak yönlendiren dönüştürücü liderler, örgütün vizyonu, misyonu ve amaçlarını takipçilerine aktararak takipçilerin sıkı bir bağlılık içerisinde bu amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktadır. Bu yönetim tarzında dönüşümcü liderler örgütün amaçlarına ve vizyonuna tam bağlılık göstererek, takipçilerinle aralarında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasında önemli bir rol oynamaktadır.⁹³ Liderin sahip olduğu karizma özelliğiyle takipçiler liderleriyle çalışmaktan gurur duymaktadır. Bu liderin gurubun yararına olacak davranışları kendi çıkarlarından üstün tutması takipçilerinin kendisine saygı duyulmasını sağlamaktadır.⁹⁴

Dönüşümcü liderin karizma özelliği zorunlu olmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. Bu liderin karizmatik davranışlarını ilham ve güven verme takipçilerine yol gösterme ve onları motive etme şeklinde belirtmek mümkündür.⁹⁵

1.6.2. İlham Verme

Dönüştürücü liderler, takipçilerini zor çalışma koşullarında motive ederek onlara ilham verecek davranışlarda bulunmaktadırlar. Takipçilerini örgütün vizyonu ve misyonu konusunda bilgilendirmek, onlara bu hedeflere ulaşmanın örgüt açısından önemini açıklamak ve takipçilerini motive etmek dönüşümcü liderin temel özelliklerindedir.⁹⁶

⁹⁰ Gül ve Şahin, a.g.e., s. 242.

⁹¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 1. Baskı, Ankara: Adim Yayıncılık, 1991, s. 208.

⁹² Güney, a.g.e., s.209.

⁹³ Genç ve Halis, a.g.e., s. 60.

⁹⁴ Karip, a.g.e., s. 3.

⁹⁵ Alan F. Coad ve Anthony J. Berry, "Transformational Leadership and Learning Orientation", **Leadership & Organization Development Journal**, 19(3), 1998, s. 164.

⁹⁶ Coad ve Berry, a.g.e., s.164.

Örgütlerde dönüşümcü liderlerin önem kazanmasının en büyük nedeni takipçilerine ilham vererek onlar üzerinde radikal değişmelere yol açan bir liderlik anlayışı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu liderler takipçilerini etkileyerek onların lider olmaları yönünde katkı sağlar.⁹⁷ Lider gelecek hakkındaki düşüncelerinden bahsederken pozitif bir tutum sergileyerek, takipçilerine moral vererek onları harekete geçmeleri konusunda sürekli teşvik etmektedir ve takipçilerinin amaçlarına ulaşacağına inanmaktadır.⁹⁸

Bryman (1992)'a göre ilham verme liderin takipçilerinden yüksek beklentiler içerisinde olduğunu belirterek, onların çabalarını gerçekleştirmeleri için simgeler kullanması ve önemli amaçları basit biçimde ifade edebilmesine bağlıdır. Takipçiler ulaşmak istedikleri amaçları zihinlerinde canlandırabilirler.⁹⁹ Dönüşümcü lider, takipçilerini yeni fırsatlarla karşılaştırır ve onları karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır.¹⁰⁰

Dönüşümcü lider takipçilerine karşı ilgili davranmalı, takım çalışmasını destekleyebilmeli, fırsatları ve ulaşmak istenen hedefleri vurgulayarak, takipçilerini etkileyebilmekte ve onları motive etmektedir.¹⁰¹

1.6.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Zihinsel teşvik, yenilik, yaratıcılık ve sorunlar karşısında çözüm yolları üretebilmek için takipçilerini harekete geçiren liderler aracılığıyla gerçekleşen bir süreci ifade etmektedir.¹⁰²

Dönüşümcü liderler, zihinsel teşvik davranışı sayesinde, takipçilerinin mantık, zekâ ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, onların üretken düşünce biçimine

⁹⁷ Ömer Faruk İşcan, “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, s. 160.

⁹⁸ Karip, a.g.e., s. 3.

⁹⁹ Alan Bryman, *Charisma & Leadership*, Sage Publications: London, 1992, Akt., Çakar ve Arbak, a.g.e., s. 85.

¹⁰⁰ Simon A. Moss ve diğerleri, “Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effects of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment”, **Journal of Research in Personality**, XX, 2006. s. 13.

¹⁰¹ Lew Hardy ve diğerleri, “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, and Training Outcomes in Elite Military Recruits”, **The Leadership Quarterly**, (21), 2010, s. 22.

¹⁰² Sheldene K. Simola ve diğerleri, “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and An Ethic of Care”, **The Leadership Quarterly**, 21(1), 2010, s. 180.

sahip olmasını sağlamaktadırlar.¹⁰³ Lider, takipçilerinin kendi kararlarını alabilmesi için onlara koçluk etmekte ve mevcut yeteneklerini kullanmaları için onları cesaretlendirmektedir.¹⁰⁴ Dönüşümcü lider zihinsel teşvik sayesinde takipçilerin yaptıkları işin şeklini sorgulamalarını ve eski durumlara yeni biçimlerde yaklaşmayı geçmişle olan bağlarını koparmalarını teşvik etmektedir. Takipçiler, liderin ve örgütün yanı sıra kendi tutumlarını, inançlarını ve beklentilerini de sorgulamak için lider tarafından desteklenmektedir.¹⁰⁵ Dönüşümcü liderler, takipçilerinin bireysel hatalarını toplum içinde açıkça eleştirmeden, takipçilerden mevcut sorunları ortaya koymalarını, bu sorunları çözebilmek için yeni ve yaratıcı çözüm yolları bulmaları için onları teşvik etmektedir.¹⁰⁶

1.6.4. Bireysel İlgi

Lider takipçilerini örgüt içerisindeki değişim sürecine dâhil edebilmeli, onların değerlerini, istek ve ihtiyaçlarını, yeteneklerini doğru yönde belirlemesi gerekmektedir.¹⁰⁷ Bireysel ilgi liderler, takipçilerinin bireysel ve eşsiz gereksinimlerini karşılayacak bir ortam oluşturduklarında ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸ Bass (1989) 'a göre lider, takipçilerinin duygu ve düşüncelerini önemseyerek onlara saygılı davranmaktadır. Ayrıca takipçilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenecek ihtiyaçlarına göre farklı düzeyde bireysel destek sağlamaktadır.¹⁰⁹ Dönüşümcü lider aynı zamanda takipçilerini dinleyerek onlar arasında gelişim özelliklerine göre görev dağılımı yapmaktadır.¹¹⁰

Dönüşümcü lider hoca veya danışman gibi davranarak başarı için takipçilerinin her birinin bireysel ihtiyaçlarına dikkat etmektedir. Takipçilerinin sorunlarıyla birinci

¹⁰³ Özalp ve Özal, a.g.e., s.216.

¹⁰⁴ Karina Nielsen ve Kevin Daniels, "Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers Working Conditions and Well-Being?", **The Leadership Quarterly**, 23(3), 2012, s. 384.

¹⁰⁵ Ali Taş ve Azime Çetiner, "Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 9(2), 2011, s. 372.

¹⁰⁶ Fatih Töremen ve Yasan Tezcan, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (28), Temmuz, 2010, s. 30.

¹⁰⁷ Ivana Z. Simic, "Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes", **Facta Universitatis-Series: Economics and Organization**, 1(6), 1998, s. 53.

¹⁰⁸ Simola ve diğerleri, a.g.e., s. 180.

¹⁰⁹ Taş ve Çetiner, a.g.e., s. 372.

¹¹⁰ Timothy R. Hinkin ve J. Bruce Tracey, "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations", **Journal of Organizational Change Management**, 12(2), 1999, s.109.

dereceden ilgilenerek onlarla sağlıklı ilişkiler kurabilmektedir. Dönüştürücü liderler bireysel ilgi sayesinde takipçileriyle yakın ilişki içerisinde olup, aralarında karşılıklı güven oluşmaktadır. Bu sayede takipçiler daha çok motive olarak işlerini hevesli bir şekilde yapmaktadırlar.¹¹¹ Bireysel ilgi ile amaç, örgütlerde takipçinin özel bir kişi olduğunu ona hissettirmek ve bunun sonucunda motivasyonu gerçekleştirerek takipçinin örgüte bağlılığını sağlamaktır.¹¹²

Dönüşümcü liderin empati yetenekleri çok gelişmiştir. Dönüşümcü liderler bu yetenekleri sayesinde her çalışana örgüt için değerli olduğunu hissettirerek, takipçilerinin performansının artmasına yardımcı olmaktadır.¹¹³

1.7. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları

1.7.1. Burns'un ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik kavramı günümüzde Burns'un yapmış olduğu çalışmayla başlamaktadır.¹¹⁴ Burns, siyasal liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayrımına gitmiştir. Yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda etkileşimci liderliğin (geleneksel) başarılı olamaması üzerine bu liderlik anlayışının ardından dönüşümcü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Burns (1978), bu konudaki çalışmalarında dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri belirlemeye yönelik olarak başlatmıştır.¹¹⁵

Burns (1978)'a göre lider ve takipçisi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı hizmet alışverişinde bulunabilirler. Böyle bir ilişkide takipçilerin ortak çıkarlarına ulaşmalarında ortak bir gayret söz konusu olmamakla beraber pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının bir gereğidir. Dönüşümcü liderlikte ise lider sadece liderlik sürecini kullanarak, takipçilerinin amaç ve değerlerini

¹¹¹ Erdoğan Kaygın ve Ceyda Yerdelen Kaygın, a.g.e. s. 32.

¹¹² Jerald Greenberg ve Robert A. Barron, Behaviour in Organizations, Prentice Hall, **Englewood Cliffs, New Jersey**, 2000, s. 462.

¹¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergilel Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 8.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2005, s. 230.

¹¹⁴ Joseph C. Rost, **Leadership For The Twenty-First Century**, Greenwood Publishing Group, 1993, s. 87.

¹¹⁵ Nicholas M. Allix, "Transformational Leadership Democratic or Despotic?", **Educational Management Administration & Leadership**, 28(1), 2000, s. 10.

değiştirip şekillendirmektedir. İki liderlik anlayışı da takipçilerin yararına kullanılabilir. Lider ve takipçi arasındaki ilişkide karşılıklı amaçlar gerçekleştirilebiliyorsa etkileşimci liderlik anlayışı takipçileri memnun edecektir. Etkileşimci liderin biçime yönelik değerleri, doğruluk, sorumluluk ve kararlılık olmaktadır. Dönüşümcü lider kavramlarla birlikte üzerine ekleyeceği özgürlük, eşit olma ve adalet gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider bu değerleri kullanarak takipçilere moral vermektedir aynı zamanda motivasyon seviyelerini de yüksek tutmaktadır.¹¹⁶

Burns (1978)'un yapmış olduğu bu çalışma dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayrımının ötesine gidememiştir. Ortaya çıkarılan teorinin açık, anlaşılır ve net olmaması aynı zamanda teori ile ilgili ölçme aracının geliştirilmemiş olması liderlik çalışmalarını bu yönde sınırlamıştır.¹¹⁷

Bass'ın dönüşümcü liderlik teorisinde liderin takipçileri üzerindeki etkisinden bahsedilmektedir. Takipçiler liderine güvenerek ona karşı sevgi ve saygı hisleri ile bağlıdır. Dönüşümcü liderlik teorileri üzerine araştırmalar yapan Burn ve Bass'ın aynı görüşleri savunduğu görülse de aralarında bazı görüş farklılıkları bulunmaktadır. Burn's takipçilerin yüksek hedeflerini gerçekleştirebilmesi için pozitif moral kaynaklarının kullanılması gerekliliğini savunmaktadır. Bass (1999)' a göre lider, takipçilerine moral vererek onların örgüt içerisindeki motivasyonunu arttırır. Bu sayede de takipçilerin örgüte bağlılığı sağlanmaktadır. Burns dönüşümcü liderliği, liderin ve takipçilerini daha yüksek bir ahlaki seviyeye getirmek olarak görmektedir. Ancak Bass dönüşümcü liderliğin mutlaka ahlaki olacağı konusunda görüşüne katılmamaktadır. Bass, dönüşümcü lideri karizma kavramı ile aynı görmektedir. Ancak karizma dönüşümcü liderlikte tek başına yeterli değildir.¹¹⁸

Bass, dönüşümcü liderlerin karizmatik özellikler taşıdıklarını ve bu liderlerin sıra dışı çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Dönüşümcü liderliği anlayabilmek için karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde,

¹¹⁶ Arif Tabak, "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 2, 2001, s. 1.

¹¹⁷ Deanne N. Hartog ve diğerleri, "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70(1), 1997, s. 34.

¹¹⁸ Ertunç Akdoğan, "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2002, s.33

liderin hem karakter özelliklerinin hem de davranışları üzerinde durulması gerekmektedir.¹¹⁹

¹¹⁹ Marshall Sashkin ve William E. Rosenbach, A New Leadership Paradigm, **Contemporary Issues in Leadership**, 3, 1993, s. 93.

İKİNCİ BÖLÜM

2. SADAKAT KAVRAMI VE SADAKATİN BOYUTLARI

“Sadakat” (loyalty) kelimesi eski popüler bir kelime olarak bize ulaşır. Sadakat iş ahlakı literatüründe son on yıllık sürede periyodik ama önemli bir rol oynamaktadır. Sadakat konusuna olan ilgiye, istihdam ilişkisinin doğası üzerine yapılan tartışmalar neden olmuştur.¹²⁰ Kavrama olan dikkate değer akademik ilgiye rağmen, sadakat ve sadakatin boyutları, en iyi ifade ile gelişigüzel tanımlanmıştır.¹²¹

Literatürdeki kavramsal problemler halen daha devam etmektedir. Royce (1909)’ a göre sadakat, kişinin kendi bireysel ve sosyal görevlerini gerçekleştirebildiği evrensel bir formdur. Çok sayıda kişinin kendi özel “ben” in den çok daha kapsamlı, çok daha değerli ve anlamlı tek bir yaşamla birleşerek kişinin kendini gerçekleştirmesi olarak da ifade edilmektedir.¹²² Sadakat en basit tanımıyla, sağlam dostluk, samimiyet ve içten bağlı olmak yani duygu ve hislerde sağlamlık, gerçeğe uygunluk, ihanet etmeme anlamlarına gelmektedir.¹²³

Genel anlamda sadakat, bir kişinin özel bir amaca, hedefe ki bu, diğer kişi ya da kişilere, bir ideale, bir göreve adanmışlık ve bağlılık duygusu anlamına gelir. Sadakat kendini hem düşüncede hem de eylemde açıklar ve sadık kişi kendi ilgileri ile sadakat duyduğu şeyin ilgilerini özdeşleştirmek için mücadele eder. Organizasyonlarda önemli olan tutum ya da düşünce ögesi değil eylem ögesidir. Sebat, fedakârlık, vefa, doğruluk, bağlılık, hizmet ve itaat sadakatin eşanlamlıları arasındadır.¹²⁴

¹²⁰ John C. Haughey, “Does Loyalty in The Workplace Have a Future?”, **Business Ethics Quarterly**, (3), 1993, s. 1-16.

¹²¹ Richard Coughlan, “Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values”, **Journal of Managerial Issues**, (17), 2005, s. 43-57.

¹²² Emel Koç, “İnsan ve Sadakat”, **Felsefe Dünyası Dergisi**, 1(35), 2002, s. 53.

¹²³ Murteza Korlaelçi, “Gabriel Marcel’e Göre Bağlılık ve Sadakat”, **Felsefe Dünyası**, VI. Aralık, 1992, s. 37.

¹²⁴ Powers.L. Edward, “Employee Loyalty in The New Millennium”, **SAM Advanced Management Journal**, 63(3), 2000, s. 4.

Sadakat felsefecilerin kayda değer biçimde dikkatini çekmekle beraber, tabii ki sadece felsefeye has bir kavram değildir. Örneğin felsefi gelenekte, sadakat mutlak bakış açısıyla tartışılır. Bir insan ya sadıktır ya da değildir; sadakat ya ahlaki bir görev ya da tehlikeli bir alaktır. Bu ikili yaklaşım sadakatin rolü ile ilgili felsefi sorgulama ve tartışmayı beslemiştir. Sadakatin fazilet mi ahlaksızlık mı olduğunu tartışmak, örneğin sadakatin karmaşık bir yapısı olduğu gerçeğini gizlemektedir. İşyerinde kişiler sadakat ihtiyacını değerlendirmek için akıcı bir yaklaşımı hayata geçirmek durumundadırlar. Bu akıcılığa (değişkenlik) değinmeden diğer insanların sadık olup olmadığıyla ilgili insanların algılarının davranışsal ve tutumsal sonuçlarının tahmini çok zordur.¹²⁵

Coughlan (2005), sosyal bilim literatüründe, sadakati (nadiren bağımsız bir yapı olarak ölçülmesine rağmen) bir insanın sadakatının alçaktan yükseğe bir ölçekte değerlendirilmesi gibi genelde sürekli bir değişken olarak kavramsallaştırılmakta ve fonksiyonelleştirmiştir. Bu yaklaşım sadakatin ne anlama geldiği konusunda felsefi tartışmalardan daha fazla bilgi sağlayarak sadakatin içeriğine olan dikkati başka yönler çekmektedir. Kişilerin bu terimi kullandıklarında ona yükledikleri özel yükümlülükler gibi. Sadakatin çok fazla sayıdaki tanımından anlaşıldığı üzere sadakat farklı insanlar için farklı manalar ifade etmektedir.¹²⁶

Sadakatin ilk adımı insanın kendisine göstermiş olduğu sadakatidir. Bağlanma edimi, kendi içerisinde saf ve koşulsuz bir bağlanma biçiminde değerlendirilmelidir. Ona göre, bir kanaate ya da dışarıdaki herhangi bir varlığa sadakat göstermek anlamsızdır. Çünkü böyle bir sadakatin temelini ortaya çıkartan insanın duygu ve düşünceleri zamanla değişiklik gösterebilir, bu duygu ve fikirlerin devamlılığına güvenmek yanlıştır. Bunun sonucunda kişi tam olarak bağlanamadığı şeylere, sadık kalmak durumunda kalır bu da kişinin kendi kendine olan sadakatsizliğinden başka bir şey değildir. Marcel felsefesinde sadakatin ümit üzerine kurulduğundan bahsetmektedir. Çünkü kişi yaşama, geleceğe, başkalarına karşı ümitle bir bekleme halindedir. Bu bekleme onun mutlak gerçeğe götüreceği bir varlık olduğunu düşünmektedir.¹²⁷

¹²⁵ Charles A. O' Reilly ve Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 1986, s. 492.

¹²⁶ David W. Hart ve Jeffery A. Thompson, "Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective", **Business Ethics Quarterly**, 17(2), 2007, s. 297.

¹²⁷ Emel Koç, a.g.e., s. 54.

Royce'e göre sadakatten bahsedebilmek için kişinin sadakat gösterebileceği bir davaya, kendi iradesiyle bağlanması ve o davaya kişinin kendini adanması, hatta koşullar değişse bile kişinin adanmışlığının tam ve süreli olması gerekmektedir. Royce sadakatin varlığın doğasında bulunduğunu, sadakatin ve bağlanmanın kişinin kendini gerçekleştirebilmesinin ve anlamlı hale getirebilmesinin gerekli koşulu olduğunu belirtmiştir. Bireyin bağlanmış olduğu dava kendi yaşam alanını belirleyeceği için, bu davanın kişinin zaman içerisinde değişen ve gelişen isteklerini tatmin etmesi hatta onları zenginleştirilmesi beklenir.¹²⁸ Sonuç olarak her iki düşüncede de bağlanılan veya sadık olunan şey her ne olursa olsun, asıl önemli olan bu görevin istenilerek ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve gerçekleştirildikten sonra kişinin tatmin duygusunu yaşamasıdır.

Sadakat, ayrıca bir insanın bir grup veya kişi ile olan iletişimin karakterize etmek için taşıdığı bilişsel bir öğedir. Bu itibarla sadakat, ölçüme ve deneysel araştırmaya uygun olmalıdır. Sosyal bilimciler sadakati bağımsız bir öge olarak araştırmamış olsa da sadakat kavramı, sadakate çok yakından bağlı olan organizasyon mutabakatının temel literatüründe hakim rol oynar.¹²⁹ Organizasyonel mutabakat çalışanın organizasyonla ilişkisini karakterize eden ve organizasyona dahil olmayı devam ettirmeye veya ettirmemeye dair karara etki eden anlamları olan psikolojik bir durumdur.¹³⁰

Akademik literatür mutabakata tek yönlü bir yapıymış gibi yaklaşır. Örneğin, araştırmacılar çalışanların organizasyonları ile ne derece mutabakat halinde olduklarını ölçmekle ilgilenirler. Ne var ki, sadakat karşılıklılık ifade eder. Bağlılık genelde kavramsal olarak kişiye bağlı iken, sadakat daha çok ilişkinin bağlantı noktasında bulunur. Sadakatin bağlılıktan daha kuşatıcı olduğunu düşünsek de bağlılık sadakatin önemli bir ögesi olmaya devam etmektedir.¹³¹

Meyer ve Allen (1991) bağlılığın üç ayrı formundan ortaya koyduğu ayırt edici özelliklerden yararlanmaktadır. Onlar bağlılığı duygusal, devamlı ve normatif boyutlar olarak ayırmıştır ve şu şekilde tanımlamışlardır; Duygusal bağlılık, çalışanın organizasyona olan duygusal bağlılığı, onunla kendini tanımlaması ve ona dahi

¹²⁸ Josiah Royce, **The Philosophy of Loyalty**, New York: The Macmillan Company, 1909, s. 51.

¹²⁹ O' Reilly ve Chatman, a.e.g., s. 492.

¹³⁰ Daniel R. Gilbert Jr. "An Extraordinary Concept in The Ordinary Service of Management", **Business Ethics Quarterly**, 2001, 11, s. 1-9.

¹³¹ Hart ve Thompson, a.e.g., s. 299.

olmasıdır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar organizasyonda çalışmayı, bunu kendileri gerçekten istedikleri için sürdürürler. Duygusal bağlılık, çalışanların bütün pozitif sadakat davranışlarını oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır.¹³²

Devamlı bağlılık organizasyondan ayrılmayla ilgili bedellerin farkında olması demektir. Organizasyona birincil bağı sürekli bağlılığa dayanan çalışanlar bunu yapmaları gerekli olduğu için kalırlar. Sonuç olarak normatif bağlılık çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmeyi ifade etmektedir. Normatif bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar organizasyonla devam etmeleri gerektiğini hissederler.¹³³ Sadakate ilişkilendirilince bağlılığın bu üç parçası aynı organizasyonel bağlılık gibi birisinin işverenine (yöneticisine) sadakati de örneğin; ilişkiyi korumaya olan gerçek bir tutkudan kaynaklanabilir hatta bedeller karşısında bile duygusal izah ya da sadakatsizliğin bedelinin katlanamayacak kadar ağır olacağını inanmaktan kaynaklanabilir devamlı izah ya da birinin sadık kalmak için bir şekilde görevine bağlı olduğunu hissetmekten kaynaklanabilir hatta kendi ilgi ve istekleri başka yerlerde yatsada (normatif izah gibi).¹³⁴

Sadakat isteyen her ilişkide, ilişkinin her iki tarafı da kapsadığını ve sadakati karşılıklı olarak kuvvetlendirmek gerektiğini anlamak çok önemlidir. Sadakat kişisel çıkar ile bağdaşmaz çünkü o kişisel çıkarların ötesine gidilmesini gerektiren bir kavramdır. Örneğin; kişinin bir arkadaşına karşı sadakati bazı zamanlarda kişisel çıkarlarını bir kenara bıraktırmasını gerektirir. Sadakat hiçbir zaman ödül beklentisi içerisinde olmadan (bir aileyi bir arada tutan bağlar gibi), fedakârlık isteyen bağlara dayanır.¹³⁵

2.1. Çalışanın Yöneticisine Olan Sadakati

Çalışanın çalıştığı kurumda kalmak istemesi, normal beklentileri aşan üretkenlik (çalışma gerekliliği hissini ötesine geçmek karşılıklı fedakâr davranış gösterildiğinde,

¹³² John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1(1), 1991, s. 67.

¹³³ Meyer ve Allen, a.g.e., s. 61.

¹³⁴ Hart ve Thompson, a.g.e., s. 300.

¹³⁵ Ronald Duska, "Whistleblowing and Employee Loyalty" in Joseph R. Desjardins ve John J. McCall, eds., **Contemporary Issues in Business Ethics**, 1985, s. 297.

karşılıklılık/iki taraflılık (çalışanın kuruluşa sadakati, kuruluşun çalışana) sadakati ile eşleşmelidir.¹³⁶

Kişinin çalıştığı kurumda gerçekten kalma isteği ve ahlaki (manevi) zorunluluklardan doğan kalma ihtiyacı, sadakat davranışlarının üzerinde olumlu bir etkisi vardır, ancak ekonomik veya psikolojik yatırımlardan dolayı oluşan kalma ihtiyacı, kalma niyeti hariç sadakat davranışıyla negatif olarak ilişkilendirilmektedir.¹³⁷

Son yıllarda, yönetim literatüründe, çalışan memnuniyeti ve sadakatine verilen önem artmıştır. Çalışan memnuniyeti, çalışanların mesleklerini değerlendirmeleri sonucunda elde ettikleri, hoşnutluk ve zevk alma ile ilgili duygusal bir durumdur.¹³⁸ Çalışan memnuniyeti konusunda çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanın tazminatı (maaşı), takım çalışması ve yönetim liderliği önemli ölçüde birer pozitif etmendir ve çalışan sadakati çalışan memnuniyeti yoluyla arttırılabilir. Yöneticiler, çalışan ilişkilerini ve yardımlaşmayı önemsedikleri takdirde, çalışanların ihtiyaçları konusunda endişelendiklerinde, bu çalışanlar kendilerini daha çok memnun hissetmektedirler.¹³⁹ Böylelikle çalışan hem çalıştığı kuruma hem de yöneticisine sadık olacaktır.

Çalışanın yöneticisine olan sadakati, yönetici ve çalışan arasında ikili bir ilişki olduğundan, yöneticiye güven, yöneticiye sadakatin belirleyici faktörlerinden biridir. Uzun süreli ve kararlı iş ilişkisi, çalışanlar ve yöneticiler arasında benzer olarak saygı görür. Uzun dönemde, yöneticilerine daha fazla güvenen çalışanlar yöneticilerine daha fazla sadakat besleyecektir. Sosyal değişim teorisine göre, güvenin böyle durumlar altında, çalışan ve yöneticiler arasında gelişmesi daha olasıdır.

Yöneticiye güvenen çalışanlar yöneticiye sadakati güçlendirir.¹⁴⁰ Duska (1985)' ya göre; bir kişi işverenine (üstüne) karşı sadık olmak zorundadır ve ilk görevi işverenin çıkarlarını korumaktır. Bu görüşün arkasında, birine sadık olmanın, o insanın kendi çıkarı için en uygun gördüğü şeylere uygun olarak davranma anlamına geldiği çıkarımı

¹³⁶ Powers, a.g.e., s. 6.

¹³⁷ Josee Bloemer ve Gaby Odekerken-Schröder, "The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty", **International Journal of Bank Marketing**, 24(4), 2006, s. 256.

¹³⁸ Mark A. Griffin ve diğerleri, "Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support", **Journal of Organizational Behavior**, 22(5), 2001, s. 537-550.

¹³⁹ Chih Chung Chang ve diğerleri, "The Affect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government", **Total Quality Management**, 21(12), 2010, s. 1299.

¹⁴⁰ Yui-Tim Wong ve diğerleri, "Loyalty to Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models", **International Journal of Human Resource Management**, 13(6), 2002, s. 888.

yatar. Bu nedenle birisine sadık olmak, onun kendi yararına en uygun gördüğü şekilde davranmaktır.¹⁴¹

Sadakat, sadık olduğumuz kişilerin ahlak dışı davranışlarını bildirmekten kaçınmak gibi bir görevimiz olduğu anlamına gelmez. Ahlak dışı davranışlar sergileyen bir işveren kendi çıkarlarına uygun davranmamış olur ve bir çalışan da bunu ihbar ettiğinde ona sadakatsizlik yapmış olmaz. Eğer işverenin tek yapacağı ahlaksızlığın ve yanlışlığın üstünü kapatmaya çalışmak olacaksa, çalışanın yolsuzluklar ve yanlışlıklar hakkında ilk kez işverenle konuşmasını gerektiren bir zorunluluğu yoktur. Çalışan yolsuzlukları bildirmekle, kendini işverenin fırsat bulması halinde intikam almaya çalışması gibi bir tehlikeye atacaksa, böyle konularda ilk işvereniyle konuşması gerektiği gibi bir zorunluluk yoktur. Sadakat, başkalarının çıkarlarına en uygun gelecek şekilde ve onların çıkarlarını kaliteli hale getirecek şekilde davranmaktır. Fakat bu sadık olunan kişinin yolsuzlukları ve hataları hakkında hiçbir şey yapmamak anlamına gelmez. Bu anlama gelmemesinin sebebi, söylenildiği gibi, ahlaksızca davranmanın asla birilerinin çıkarına olmaması ve fayda getirmemesidir. Bir çalışan kendi işvereni haksız misillemesine karşı korumasına rağmen de işverene sadık kalabilir. Sadakat; mümkün olduğunca bir problemi sadık olduğumuz kişi ile direk olarak çözmeye çalışmamızı gerektirir. Örneğin, eğer bir kişi arkadaşına sadıksa, onu ahlak dışı işlere bulaşmamaya ikna ederken hemen üçüncü bir kişiyi olaya dâhil etmemelidir. Bunun yerine, direk olarak arkadaşına yaklaşp, söz konusu olaylar onun açısından dinleyip ona sorunu doğru bir şekilde ortaya koyması için fırsat vermelidir.¹⁴²

Cheng (1995)'in farklılaştırılmış liderlik teorisine göre yöneticilerin çalışanlarına farklı davranışları önemli bir kriterdir. Özellikle amirlerin kendilerine sadakat gösteren astlarına daha bireysel ve bütünsel ilgi gösterdikleri görülmüştür.¹⁴³ Bir yönetici çalışanını sadık olarak algıladığında onu destekleyecek ve yönetici rolünden daha öte kişisel saygı gösterecektir. Yöneticinin fedakâr kişiliği ile çalışanın, yöneticisine duyduğu sadakat arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yüksek seviyede fedakâr kişiliği olan yöneticiler çalışanlarının refahını yükseltmek için yardımsever

¹⁴¹ Robert A. Larmer, "Whistleblowing and Employee Loyalty", **Journal of Business Ethics**, 11, 1992, s. 125.

¹⁴² Larmer, a.e.g., s. 125-128.

¹⁴³ Tsung-Yu Wu ve diğerleri, "Is Subordinate's Loyalty a Precondition of Supervisor's Benevolent Leadership? The Moderating Effects of Supervisor's Altruistic Personality and Perceived Organizational Support", **Asian Journal of Social Psychology**, 15(3), 2012 s. 145.

liderlik özelliği gösterirler.¹⁴⁴ Sadakate bağlı fedakâr liderlik yöneticinin güç statüsünü güçlendirmesine, çalışanları kontrol etmesinde ve idare etmesinde yardım olur.

Çalışanın örgüt içerisindeki performansı söz konusu olduğunda yöneticisine olan sadakati, örgüte olan sadakatinden daha fazla açıklayıcı güce sahiptir. Yöneticiler örgütün bir temsilcisi olarak takipçilerle gündelik iletişim kurdukları için, örgütün resmi ve resmi olmayan kurallarını belirlemekte en önemlisi de takipçilere verilecek ücretlerin idarecisi olarak görev yapmaktadırlar. Yönetici takipçileriyle yakın iletişim içerisinde oldukları için takipçilerini sürekli gözlemleyebilmekte ve bu duruma göre karşılık vermektedir. Yöneticisine yoğun bir şekilde sadık olan takipçi, örgüt içerisinde göstermiş olduğu yüksek performansının yöneticisi tarafından ödüllendirileceğine inandığı için bu performansını daha da arttırmak için motive olacaktır.¹⁴⁵ Sonuç olarak sadakat iki yönlü bir yoldur. Çalışanlara da sadık işverenler gereklidir.¹⁴⁶ Eğer işveren (yönetici) çalışana sadık olursa çalışan kişide hem çalıştığı kuruma hem de işverenine (yöneticisine) sadık kalacaktır.¹⁴⁷

2.2. Sadakat Kavramının Boyutları

Billings, Becker ve Eveleth (1996), yaptıkları çalışmada yöneticiye sadakat kavramını “özdeşleşme” ve “içselleştirme” olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Özdeşleşme de kişilerin davranış ve tutumlarını başka bir kişi ile veya grupla tatmin edici bir ilişki içinde olabilmek için adapte etmesiyle oluştuğu belirtilmektedir. İçselleştirme ise kişilerin kendi değer sistemlerinin diğer kişilerin değer sistemleri ile uyumlu olarak meydana gelmesiyle oluşmaktadır. Doğu kültüründe önemli bir niteliğe sahip olan kişilerarası iletişimle ilgili öğeler yöneticiye sadakat boyutlarına ilave edilerek toplamda beş boyutlu bir yöneticiye sadakat kavramı geliştirilmiştir. Bunlar;¹⁴⁸

¹⁴⁴ Sherry E. Moss ve J. Mark Martinko, “The Effects of Performance Attributions and Outcome Dependence on Leader Feedback Behavior Following Poor Subordinate Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, 19(3), 1998, s. 259-274.

¹⁴⁵ Zhen Xiong Chen ve diğerleri, “Loyalty to Supervisor, Organizational Commitment, and Employee Performance: The Chinese Case”, **Academy of Management Best Paper Proceedings**, (98), 1998, s. J1-9.

¹⁴⁶ D.N.S Kumar ve Nandini Shekar, “Perspectives Envisaging Employee Loyalty: A Case Analysis”, **Journal of Management Research**, 12(2), 2012, s. 102.

¹⁴⁷ Powers, a.g.e., s. 7.

¹⁴⁸ Zhen Xiong Chen ve diğerleri, “Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment Relationship to Employee Performance in China”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75(3), 2002, s. 339-356.

2.2.1. Kendini Yöneticiye Adama

Takipçinin kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak yöneticisinin çıkarlarını korumak istemesi ve kendini tam anlamıyla yöneticisine adamak isteğinin ifade etmektedir. Takipçinin kendini yöneticiye adayarak onda ideali yaratmaktadır. Takipçi iş yaşamında kendisi için isteyeceği her şeyi yöneticisi için istemektedir ve bu isteklerin gerçekleşebilmesi için takipçi yöneticisini her zaman desteklemektedir.

2.2.2. Yöneticisi İçin Ekstra Çaba Sarfetme

Takipçinin yöneticisinin iyiliği için önemli derecede gayret göstermek istemesini ifade etmektedir. Takipçi yöneticisinin inanç ve değerlerini benimseyerek yöneticisi için ekstra çaba harcamaya hazır durumdadır. Takipçi daha fazla iş yüklenip çalışması gereken süreden daha fazla çalışması, işine daha çok sahip çıkması, kurumda kalmaya istekli olması şeklinde açıklanabilir.

2.2.3. Yöneticiye Bağlanma

Takipçinin yöneticisine bağlı olmak istemesi ve yöneticisinin peşinden gitme isteğini ifade etmektedir. Yöneticisinin inanç ve değerlerine inanarak onları kabul eden takipçi, yöneticisiyle olan bağını kopartmak istemeyerek yöneticisine sadık bir çalışan olacağını düşünmektedir.

2.2.4. Yöneticiyle Özdeşleşme

Takipçinin yöneticisinin başarısına duymuş olduğu saygıyı ve yöneticisine bağlı çalışmaktan dolayı hissettiği gururu ifade etmektedir. Takipçinin yöneticisiyle duyuşsal olarak bütünleşmektedir. Takipçi yöneticisinin tüm özelliklerini özümleyerek ve yöneticisini örnek alarak onu taklit etmektedir.

2.2.5. Yöneticinin Değerlerini İçselleştirme

Takipçi ve yöneticisi arasındaki değer benzeşmesini ifade etmektedir. Bu boyutların yardımı ile yöneticiye sadakat, takipçinin yöneticisine kendini adanması ve bağlanması ile özdeşleşmenin bağıl kuvveti olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁹

2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Sadakat İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Kırılmaz (2010), dönüşümcü özelliklere sahip olan liderlerin birlikte çalıştığı kişilerin, takipçilerinin örgütsel bağlılık davranışlarının artmasında ne derece etkili olduklarını incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma evrenini Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında çalışan yaklaşık 3500 kişi oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş yalnız bu ilişki seviyesi düşük bulunmuştur. Bir-üç yıl çalışma tecrübesine sahip çalışanlar dönüşümcü liderin karizma (ideal etki) özelliğinden diğer çalışma süresine sahip olanlara göre daha fazla etkilenmektedir. Örgüte çalışmaya yeni başlayanlar daha yüksek beklenti ve daha fazla bağlılık ilişkisi taşıdıkları için yöneticilerinin karizmatik özelliklerinden etkilenip yöneticileriyle aralarında duygusal bağ oluşturmaktadır. Çalışma süresi ilerledikçe takipçilerin liderleri ile olan ilişkilerinde sorunlar yaşadığı ve ilk başta etkilendikleri karizmanın (ideal etki) zamanla azaldığı gözlemlenmektedir¹⁵⁰

Çakar ve Arbak (2004), günümüz işletmeleri açısından önemli kavramlar olan dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma evrenini İzmir yöresinde faaliyet gösteren işletmelerde görev alan 106 yönetici oluşturmaktadır. Yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik boyutları (karizma, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, duygusal zekası yüksek kişilerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermeye daha yatkın oldukları belirtilmiştir.¹⁵¹

¹⁴⁹ Zhen Xiong Chen ve diğerleri, "Loyalty to Supervisor, Organizational Commitment, and Employee Performance: The Chinese Case", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, (98), 1998, s. J1-9.

¹⁵⁰ Selma Kırılmaz ve Harun Kırılmaz, a.g.e., s.134.

¹⁵¹ Çakar ve Arbak, a.g.e., s. 93.

Barling vd. (2000), nin gerçekleştirdikleri çalışmalarda duygusal zekanın dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan karizma, uyarım, esin kaynağı olma ile ilişkili olduğu ancak entelektüel uyarım ile aralarında ilişki bulunmadığı görülmektedir.¹⁵²

Kaygın (2012), çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırma evrenini Rize’de ve Kars’ta bulunan banka çalışanları oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bulgularda, çalışanların dönüştürücü liderliğe ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Liderlerinin yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliği gösterdiği, dönüşümcü liderlik tutum ve davranışlarında buldukları tespit edilmiştir.¹⁵³

Akbolat ve diğerleri (2013), sağlık kurulu yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıklarına olan etkisini belirlemek ve dönüşümcü liderlik davranışı, motivasyon ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırma yapmışlardır. Çalışmaya 452 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderliğin, motivasyon ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılık birbirini olumlu yönde etkilemektedir.¹⁵⁴

Aydoğmuş (2011), çalışmasında çalışanların bağlı oldukları yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algılarını değerlendirmektedir. Dönüşümcü liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Yöneticisini kendi ile benzer özelliklerde nitelendiren bir çalışan, işinden daha fazla tatmin olmaktadır.¹⁵⁵

Töremen ve Tezcan (2010), dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymak ve bu davranışları saptamak için Malatya il merkezinde ilköğretim okulunda bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 öğretim yılında Malatya il merkezinde 11 ilköğretim okulunda görev yapan 251 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarında, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri gözlemlenmiştir.¹⁵⁶

¹⁵² Julian Barling ve diğerleri, “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”, **Leadership & Organization Development Journal**, 21(3), 2000, s. 159.

¹⁵³ Erdoğan Kaygın ve Ceyda Yerdelen Kaygın, a.g.e., s.37.

¹⁵⁴ Mahmut Akbolat ve diğerleri, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 6(11), 2013, s. 46.

¹⁵⁵ Aydoğmuş, a.g.e., s. 262.

¹⁵⁶ Töremen ve Tezcan, a.g.e., s. 36.

Taş ve Çetiner (2011)' in ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının bütün boyutlarını gerçekleştirmelerine ilişkin, öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırma everenini 2007-2008 eğitim ve öğretim yılındaki Burdur il merkezindeki dokuz resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan 230 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarındaki davranışları düşük düzeyde gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Bu boyutlar; vizyon belirleme ve geliştirme, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma, bireysel destek sağlama, yüksek performans beklentisine sahip olma, grup amaçlarının kabulünü güçlendirmedir.¹⁵⁷

Avcı ve Turunç (2012), yaptıkları çalışmayla Muğla bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesinde üç yıl ve daha uzun süre çalışanların kariyer memnuniyeti ile dönüşümcü liderlik düşüncelerine ilişkin görüşlerini incelemiştir. Araştırmanın evrenini, Muğla bölgesinde faaliyet gösteren 17 tane beş yıldızlı otel işletmesinin üç yıl ve uzun süredir istihdam edilen 378 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderliğin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı düzeyde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı benimsemesi kariyer memnuniyetini olumlu etkilemektedir.¹⁵⁸

Azman ve diğerleri (2011), dönüşümcü liderliğin, güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile güçlendirme arasında pozitif dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Liderin dönüşümcü liderlik yeteneklerini gösterebilmesi çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.¹⁵⁹

Şahin (2009), çalışmasında örgütsel gelişimin sağlanmasında dönüşümcü liderin rolü ve önemi üzerinde durarak, örgütsel gelişimin amaçları ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderlik özelliğinin gelişiminin örgütsel amaçları çerçevesinde değerlendirildiğinde aralarında

¹⁵⁷ Taş ve Çetiner, a.g.e., s. 382.

¹⁵⁸ Umut Avcı ve Ömer Turunç, "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(2), 2012, s. 45.

¹⁵⁹ İsmail Azman ve diğerleri, "An Empirical Study of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment", **Business and Economics Research Journal**, 2(1), 2011, s. 89.

pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, dönüşümcü liderin sahip olduğu yetenekleri sayesinde, örgütün gelişimini gerçekleştirebilecek liderler olduğunu gözlemlemiştir.¹⁶⁰

Gayef (2006), sağlık hizmetlerinde çalışan tepe yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının astlarının takım çalışması ve örgüt kültürünü algılamaları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında tepe yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının astların takım çalışması ve örgüt kültürü algılamaları üzerinde yüksek ve pozitif düzeyde arttırıcı etkisi olduğunu tespit etmiştir.¹⁶¹

Doğan ve Şahin (2009), yapmış oldukları çalışmayla dönüşümcü liderlik, duygusal zekâ ve ruhsallık (içsel yaşantı, ait olma, anlam) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu, ruhsallığın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisinin duygusal zekâdan daha fazla olduğunu, duygusal zekâ ile ruhsallığın birlikte etkisinin her birinin tek tek etkisinden daha fazla olduğu belirtilmiştir.¹⁶²

Kiriş (2013), çalışmasında 2012-2013 yılında Adana ili merkez ilçelerinde görev yapan ilkökul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterip göstermediklerini incelemiştir. Araştırmanın evrenini sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiği belirtilmiştir.¹⁶³

Yavuz (2009), işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık davranışlarını yönelik tutumlarını incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma evrenini Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konak işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarında işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyde ve dönüşümcü liderlik davranışına yönelik tutumlarının da yüksek olduğu saptanmıştır. İşgörenler, liderlerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiğini ifade etmiştir. Dönüşümcü liderliğin

¹⁶⁰ Şahin, a.g.e., s. 11.

¹⁶¹ S. Sibel Altıntop Güleç, "İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider- İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, İzmir, 2010, s. 122.

¹⁶² Selen Doğan ve Faruk Şahin, "Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma", **İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 11(4), 2009, s. 67.

¹⁶³ İbrahim Kiriş, **İlkökul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s. 58.

boyutlarından özellikle karizma ve zihinsel teşvik ortalamasının diğer boyutlara karşı yüksek oluşu, liderlerinin karizmatik davranışlar gösterdiklerini ve takipçilerinin yeni fikir ve düşünceler geliştirmelerine önem verdiklerini göstermektedir.¹⁶⁴

Wu ve Wang (2012), Çinli kuruluşlarda yapmış oldukları araştırmalarda yöneticiye sadakat, karizmatik liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre karizmatik liderlik ile yöneticiye sadakat arasında pozitif bir ilişki olduğu, çalışanların yöneticisine gösterdikleri sadakatin, karizmatik liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Karizmatik lider sadece çalışanlarda ki sadakati arttırmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların iş performansı üzerinde de direk etkili olduğu görülmüştür.¹⁶⁵

Chang ve diğerleri (2010), çalışan sadakati ve memnuniyeti üzerine araştırma yapmışlardır. Çalışanın yetkilendirilmesi, personel telafisi, yönetim liderliği, takım çalışması arasında pozitif bir ilişki varken personel eğitimi ile arasında negatif ilişki vardır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanın yetkilendirilmesi, takım çalışması, yönetim liderliği, çalışanın maaşı (tazminatı), çalışan memnuniyetini ve çalışan sadakatini arttırmaktadır.¹⁶⁶

Jiang ve Cheng (2008), yaptıkları çalışmada Çin'deki kuruluşlarda yöneticilere gösterilen sadakatin rol temelli ve duygu temelli sadakat olarak iki farklı türde olduğunu, bu sadakat türlerinin yönetsel memnuniyet ile aralarındaki ilişkiyi incelemiştir. Duygu temelli sadakat çalışanın yöneticisine olan duygusal bağı ve yöneticisine karşı oluşturduğu sorumluluktan doğar. Rol temelli sadakatte çalışanlar yöneticilerine sadakat göstermek konusunda kendilerini zorunlu hisseder ve bir çalışan olarak, görevleriyle ilgili kendilerinden beklenen davranış biçimini göstermekte isteklidirler. Araştırma sonuçlarına göre duygu temelli sadakatin, rol temelli sadakate göre yönetsel memnuniyetle arasında daha pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.¹⁶⁷

Ceylan ve Doğanılmaz (2007), çalışmalarında yöneticiye sadakat kavramının beş boyutu olan kendini yöneticiye adama, yönetici için ekstra çaba sarf etme,

¹⁶⁴ Yavuz, a.g.e. s. 62.

¹⁶⁵ Min Wu ve Jia Wang, "Developing a Charismatic Leadership Model for Chinese Organizations: The Mediating Role of Loyalty to Supervisors", **The International Journal of Human Resource Management**, 23(19), 2012, s. 480.

¹⁶⁶ Chih Chung Chang ve diğerleri, a.g.e., s. 1301.

¹⁶⁷ Ding Yu Jiang ve Bor Shiuan Cheng, "Affect and Role Based Loyalty to Supervisor in Chinese Organizations", **Asian Journal of Social Psychology**, 11(3), 2008, s. 214.

yöneticiye bağlanma, yöneticiyle özdeşleşme, yöneticinin değerlerini içselleştirme ile çalışanın performansı üzerindeki etkilerini incelemiştirler. Yöneticiyle özdeşleşme, yöneticisinin değerlerini içselleştirme, yönetici için ekstra çaba sarf etme boyutlarının işgören performansı üzerinde pozitif etkili olduğu, yöneticiye kendini adama ve yöneticiye bağlılık boyutlarının işgören performansının oluşmasında anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.¹⁶⁸

Wong ve diğerleri (2002), yaptıkları çalışmada Çin ortak girişim çalışanlarının yöneticilerine olan sadakatini etkileyen direk etki modeli ve aracılık modelini incelemiştirler. Araştırma sonuçlarına göre iki modelde de yöneticiye sadakatin iş performansı ve işçilerin örgütsel davranışları üzerinde etkisi olduğu, ancak aracı modelin yöneticiye sadakat üzerinde direk etki modelinden daha çok etkisi olduğu belirtilmiştir. Aracılık modelinde yöneticiye güvenin algılanan etkileşimsel adalet ve yöneticiye sadakat arasında aracı bir değişken olduğu, direk etki modelinde yöneticiye güvenin etkileşimsel adalet yüzdesi ile yöneticiye sadakat arasında direk bir etki olduğu gözlemlenmiştir.¹⁶⁹

Bloemer ve Odekerken (2006), çalışmalarında çalışan sadakati yaratmada çalışan ilişkisi yatkınlığının üç farklı tip (duygusal, sayısal, kuralcı sadakat) tavra dayalı sadakat üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu farklı türdeki tavra dayalı sadakati söylenti, kalma niyeti, kar duyarsızlığı ve şikâyet açısından inceleyerek çalışan sadakati davranışlarıyla ilişkilendirmektedir. Çalışan ilişkisinin yatkınlığı, duygusal ve kuralcı sadakatin önünde yer almaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların sadakat davranışlarını oluşturmada önemli ve pozitif rol oynamaktadır. Kuralcı bağlılık da (normatif bağlılık) çalışanın kendini çalıştığı örgüte adanması ve sadakat göstermesi söz konusudur. Kuralcı bağlılık da (çalışanın kalma niyeti hariç) ekonomik veya psikolojik yatırımlardan dolayı oluşan kalma ihtiyacı çalışanın sadakat davranışlarıyla negatif, çalışanın sadece kalma niyetini ve kar duyarsızlığını destekleyip, şikâyet üzerinde ise negatif bir etki bırakmıştır.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Adnan Ceylan ve Hasan Yılmaz, “Yöneticiye Sadakat ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü**, 56, 2007, s. 36.

¹⁶⁹ Yui-Tim Wong ve diğerleri, a.g.e., s. 883.

¹⁷⁰ Josee Bloemer ve Gaby Odekerken-Schröder, a.g.e., 252.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. EMPATİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Empati kavramı günümüzde, hayatın her alanında özellikle psikolojide ve psikiyatri alanlarında adından sıklıkla söz edilen önemli bir kavramdır.

Psikiyatri ve psikolojinin çeşitli dallarında, özellikle sosyal psikolojide gelişim, danışma, okul ve iletişim psikolojisi alanlarında empati ile ilgili çeşitli araştırmalar yapıldığından bu konuda büyük bir bilgi birikimi ortaya çıkmıştır. Empati kavramı ile ilgili üzerinde ortak bir düşünce birliğine varılamamakla birlikte bu kavramla ilgili yeterince aydınlanmamış noktalar bulunmaktadır.¹⁷¹

Empati kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında çok eskilere dayandığı görülmektedir. 1920'lerden başlayıp günümüzde halen daha yapılmakta olan araştırmalara bakıldığında ilk dikkati çeken şey empatinin anlamına ilişkin görüş farklılıklarıdır.

Empati kavramı literatürde ilk olarak psikolog Tpeodor Lipss tarafından Almanca bir sözcük olan "Einfühlug" olarak geçmektedir.¹⁷²

1909 yılında Titchener Lipps "Einfühlung" terimini, eski Yunancadaki "empathia" teriminden yararlanarak İngilizce'ye "empathy" diye çevirmiştir. Lipps 1897'de empati kavramını dışarıdaki bir objeyi kendine mal etme süreci olarak tanımlarken, 1909 yılında empatiyi bir olaya, objenin içine girerek bakmak anlamında kullanmıştır. Lipps bu yıllarda yayınladığı makalesinde bir kişi için üç tür bilgidен söz etmektedir. Bunlar; 1-Nesnelere ilişkin, 2-Kişinin kendisine ilişkin, 3-Kişinin diğer insanlara ilişkin bilgileridir.

Kişinin diğer insanlara ilişkin bilgilerini elde etmenin yolu ise "einfühlung"dan yararlanmaktır. Bir kişi karşısındaki insana kendini yansıtarak, iç taklit yoluyla onunla

¹⁷¹ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s. 156.

¹⁷² Leslie Brothers, "A Biological Perspective on Empathy", **The American Journal of Psychiatry**, (146), 1989, s. 11.

paralellik kurarak onu anlamaya çalışmaktadır. Buna “einfuhlung” adı verilmektedir. Böylelikle kişiler, karşındakilerinin iç dünyalarına geçerek onları tanıma şansına sahip olmaktadır.¹⁷³

Kişinin kendisini, karşısındaki kişinin yerine koyarak anlaması ve onun özellikleri hakkında bilgi sahibi olması empati kavramının genel çerçevesini oluşturmuştur.¹⁷⁴ Empati kavramı başlangıçtan 1950’lerin sonuna kadar bilimsel nitelikli bir kavram olarak ele alınmıştır. Araştırmacılar 1950’lerin sonrasında bilişsel boyutunu da dahil ederek ele aldıkları empati kavramını aynı zamanda koruma davranışı ile birlikte motive olan, güdülenen, duyguları, davranışları ve değerleri de içine alan bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Empatide asıl olan kişinin karşısındakinin hissettiği duyguların aynısını hissedebilmesidir.¹⁷⁵

Kişinin karşısındakinin yaşantısını algılaması ve bu yaşantıyı anlayabilmesi için sarf edeceği çaba empati kavramının önemli koşulu olmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. Kişi karşısındakinin duygusal deneyimlerine de belirli ölçüde ortak olmak durumundadır. Empati kuran kişi bu anlık duygusal ortaklığı kurarken, karşısındaki kişinin kendisine anlattığı yaşantı karşısında kendi kişisel duygularına odaklanmadan tamamen empati kurduğu kişinin duygularına odaklanmalıdır.¹⁷⁶

3.1. Empati Kavramı

Günümüzde empati denildiğinde akla, Carl Rogers (1970) ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir. Meslek yaşamı boyunca empatiyi çeşitli şekillerde tanımlamış olan Rogersin 70’li yıllarda ulaştığı empati anlayışı, bugün çoğunluğun üzerinde uzlaştığı bir tanıma dönüşmüştür. Rogers meslek yaşamı boyunca yapmış olduğu çalışmalarda empatiyi çeşitli şekillerde tanımlamaktadır.¹⁷⁷

Carl Rogers 1970 li yıllarda empati kavramını, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, o kişinin bakış açısıyla bakması, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlayıp bu durumu karşısındaki kişiye iletme süreci olarak

¹⁷³ Dökmen, a.g.e., s. 367.

¹⁷⁴ Thomas Keefe, “Empathy Skill and Critical Consciousness”, **Social Casework**, 61(7), 1980, s. 387-393.

¹⁷⁵ Hümeıra Yıldırım, “Empati ile Beş Faktör Kişilik Modeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003, s. 10.

¹⁷⁶ Tarık Tuncay ve Sunay İl, “Sosyal Hizmet Uygulamasında Empatiyi Yeniden Düşünmek”, **Toplum ve sosyal Hizmet**, 20(2), Ekim, 2009, s. 41.

¹⁷⁷ Dökmen, a.g.e., s. 157.

tanımlamıştır. Empatinin çeşitli görünümleri vardır. Empati kuran kişi karşısındaki kişinin özel algısal dünyasına girerek onunla tümüyle beraber olmaktadır. Bu kişinin hissettiği duygu ve düşünceler değiştikçe onun o anda yaşadığı korku, kızgınlık veya sevgi her an buna duyarlı olmaktadır.¹⁷⁸

Empati; duygu, düşünce ve hareket gibi bunların oluşturduğu algılama boyutunda gerçekleşmektedir. Empati kuran kişi karşısındaki kişinin duygu elbisesini giyerek onun duygu organlarını ödünç alıp sanki bunlar kendisine aitmiş gibi bunları hassas bir şekilde anlayıp öznel derinliğe inip kullanmalıdır.¹⁷⁹

Bilimsel olarak bakıldığında empati; bütünüyle etkilenmiş, duygulanmış bir kişinin durumunu yansıtan bir kavramdır. Kişiler arası ilişki durumunda ise empati kurulan kişinin tepkilerini önceden sezinleyebilmek olarak ifade edilmektedir.¹⁸⁰

Empati, diğer kişilerin duygusal işaretlerini okuyabilme ve bu duyguları hissedebilmektir. Empati kuran kişi karşısındaki kişiyi yakın bir şekilde dinleyerek gözlemleyebilme ve açık bir biçimde duyguyu ifade edip yorumlayabilme yeteneğine sahiptir.¹⁸¹

Empatinin kavramsal boyutu Foote ve Cottrell (1955)' in kişiler arasındaki yetenek çalışmalarında tanımlanmıştır. Kişinin uyum yeteneği, onun duyguları, tutumları, davranışları ve niyetleri diğer kişilerin niyetlerini yorumlamasına bağlıdır. Foote ve Cottrell ve empatiyi; diğer kişilerin bakış açısını kavrayabilme, onların davranışlarını önceden hissedebilme ve tahmin edebilme olarak ifade etmektedir.¹⁸²

Oswald (1996), empatiyi, duygusal farkındalık ve kişinin karşısındaki kişinin yaşantısına katıldığını hayal ederek tepki göstermesi olarak tanımlamaktadır.¹⁸³

Bir kişinin gözlemlediği yaşantılara karşı kişisel tepki göstermesi de empati olarak ifade edilmektedir. Duan ve Hill (1996), empatik tepkileri iki başlık altında

¹⁷⁸ Carl Rogers, "Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir", Çev: Füsün Akkoyun, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 16(1), 1983, s. 107.

¹⁷⁹ Carl Rogers, *On Beoming a Person*, Boston Houghten Miffling, 1961, s. 210.

¹⁸⁰ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar, Yaklaşımlar**, 1.Baskı, İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 2003, s. 459.

¹⁸¹ Cherrie L. Kassem, "Developing The Teaching Professional: What Teacher Educators Need to Know About Emotions", **Teacher Development**, 6(3), 2002, s. 367.

¹⁸² Nelson N. Foote ve Leonard S. Cottrell, **Identity and Interpersonal Competence**, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1955, s. 54.

¹⁸³ Patrica A. Oswal, "The Effects of Cognitive and Affective Perspective Taking on Empathic Concern and Altruistic Helping", **The Journal of Social Psychology**, 36(5), 1996, s. 613-623.

toplamaştır. Birinci grupta kişi karşısındaki kişinin bakış açısını anlama yeteneği gibi zihinsel tepkiler, ikinci grupta daha içsel ve duygusal tepkiler yer almaktadır.¹⁸⁴

Empati çevremizdeki insanların duygularını, düşüncelerini, davranışlarını, psikolojik pozisyonlarını ve özelliklerini anlama kabiliyeti olarak da ifade edilmektedir.¹⁸⁵ Empati benmerkezcilikten farklı ve uzak bir davranış biçimidir. Benmerkezci kişiler karşısındaki kişilerin ne hissettiğini ve ne düşündüğünü anlayamamaktadır.¹⁸⁶

Empati, başkası gibi hissetme,¹⁸⁷ kişinin kendisini başkasının yerine koyabilmesi,¹⁸⁸ kişinin karşısındaki kişinin zihni durumunu doğrudan doğruya kavraması olarak ifade edilmektedir.¹⁸⁹

Empatik olabilmek aynı zamanda kişinin duygusal anlamda zeki davranışın ana özelliğidir.¹⁹⁰

Bir kişinin karşısındaki kişi ile empati kurabilmesi için gerekli üç öge vardır.¹⁹¹

1) Empati kuracak kişi, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısından bakmalıdır. Her birey dünyaya kendine has bir bakış açısıyla bakmaktadır. Empati kuracak olan kişi karşısındaki kişiyi anlamak istiyorsa; hayata onun bakış açısıyla bakabilmeli, olayları onun gibi algılaması ve yaşaması gerekmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için empati kuran kişinin karşısındaki kişinin yerine geçerek olaylara onun gözlüklerinin gerisinden bakabilmelidir.

2) Empati kurulmuş olabilmesi için, kişinin karşısındakinin duygu ve düşüncelerini doğru şekilde anlaması gerekmektedir. Burada empatinin iki temel bileşeninden söz edilmektedir. Bunlar, empatinin duygusal ve bilişsel bileşenidir. Kişinin yalnızca karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlaması yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda karşısındaki kişinin rolüne girerek onun neyi düşündüğünü anlayabilmesi bilişsel nitelikli bir etkinlik (bilişsel rol alma) ve karşısındaki kişinin hissettiği

¹⁸⁴ Mark H. Davis, "Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach", **Journal of Personality & Social Psychology**, 44(1), 1983, s. 113.

¹⁸⁵ Joy Paul, **Personality New York**: McGraww- Hill, 1959, s. 395.

¹⁸⁶ Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1994, s. 124.

¹⁸⁷ Arthur W Combs, ve Snygg Donald, "Individual Behavior". Rev. Ed., **New York**, 1959, s. 236.

¹⁸⁸ Georje F. J. Lehner ve Ella Kube, **The Dynamics of Personal Adjustment**, Prentice-Hall, 1960, s. 286.

¹⁸⁹ Gardner Murphy, **Personality New York**: Harper & Brothers, 1947, s. 985.

¹⁹⁰ Emine Göçet, Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri**, 2006, s. 24.

¹⁹¹ Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s. 159.

duyguların aynısını hissedebilmesi duygusal nitelikli bir etkinlik (duygusal rol alma) olarak ifade edilmektedir.

3) Son olarak empati kuran kişinin zihninde oluşturduğu empatik anlayışı, empati kurmaya çalıştığı kişiye iletebilmesi davranışdır. Kişi karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini tam olarak anlamış olsa bile, eğer onu anladığını karşısındakine iletmezse empati kurma süreci tamamlanmış olamaz.

Empati, empati kuran kişinin kendisini diğer kişilerin yerine koymaya çalışması tavır ve davranışlarını karşısındaki kişinin duygusal durumuna göre düzenleyebilme yeteneğidir. Bu yetenek kişilerarası ilişkilerinde temelini oluşturmaktadır.¹⁹²

Bir başka tanımda empati üç görüşle açıklanmaktadır. Bunlar: Çıkarsama kuramı, rol oynama kuramı ve heyecan yayılması olarak empatidir. Çıkarsama kuramında; kişiler kendi duygu ve düşüncelerine, beden duruşu, şekil ve hareketlerinin yani fiziki hareketlerinin de eşlik ettiğini fark etmektedirler. Yani fiziki ifadeler, iç yaşantıların bir işareti olarak yorumlanmaktadır. Kişi kendindeki bedensel ifadeleri başkasında da gördüğü zaman, kendi yaşantısından hareketle, o bireyde de aynı içsel yaşantının varlığına inanmaktadır. Kısaca, kişiler iç yaşantıları ile dış görünüşleri arasında kurmuş oldukları bağı, diğer kişilere de yüklemektedir. Örneğin empati kuran kişi geçmiş yaşamında öfkelenildiği zaman bağırp çağırıldığını, kaşlarının çatıldığını bunun gibi fevri hareketlerde bulunmasını gözlemlemişse, karşısında aynı hareketleri yapan kişinin de öfkeli olduğunu düşünmektedir. Rol oynama kuramında empati, kişinin çevresindeki diğer kişileri taklit edip kendisini o kişilerin yerine koyarak, onların görüş açılarını kavrayabilmesi ve onların tutumları ile ilgili beklentilerini geliştirmesi olarak ifade edilmektedir. Heyecan yayılması kuramında, empati kuran kişi ile karşısındaki kişi arasında heyecansal bir bağ oluşmaktadır. Burada empati kuran kişi ile karşısındaki kişi arasında iletişim kurulmaktadır. Empati kuran kişi karşısındaki kişinin yüzünün soluduğuna, kalbinin çarptığına ve sesinin yükseldiğine dikkat ederse onun nasıl bir ruh hali içerisinde olduğunu anlayacaktır.¹⁹³

Empati kuran kişi karşısındaki kişinin heyecan belirtilerini algıladığında aynı heyecanı kendi içerisinde de yaşamaktadır. Bunun sonucunda karşılıklı heyecan geçi ortaya çıkmaktadır. Karşıdaki kişi matem yaşıyorsa empati kuran kişide aynı şekilde

¹⁹² Kudret Eren Yavuz, **Yaşam Becerileri Eğitimi**, 3. Baskı, İstanbul: Ceceli Yayınları, 2005, s. 87.

¹⁹³ Cavit Ünal, **İnsanları Anlama Kabiliyeti**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 5(3), 1972, s. 76.

onunla birlikte üzüntü duymaktadır. Empati kuran kişi karşısındaki kişinin heyecanını yakalayıp bunu kendinde ifade edebiliyorsa empatize olduğunu ifade etmektedir.¹⁹⁴

Empati kavramın üç aşamada ortaya çıktığını belirten De Waal (2008), empatiyi;¹⁹⁵

- 1) Kişinin karşısındakinin içinde bulunduğu duygusal durumunu duyuşsal olarak anlayabilme
- 2) O kişinin mevcut durumunu bilişsel olarak değerlendirebilme
- 3) Karşısındaki kişinin perspektifinden bakarak mevcut durumunu ona açıklayabilme olarak ifade etmiştir.

Empati ile ilgili literatüre bakıldığında bazı kuramcılar empatinin bir kişilik özelliği veya bir yetenek olduğunu, karşımızdaki kişinin ruhsal yaşantısını bilip, karşımızdaki kişinin duygularını hissedebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.¹⁹⁶

Alver (2004) de empatinin bir yetenek olduğunu ve öğretilemeyeceğini, ancak eğitim verilerek var olan empati kurma yeteneğinin geliştirilebileceğini ifade etmiştir. Ona göre empati eğitim ile gelişen bireysel bir özelliktir.¹⁹⁷ Levin (2006)'e göre birçok insan empatiyi bir karakter özelliği olarak düşünmüştür. Oysaki Levin empatinin gerçekte okullarda öğretilebilecek ve öğretilmesi gereken bir sosyal beceri olduğunu belirtmiştir.¹⁹⁸ Davis (1990) ise empatinin kalıtsal bir yetenek olduğunu, bunun öğretilmesinin imkânsız olduğunu ifade etmektedir.¹⁹⁹ Rogers (1995) da empatinin bir varoluş tarzı olduğunu ifade ederek bu görüşü desteklemiştir.²⁰⁰

Empati kurmak kişiye bir takım fayda kazandırmaktadır. Bunlar;²⁰¹

¹⁹⁴ David Krech ve Ricahard S. Crutchfield, **Elements of Psychology**, New York, 1958, s. 233.

¹⁹⁵ Frans B.M. De Wall, "Putting The Altruism Back Into Altruism: The Evolution of Empathy", **Annual Review Psychol**, 59, 2008, s. 281

¹⁹⁶ Norma D. Feshbach, "Empathy in Children: Some Theoretical and Empirical Considerations", **The Counseling Psychologist**, 5(2), 1975, s. 25-30.

¹⁹⁷ Birol Alver, "Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 10, 2004, s. 187.

¹⁹⁸ David A. Levine, Ways to Teach Empathy Skills. Education World, (2006), Akt. Aynur Pala, Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 23(1), 2008, s. 14.

¹⁹⁹ Carol M. Davis (1990), "What is Empathy and Can Empathy Be Taught?", (Çev.: Özcan Sezer ve Serhat Damar), **Eğitim Fakültesi Dergisi** , 6(9), 2005, s. 86.

²⁰⁰ Rogers, "Empathic: An Unappreciated Way of Being", **The Counseling Psychologist**, 5(2), 1975, s. 1.

²⁰¹ Goleman, 1995, "Emotional Intelligence New York, Bantam Bokks, Akt.: Aynur Pala, "Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(23), 2008, s. 14.

- Empati kişinin ev ve iş hayatında başarılı olma şansını arttırmaktadır.
- Empati sayesinde kişi farklı kültürden gelen diğer kişilerle daha iyi bir şekilde anlaşabilmektedir.
- Empati kişinin diğerleriyle olan ilişkilerinde sağlıklı iletişimin kurmasına ve herhangi bir çatışma olduğunda bunun çözüme kavuşmasına yardımcı olmaktadır.
- Empati kişinin psikolojik sağlığına, bilişsel ve ahlaki gelişimine katkı sağlamaktadır.

3.2. Empatinin Bileşenleri

Empatinin bileşenleri hakkında farklı görüşler olmasına rağmen Goldstein ve Michael's (1985) empatiyi dört ana başlık altında incelemiştir.²⁰²

3.2.1. Algısal Empati

Empatinin algısal bileşeni empati kuracak olan kişinin, karşısındaki kişinin duygularıyla ilgili deneyimine ilk adımı olarak ifade edilmiştir. Empati kuracak kişi, karşısındaki kişinin davranışlarına dikkat ederek, ifade etmiş olduğu ses tonu, yüz şekli, mimik ve içeriğe ilişkin tüm bilgileri dikkatlice algılayabilmelidir.²⁰³

3.2.2. Bilişsel Empati

Bilişsel empati, empati kuran kişinin karşısındaki kişiyle aynı duyguları yaşamadan onun duygularını anlayabilmesini ifade etmektedir. Empati kavramının bu bileşeni düşünmeyi ve karşısındaki kişiyi dikkatlice gözlemlemeyi gerektirmektedir. Aynı zamanda karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini hem sözel hem de sözel olmayan ipuçlarıyla anlama yeteneğini de içine almaktadır.²⁰⁴ Bilişsel empatide, empati

²⁰² Uğur Alçay, **Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s. 49.

²⁰³ Özge Akçalı, **Kaygı Seviyesinin Empatik Beceriye Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s. 26.

²⁰⁴ Sibel Güldağ, **Düzce Çakırlar İlköğretim Okulunda Okuyan Öğrencilerin Ebeveynlerinin Empatik Düzeylerinin Ailelerin Sosyo-Ekonomik Yapılarına Göre İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli, 2007, s. 16.

kuran kişi kendi bakış açısını ikinci plana atıp karşısındaki kişinin bakış açısını veya rolünü almaktadır.²⁰⁵

3.2.3. Duygusal Empati

Bu bileşen empatinin önemli bir yönü olarak ele alınmıştır. Kuramcılar empatinin duygusal yönünü, empati kuran kişinin karşısındaki kişinin duygularına karşı duyarlı olma, karşısındaki kişinin duygularını paylaşma becerisi olarak yorumlamıştır. Empatinin bu bileşeni dikkate alınmadığında empati, diğer kişinin yaşantısını tanımlama yeteneği olmaktadır.²⁰⁶

Duygusal empatide, empati kuran kişi karşısındaki kişinin duygularına aynı duyguyla karşılık verebilmeli ve karşısındaki kişinin hislerini aynı şekilde hissedebilmelidir.²⁰⁷

3.2.4. Bildirim Bileşeni

Bildirim bileşeni empati kuran kişinin karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesi ve bu durumu doğru bir şekilde ona iletebilmesidir. Empati kuran kişi karşısındaki kişiye iki şekilde tepkisini gösterebilir. Bunlardan ilki özel ifadeleri kullanarak ikinci olarak beden dili kullanılarak anlaşılabilir durum ifade edilebilmektedir.²⁰⁸ Empatinin bildirim bileşeni, empatinin duygusal ve bilişsel bileşenleri sürecindeki yaşantıların empati kurulan kişiye iletilmesi olarak ifade edilmektedir.²⁰⁹

3.3. Empatik Tepki Basamakları

En basit anlamıyla empati, bir insanın kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Dökmen (1988)'in ortaya koyduğu Aşamalı empati sınıflamasına göre üç basamak vardır. Bunlar onlar basamağı, ben basamağı ve sen basamağı şeklindedir.²¹⁰

²⁰⁵ Gerald A. Gladstein, "Empathy and Counseling Outcome: An Empirical and Conceptual Review", **Counseling Psychologist**, 6(4), 1977, s. 73.

²⁰⁶ Güldağ, a.g.e., s. 16.

²⁰⁷ Gladstein, a.g.e., s. 73.

²⁰⁸ Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 14. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s. 363.

²⁰⁹ Alçay, a.g.e., s. 51.

²¹⁰ Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s. 157.

3.2.1. Onlar Basamağı

Bu basamakta tepki veren bir kişi, karşısındaki kişinin kendisine anlattığı sorun üzerinde düşünmez, sorunu anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine dikkat etmez; bu soruna ilişkin kendi duygu ve düşüncelerinden de bahsetmez. Bu basamakta sadece toplumun bu konuya ilişkin görüşü yansıtılmaktadır.

3.2.2. Ben Basamağı

Bu basamakta empatik tepki veren kişi, kendisine sorununu anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine eğilmek yerine, sorunun sahibini eleştirir, onu sorunuyla baş başa bırakıp kendisinden söz etmeye başlar.

3.2.3. Sen Basamağı

Bu basamakta empatik tepki veren bir kişi, kendisine sorununu anlatan kişinin rolüne girer, olaylara onun bakış açısıyla bakar. Toplumun veya kendisinin düşüncelerini dile getirmez.

Üç temel basamak içerisinde gerçek empati sen basamağında ortaya çıkmaktadır. Karşımızdaki kişinin rolüne girerek empati kurduğumuzda, o kişinin rolünde kısa bir süre kalmalı daha sonra bu rolden çıkarak kendi yerimize geçebilmeliyiz ki empati kurmuş olalım.²¹¹

3.4. En Kalitesiz Tepkiden En Kaliteli Tepkiye Doğru Sıralanan Empatik Tepki Basamakları

Dökmen üç temel empati basamağını içine alacak biçimde on altı basamak oluşturarak bu basamakları en kalitesiz tepkiden en kaliteli tepkiye doğru sıralamaktadır:²¹²

²¹¹ Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s. 158.

²¹² Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s. 175.

3.4.1. Kişinin Problemi Karşısında Başkalarının Ne Düşündüğü ve Ne Hissettiği

Bu basamakta empati kurmaya çalışan kişi karşısındaki kişiyi toplumun değer yargılarına göre eleştirmektedir. Empati kurmaya çalışan kişi birtakım genellemeler yapmaktadır. Karşısındaki kişinin sorunlarını dinlerken o kişinin ne hissedeceğine yada değer yargılarına göre eleştirmekten ziyade toplumun değer yargılarına göre karşısındaki kişiyi eleştirir. Böyle bir iletişim sorunu anlatan kişi açısından hiçbir fayda sağlamamaktadır.

3.4.2. Eleştirme

Empati kurmaya çalışan kişi, sorunu anlatan kişiyi kendi görüşlerine göre eleştirerek yargılamaktadır. Sorunu anlatan kişi veya kendini karşısındaki kişiye açan kişi bu eleştiri sonucunda empati kurmaya çalışan kişi tarafından kırılarak kendini kötü hissedebilir. Bu şekilde olan iletişimde empati kurmaya çalışan kişinin olumlu bir davranış yaptığı söylenemez.

3.4.3. Akıl Verme

Dinleyen kişi karşısındaki kişiye akıl vererek ona ne yapması gerektiğini söylemektedir. Empati kurmaya çalışan kişinin sorununu anlatan kişiye akıl vererek ona neyi nasıl, ne şekilde yapmasını söylediği ve bu durum karşısında akıl verildiğini anlayan kişinin kendisini empati kurmaya çalışan kişi tarafından aşağılandığını hisseder. Böyle hisseden kişi hayal kırıklığına uğrayabilir. Bu durumda sağlıklı bir ilişki, iletişim sağlanamaz.

3.4.4. Teşhis Koyma

Empati kurmaya çalışan kişi kendisine anlatılan soruna ya da sorunu anlatan karşıdaki kişiye teşhis koymaktadır. Empati kurmaya çalışan kişinin sorunu anlatan kişi karşısında daha rahat olduğu görülmektedir. Sorunun toplumsal baskılardan olabileceğini ya da sorunu anlatan kişinin, sorunu olduğundan fazla büyüterek dert ettiğini düşünüp bunu karşısındaki kişiye bu şekilde ifade etmektedir.

3.4.5. Aynı Sorunun Kendinde de Olması

Karşısındaki kişinin anlatmış olduğu sorunun benzerinin kendisinde de bulunduğunu söylemektedir. Karşısındaki kişi sorununu anlatmaya başladığında empati kurmaya çalışan kişi, aynı sorunların kendisinde de olduğunu söyleyerek sorunlarını anlatmaya başlamaktadır.

3.4.6. Kendi Duyguları

Empati kurmaya çalışan kişi dinlediği sorun karşısında kendi duygularını sözle veya davranışlarıyla ifade etmektedir. Empati kurmaya çalışan kişi, karşısında dinlediği kişinin anlattıklarına göre davranmaktadır. Yani karşısındaki kişi güzel şeyler anlatıyorsa mutlu olduğunu, onun adına sevindiğini ama kötü, şeyler anlatıyorsa üzülmediğini söyleyerek onunla bu şekilde iletişim kurmaktadır.

3.4.7. Destekleme

Empati kurmaya çalışan kişi karşısındaki kişinin söylediği cümleleri tekrarlamadan, onu anladığını ve onu desteklediğini belirtmektedir.

3.4.8. Soruna Eğilme

Empati kurmaya çalışan kişi karşısındakinin anlattığı soruna eğilerek o sorunu irdeler ve o konuya ilişkin sorular sormaktadır. Empati kurmaya çalışan kişi karşısındaki kişinin anlattıklarıyla ilgilendiğini belirtecek davranışlarda bulunmaktadır.

3.4.9. Tekrarlama

Karşısındaki kişinin kendisine iletmiş olduğu sorunu, gerektiğinde sorun sahibinin kullanmış olduğu bazı kelimelere yer vererek özetlemektedir. Yani empati kurmaya çalışan kişi dinlediği mesajı kaynağına yansıtılmış olur. Karşısındaki dinlediği kişinin yüzeysel duygularını da yakalayarak bu mesaja yansıtmaktadır.

3.4.10. Derin Duyguları Anlama

Empati kuran kişi kendisini karşısındaki kişinin yerine koyar, onun ifade edebildiği ya da ifade edemediği tüm duygu ve düşüncelerini fark ederek ve bu durumu karşısındaki kişiye ifade etmektedir.

Bu basamaklardan birinci basamak Onlar basamağına, ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı basamaklar Ben Basamağına, yedi, sekiz, dokuz ve onuncu basamaklar ise Sen basamağına ilişkindir. On basamaktan birincisinin kalitesi en düşük empatik tepki, sonuncu basamağın ise kalitesi en yüksek empatik tepki olduğu belirtilmektedir. Gerçek anlamda empati yalnızca son dört basamakta, yani Sen basamağında ortaya çıkmaktadır. Son dört basamak öncesindeki altı basamağın, empatik tepkilere giden yolda bir hazırlık aşaması olduğu düşünülmektedir. İlk altı basamakta tepki veren kişiler, sağlıklı, çatışmasız bir iletişim sürdürebilecekleri gibi, iletişim çatışmalarına da yol açabilirler; örneğin, kendilerine sorunlarını anlatan kişiyi eleştirmeye ya da ona akıl vermeye çalıştıklarında, kişilerarası iletişim çatışmasının doğmasına yol açabilmektedirler.²¹³

Empati, hem kendisiyle empati kurulan kişi için hem de empati kuran için anlamlı bir davranıştır.²¹⁴ Empati insanlarla ikili ilişkilerde başarıyı belirleyen, sosyal ilişkilere yön veren ve toplumun yapısını koruyan bir maharettir.²¹⁵ Empati, kişinin sosyal yönünü geliştirici özelliklere sahiptir. Bu yüzden, bu davranışın bir toplumdaki tüm bireylere kazandırılması gerekmektedir.²¹⁶ Empatik becerileri yüksek olan bireylerin, kişiler arası ilişkilerde daha fazla olumlu özelliklere sahip olduğu görülmektedir.²¹⁷

Birbirinden farklı kişiler farklı ortamlarda, farklı zamanlarda değişik şekilde empatik tepki ortaya koyabilmektedirler.²¹⁸ Empati kurarken nesneliliği yitirmeden, ifade edilen duygunun şiddetine dikkat edilmeli ve o duygunun şiddetine uygun tepki verilmelidir.²¹⁹

²¹³ Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s. 176.

²¹⁴ Tuncay ve İl, a.g.e., s. 52.

²¹⁵ Şükrü Türkmen, **Okullarda Yönetim Etkinlikleri**, 1. Baskı, Ankara: Alp Yayınevi, 2003, s. 16.

²¹⁶ Yasemin Yavuzer ve diğerleri, "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Empatik Beceri Düzeylerinin İncelenmesi", **Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 2003, s. 97.

²¹⁷ Susan D. McMahon ve diğerleri, "Understanding Prosocial Behavior: The Impact of Empathy and Gender Among African American Adolescents", **Journal of Adolescent Health**, 39(1), 2006, s. 135-137.

²¹⁸ Dökmen, "Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 1(21), 1988, s. 7.

²¹⁹ Nilüfer Acar Voltan, **Terapötik İletişim**, 3. Baskı, Ankara: Us-a Yayıncılık, 1998, s. 16.

Hoffman (1978)'a göre insanlar, kendilerine benzeyen insanlarla empati kurmada daha istekli başarılı olmaktadır. Özellikle daha fazla birlikte olan, kültür ve yaşam koşulları benzer kişilerin empati kurabilme isteği ve olasılığı daha fazladır.²²⁰

Empatik beceriye sahip kişilerin kendi davranışlarının nedenlerini anlamakta olduğu kadar, karşısındaki kişinin davranışlarının nedenlerini anlamakta da başarılı oldukları ifade edilmiştir.²²¹ Bazı duygu ve düşünceleri başkalarının bakış açısından görmekte başarılı olan kişiler, çevrelerindeki diğer ilişkilerinde daha da başarılı olmaktadır ve onlar tarafından daha fazla sevilmektedir.²²²

Özbek (2010), kişiler arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmak istendiğinde empatinin yardımcı bir unsur olarak ortaya çıkacağından, aynı zamanda empati kurmanın bir beceriye dayandığını ve zaman içerisinde geliştirilebileceğini ifade etmiştir. Empati kurmayı beceremeyen kişi yaşamı anlamakta zorluk çeker hatta karşılaştığı güçlüklerin üstesinden gelmekte zorlanmaktadır. Bir kişi kendisini karşısındaki kişinin yerine koyduğunda ve onun ne hissettiklerini anlamaya çalıştığında, yaşama onun gözüyle bakmaya başlamaktadır. Bu sayede karşısındaki kişinin yaşamına gittikçe yaklaşarak o kişi ile arasında sağlam bir ilişki kurmaktadır. Kendisine empati kurulan ve empati ile yaklaşılan kişi kendisini anlaşılabilir hissedeceğinden rahatlayarak karşısındaki kişiye güven duyarak ona kendi iç dünyasını açmaya başlayacaktır. Bu durum iki kişi arasındaki ilişkinin sağlam kurulmasını sağlayacaktır.²²³

Empati günlük hayatta önemli olduğu kadar iş hayatında da üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. İşyerinde çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi için empati kurulması gerekmektedir. Bir işyerinde çalışanlar, üstlerine, astlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı empatik anlayışını geliştirebilirler. Çalışanlar, empatik anlayışını geliştirdikleri takdirde çalışma ortamında çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurulabilmektedir. Çalışanların işyerinde birbirine karşı empati ile yaklaşması aynı zamanda çalışanların birbirine saygı duyduğunu göstermektedir. Birbirine saygı duyan,

²²⁰ Hoffmann (1978), Akt: Aynur Pala, "Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(23), 2008, s. 14.

²²¹ Leanne C. Findlay ve diğerleri, "Links Between Empathy, Social Behaviour and Social Understanding in Early Childhood", **Early Childhood Research Quarterly**, 21, 2006, s. 347-359.

²²² Melvin Feffer ve Leonard Suchotliff, "Decentering Implications of Social Interactions", **Journal of Personality and Social Psychology**, 4(4), 1966, s. 415.

²²³ Mehmet Ferhat Özbek, "İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (49), 2010, s. 585.

birbirini dinleyen ve anlayan kişiler işyerine olumlu duygularla geldikleri için ortaya çıkabilecek sorunları önleyip işyerinde sorunsuz bir çalışma ortamı oluştururlar.²²⁴

3.5. Empati ile İlişkili Kavramlar

3.5.1. Empati ve Sempati

Bee (1992)'ye göre empati ve sempati birbiriyle sık sık karıştırılan kavramlardır. Bunun sebebi her iki kavramın duygusal yaşantılar karşısında gösterilen tepki davranışları olmasından kaynaklanmaktadır. Fakat iki kavram arasında da bazı farklılıklar mevcuttur.²²⁵

Sempati “ortak duygu” olarak ifade edilmektedir.²²⁶

Bir kişiye sempati duymak demek, o kişinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Karşımızdaki kişiye sempati duyuyorsak, onunla birlikte seviniriz ya da acı çekeriz. Empati kurduğumuzda ise karşımızdaki kişiyle aynı duyguları, düşünceleri paylaşmamız gerekmez; sadece karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırız.²²⁷ Sonuç olarak iki kavramın da amaçları birbirinden farklıdır. Empati kurarken amaç karşımızdaki kişiyi anlamak iken sempati de amaç karşımızdaki kişi gibi olabilmektir.²²⁸

3.5.2. Empati ve Özdeşim

Özdeşleşme, karşımızdaki kişi ile güçlü bir duygusal bağ oluşturmak için onun fikrini alarak onun gibi davranma eylemidir. Özdeşim bilinç dışı çalışan ve kişinin kendisini başkalarına göre biçimlendirdiği zihinsel bir mekanizmadır. Özdeşleşmede iki kişi aynı benliği paylaşırken empati de iki ayrı benlik birlikte var olmaktadır.²²⁹

²²⁴ Topçu, a.g.e., s. 20.

²²⁵ Helen Bee, **The Developing Child**. Harper Colins College Publishers, New York, 1992, s. 557.

²²⁶ Edith Wyschogrod, “Empathy and Sympathy as Tactile Encounter”, **Journal of Medicine and Philosophy**, 6(1), 1981, s. 25-43.

²²⁷ Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s. 61-75.

²²⁸ Rogers, “Empathic: An Unappreciated Way of Being The Counseling Psychologist”, 25(2), 1975, “Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir”, (Çev: Füsün Akkoyun), **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 16(1), 1983, s. 66.

²²⁹ Rogers, “Empathic: An Unappreciated Way of Being The Counseling Psychologist”, 25(2), 1975 “Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir”, (Çev: Füsün Akkoyun), **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 16(1), 1983, s. 67.

Özdeşim kurma, bir kişinin herhangi bir kimseye veya herhangi bir gruba yönelmesi ve bu yönelme sonucunda arada güçlü bir duygusal bağın olduğu kişilerarası süreç olarak tanımlanmıştır.²³⁰

Özdeşim kurma, kişinin başka bir kişiyle veya bir grupla yakınlaştığında güçlü bir duygusal bağlılıkla sonuçlanan kişiler arası bir deneyim olduğu ifade edilmektedir. Kişi kendisini karşısındaki kişi ile veya grupla bir tuttuğunda aynı değerleri, davranışları benimseyebilmektedir. Kişinin kendi özgün kimliğinin farkına varamadığı ve hayatta olmak için bir yol aradığı durumlarda yaşanma olasılığı daha yüksektir.²³¹

3.5.3. Empati ve Acıma

Acıma, karşımızdaki kişinin üzüntüsünün paylaşılmasıdır. Bu yönüyle sempatinin bir şekli olarak tanımlanmaktadır. Ancak sempatinin yandaş olma şeklindeki tabiatı yerini ast-üst ilişkisine bırakmıştır. Karşımızdaki kişiye acıdığımızda o kişi için üzülmürüz ve böylece kendimizi o kişiden daha şanslı hissederiz.²³²

3.5.4. Empati ve İçtenlik

Empati ve içtenlik kavramları birbiriyle yakın ilişki içinde olan ve birbirini tamamlayan kavramlardır. Empatide kişi karşısındaki kişinin iç dünyasına girerek, bu durumu kendi içerisinde de yaşamaktadır. İçtenlikte ise bu durumu yaşarken aynı zamanda kendi yaşantısını da idrak etmek için gayret göstermektedir.²³³

3.6. Empati ve Yöneticiye Sadakat İlişkisi ile İlgili Çalışmalar

Duru (2002), yapmış olduğu araştırmada empati ve yardım etme eğilimi arasındaki ilişkiyi öğretmen adaylarının bireysel farklılık olarak düşünülen düşünme stilleri, empati düzeyleri ve yardım etme davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırma örneklemini Buca Eğitim Fakültesinin farklı bölümlerinde okuyan 402 (248 kız ve 154 erkek) 3. ve 4. sınıf öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre empati ve yardım etme eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu,

²³⁰ Carol M. Davis (1990), "What is Empathy and Can Empathy Be Taught?" (Çev.: Özcan Sezer ve Serhat Damar), *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(9), 2005, s. 79.

²³¹ Tuncay ve İl, a.g.e., s. 52.

²³² Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2012, s. 162.

²³³ Elife Rehber, "İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 12.

empatik eğilim düzeyi yükseldikçe yardım etme eğiliminin de arttığı gözlemlenmiştir. Empatik eğilime sahip olan kişiler yardıma ihtiyacı olan kişilere daha yüksek oranda yardım etmektedir. Empati ile yardım etme davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki varken empatinin alt boyutu olan empatik ilginin düşünme stili ile arasında düşük ilişki olduğu tespit edilmiştir. Empati düzeyi yükseldikçe yardım etme davranışı düzeyinin de yükseldiği gözlemlenmiştir.²³⁴

Hançer ve Tanrısevdi (2003), başarı ve performansı etkileyen sosyal zeka ile çok yakından ilişkisi olan empati kavramını, sosyal davranış ve performans kavramlarını açıklayarak birbirleri ile olan ilişkisini incelemiştir. Yaptıkları çalışmada empati düzeyi yüksek olan kişilerin, empati düzeyi daha az olanlara göre daha etkili iletişimci oldukları belirtilmiştir. Hatta empatinin sosyal zekânın en önemli unsurlarından biri olduğu bu unsurun her çalışmada ve yöneticide bulunması gereken bir özellik olduğu sonucuna varılmıştır.²³⁵

Alper (2007), psikolojik danışmanlar ve sınıf öğretmenlerinin duygusal zeka, iletişim ve empati beceri düzeylerini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırma evrenini, 2006-2007 eğitim öğretim yılında İzmir il merkezinde devlete ait ilköğretim okullarında görev yapmakta olan sınıf öğretmenleri ile psikolojik danışmanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ilköğretim okullarında görev yapan 125 kadın 41 erkek toplam 166 sınıf öğretmeni ile 151 psikolojik danışman oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri ve psikolojik danışmanların duygusal zeka düzeyinde farklılık çıkmadığı, sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerinin psikolojik danışmanlardan anlamlı derecede yüksek olduğunu, psikolojik danışmanların empati yeteneğinin de sınıf öğretmenlerinin empati yeteneğinden daha yüksek olduğu belirtilmiştir.²³⁶

Carlozzi, Bull, Gregory ve Hurlbust (1995), çalışmalarında empatinin yaratıcılık, doğmatizm ve anlamlılık ile olan ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre

²³⁴ Erdinç Duru, “Öğretmen Adaylarında Kişi Durum Yaklaşımında Bağlamında Yardım Etme Davranışı Eğilimi Empati ve Düşünme Stilleri İlişkisi ve Bu Değişkenlerin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002, s. 408.

²³⁵ Murat Hançer ve Abdullah Tanrısevdi, “Sosyal Zekâ Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 2003, s. 211.

²³⁶ Dilek Alper, “Psikolojik Danışmanlar ve Sınıf Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri- İletişim ve Empati Becerilerinin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007, s. 140.

empati ve yaratıcılık arasında pozitif, empati ile dogmatizm arasında negatif ilişki bulunurken, empati ile anlamlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Daha yaratıcı bireylerin daha az yaratıcı bireylere göre, daha az dogmatik bireylerin, daha çok dogmatik olan bireylere göre daha empatik oldukları gözlemlenmiştir.²³⁷

Katman (2010), okul yöneticilerinin empatik eğilimlerini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma evrenini Isparta il merkezindeki ilköğretim ve liselerde ki okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma için örneklem seçilmemiş tüm yöneticilere ulaştırılması amaçlanmıştır. 142 okul yöneticisinin verdiği cevaplar analize dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçlarında çalışmada okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin yüksek olduğu, okul yöneticilerinin, çevresine karşı empati ile yaklaştıklarını ve empati sürecinin en önemli aşaması olan empatinin karşıdaki kişiye iletilmesinde başarılı olduklarını tespit etmiştir.²³⁸

Topçu (2007), çalışmasında Karayolları 14. Bölge müdürlüğü yöneticilerinin empatik eğilimleri ile astların, yöneticilerinin empatik eğilimlerini algılayışları arasında farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma evrenini 2006 yılında Karayolları 14. Bölge müdürlüğünde çalışan üst ve orta kademedeki yöneticiler ve astların tamamı oluşturmaktadır. Bu araştırmada bir örneklem seçilmemiş, tüm çalışma evreni araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin empatik eğilimleri ile astların, yöneticilerinin empatik eğilimlerini algılayışı arasında farklılık görülmüştür. Yöneticilerin empatik eğilimleri yüksek çıkmasına rağmen yöneticinin göstermiş olduğu empatik eğilim davranışı astlar tarafından algılanamamaktadır.²³⁹

Doğan, Üngüren, Algür (2010), Türkiye’de turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmede empati ve öfke arasındaki ilişkiyi, öfkenin empatik beceriyi nasıl etkilediğini belirlemek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırma evrenini Antalya bölgesinde faaliyet gösteren Delphin Oteller zincirinde dört ayrı birimde çalışan 750 çalışan oluşturmaktadır. Çalışma sonuçları çalışanların empatik eğilimleri ile öfke kontrolü

²³⁷Alfred F. Carlozzi ve diğerleri, “Empathy as Related to Creativity, Dogmatism, and Expressiveness”, **The Journal of Psychology**, 129(4), 1995, s. 365-373.

²³⁸Hacı Ali Katman, “Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 87.

²³⁹Topçu, a.g.e., s. 74.

arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, kişilerin empati eğilimi arttıkça öfkelerini kontrol altına alabildikleri görülmektedir.²⁴⁰

Pişkin (1989), çalışmasında empati, kaygı ve çatışma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre empatik eğilimle çatışma eğilimi arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İletişim çatışmaları yüksek olan kişilerin empatik eğilimlerinin düşük, çatışmaları düşük olan kişilerin empatik eğilimlerinin yüksek olduğu görülmüştür.²⁴¹

Vural (2008), okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinin incelenmesi, yöneticilere ait öğrenim düzeyi, yaş, mezun olunan bölüm, toplam hizmet süreleri ve kurum içindeki hizmet süresi değişkenlerinin okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinde farklılık yaratıp yaratmadığını belirlenmesi, okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin empatik beceri düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırma çalışma grubunu, Ankara il merkezinde bulunan özel okul öncesi eğitim kurumunda en az altı aydır çalışan 96 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda yaş, öğrenim düzeyi, mezun olunan bölüm, toplam hizmet süresi ve kurum içi hizmet süresi değişkenlerinin yöneticilerin liderlik özellikleri ve empatik beceri düzeylerinde istatistiksel anlamda bir farklılığa neden olmadığı saptanmıştır.²⁴²

Seven (2010), İstanbul ilinde özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin empatik eğilimleri ile servis hemşireleri yöneticilerinin empatik eğilimlerini algılamaları arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin eğitim durumu, pozisyon ve mesleği isteyerek seçme durumlarına göre empatik eğilimleri arasında istatistiksel yönden anlamlı bir farklılık gözlenirken; yaş, cinsiyet, mesleki deneyim, kurum deneyimi, çalışılan bölüm, çalışılan durumu isteyerek seçme durumları yönünden anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.²⁴³

²⁴⁰ Hulusi Doğan ve diğerleri, “Öfke ve Empati İlişikisine Yönelik Otel Zincirinde Bir Araştırma”, **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1983, 2010, s. 277.

²⁴¹ Metin Pişkin, “Empati, Kaygı ve Çatışma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 22(2), 1989, s. 783.

²⁴² Özgül Vural, “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2008, s. 56.

²⁴³ Gözde Seven, “Yönetici Hemşirelerin Empatik Eğilimlerinin Servis Hemşireleri Tarafından Algılanması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2010, s. 1.

Çelik ve Çağdaş (2010), yaptıkları çalışmada okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin empatik eğilimlerinde; mesleki kıdem, yaş, mezun oldukları eğitim düzeyi, öğrenci sayıları, medeni durumları, çalıştıkları kurumlar, sahip oldukları çocuk sayıları, mesleği isteyerek seçip seçmemeleri, mesleklerini sevip sevmemeleri, tam gün/yarım günlük çalışma biçimi değişkenleri yönünden anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 öğretim yılında Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna bağlı kreş ve gündüz bakım evlerinde görev yapan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin; mesleki kıdem, yaş, eğitim düzeyleri, öğrenci sayıları, medeni durumları, çalıştıkları kurumları, sahip oldukları çocuk sayıları, çalışma biçimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşın mesleği isteyerek seçenlerin istemeyerek seçenlere, mesleğini sevenlerin mesleğini sevmeyenlere göre empatik eğilim puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir.²⁴⁴

Yılmaz ve Akyel (2008), beden eğitimi öğretmen adaylarının empatik eğilimi düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada beden eğitimi öğretmen adaylarının empatik eğilim düzeylerinin iyi seviyede olduğu ve cinsiyet, yaş, sınıf, sporla uğraşma düzeyi değişkenlerine göre farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.²⁴⁵

Akbulut ve Sağlam (2010), sınıf öğretmenlerinin empatik eğilimlerini bazı değişkenler açısından incelemek için bir çalışma yapmışlardır. Araştırma evrenini 2009-2010 öğretim yılında Düzce ilinde görev yapan 1257 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre sınıf öğretmenlerinin empatik eğilimleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın sınıf öğretmenlerin empatik eğilim puan ortalaması, erkek öğretmenlerin empatik eğilim puan ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durum, mesleki kıdem, çalıştıkları yerleşim yeri, mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu, mesleklerinden memnun olup olmama durumu ile

²⁴⁴ Esmâ Çelik ve Aysel Çağdaş, “Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, s. 23.

²⁴⁵ İdris Yılmaz ve Yakup Akyel, “Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9(3), 2008, s. 27.

empatik eğilim puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.²⁴⁶

Pala, eğitim fakültesi öğrencilerinin empati kurma düzeylerini ortaya koymak ve empati düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini Celal Bayar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Türkçe, Fen Bilgisi, Sosyal Bilgiler ve Sınıf Öğretmenliği lisans programlarındaki birinci ve dördüncü sınıf öğrencisi olan 464 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarında öğrencilerin ekonomik durumu, lisans durumu ve kitap okuma sıklığına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.²⁴⁷

Topdemir (2009), araştırmasında İstanbul İli Bağcılar Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 5. Sınıf öğretmenlerinin empatik eğilim düzeylerini belirlenmesi ve bu empatik eğilimlerin öğrencilerin akademik başarıları ile ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin empatik becerileri düzeyleri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, ilköğretim ve lise eğitiminin tamamlandığı yerleşim birimi, mezun olunan fakülte, branş, çalışma şekli, mesleki hizmet süresi gibi ve halihazırda çalışılan okulda geçirilen hizmet süresi, gibi bireysel etkenlere göre incelenmekte olup, öğretmenlerin öğrencilerine verdikleri akademik başarı notlarının yıllık ortalaması arasındaki ilişki açıklanmıştır. Araştırma sonucunda empatik eğilim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, öğrencilerinin akademik başarılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.²⁴⁸

²⁴⁶ Emine Akbulut ve Halil İbrahim Sağlam, “Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin İncelenmesi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 7(2), 2010, s. 1068.

²⁴⁷ Aynur Pala, “Öğretmen Adaylarını Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(23), 2008, s. 13.

²⁴⁸ Aysegül Topdemir, “İlköğretim 5. Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 123.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN EMPATİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNE OLAN SADAKATLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Tasarımı

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada takip edilen yöntem hakkındaki bilgilere yer verilmektedir. Bu noktada araştırmanın amacı ve araştırma soruları, araştırma evreni, örnekleme ve veri toplama aracı, araştırma modelinde kullanılan ölçekler ve ölçek soruları, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın kısıtları, araştırmanın zaman planı ve maliyeti hakkında bilgiler sunulmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Çalışmada, yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların yöneticilerine yönelik empatilerinin yöneticilerine yönelik sadakatleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile ilgili bir model oluşturulması amaçlanmaktadır.

Bu sayede, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerinin hangi değişkenlerden ne boyutta etkilendikleri ortaya çıkarılmış, aynı zamanda bu konudaki literatüre de katkı sağlanmış olacaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılmak istenen temel noktalar ve cevap aranan araştırma soruları şunlardır:

1. Çalışanların yöneticilerine sadakatleri yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından etkilenmekte midir?
2. Çalışanların yöneticilerine yönelik kurdukları empati davranışı, yöneticilerine olan sadakatlerini etkiler mi?

4.1.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırma modeli araştırmacının imkânları ve kısıtları çerçevesinde büyük ölçekli bir işletmede, çalışanlar üzerinde test edilmiştir. İşletme Trabzon ili sınırları içerisinde yer alan Hekimoğlu Döküm Sanayi Nakliye ve Ticaret A.Ş. dir. Otuz yılı aşkın tecrübesi ile otomotiv sektörünün yurtiçindeki ve yurtdışındaki en büyük kuruluşların güvenini kazanmış bir kuruluştur.

İşletmede yaklaşık 500 kişinin üzerinde bir insan kaynağı istihdam edilmektedir. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün saptanması için $n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2}$ formülünden yararlanılmıştır. Söz konusu formülde, n örneklem büyüklüğü, N ana kütle büyüklüğü, P beklenen olayın ortaya çıkma olasılığı, α önem düzeyi, Z $\%(1-\alpha)$ düzeyindeki Z test değeri, d hata payıdır. En büyük örnekle çalışmak için $P=0,5$ olarak alınmıştır.²⁴⁹ Formüle göre, %7 önem düzeyi ve %7 hata payı ile evreni temsil edecek örnek büyüklüğü, ≈ 141 olarak hesaplanmıştır. Veri toplama aşamasında, araştırma evreninde toplam 250 adet anket yapılmasına karar verilmiştir. Katılımcılardan anketleri boş bırakanlar, eksik ve yanlış dolduranların sayısı 45'dir. Sonuçta araştırmaya katılan denek sayısı 205 olup, geri dönüşüm oranı % 82'dir.

Deneklerin seçiminde rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anket formu iki ana kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmı demografik özellikleri belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir durumlarını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bunun hemen ardından anket formunun ikinci kısmında ise çalışanların yöneticilerine sadakatlerini ölçmeye yönelik 17 adet, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları hususundaki algılarını ölçmeye yönelik 19 adet ve çalışanların yöneticileri ile kurdukları empati davranışlarını ölçmeye yönelik 5 ölçek sorusu yer almaktadır. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin fazla olması sebebiyle yapılacak değerlendirmelerin daha sağlıklı sonuçlar vermesi açısından 5'li Likert ölçeğin kullanılmasının daha uygun olacağı öngörülmüştür. İfadelere verilen cevaplar "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Kısmen Katılıyorum", "4: Katılıyorum", "5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

²⁴⁹ Muammer Yaylalı ve Önder Dilek, "Erzurum'da Yolcuların Havayolu Ulaşım Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Tespiti", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 26 (1), 2009.

4.1.3. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçekler ve Ölçek Soruları

Araştırmada yöneticiye sadakat bağımlı değişkeninin varlığını ölçmek amacıyla Ceylan ve Doğanılmaz (2007) tarafından da kullanılan ölçek sorularından faydalanılmıştır. Bu ölçek, 17 adet ölçek sorusu içermektedir. İkinci olarak “Dönüşümcü Liderlik Davranışı” (Transformasyonel Liderlik) boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik anketinin (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) Dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass’ın “TLQ Ölçeği” uyarlanarak kullanılmıştır. İlgili ölçek Karip (1998: 446) tarafından da Türkçeye çevrilmiş ve dönüştürücü liderlik ile ilgili ampirik çalışmalarda (Erturgut, 2007) kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderliğin belirleyicileri karizma merkezli idealleştirilmiş etki, (takipçilerin liderleri, heyecan, misyon, vizyon gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme ve takipçilerin fiziksel özellikler konusunda liderlerini karizmatik olarak görmeleri), esinsel motivasyon (liderlerin takipçilerinden yüksek beklentiler içerisinde olması onların çabalarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli simgeler kullanması), entelektüel uyarım (takipçilerinin mantık, zeka yeteneklerini ödüllendirerek onları örgütsel problemleri sorgulamaya ve bunlara çözüm önerileri getirmeye teşvik etmesi), bireysel destek (liderin takipçileriyle ayrı ayrı ilgilenip onların öğrenme ve gelişmeleri için ihtiyaçlarına göre farklı düzeylerde bireysel destek sağlaması) (Erturgut, 2007- Tabak, 2001- Eraslan, 2004- Bass, 1989- Sashkin ve Rosenbach, 1993). Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan (Erturgut, 2007) bu ölçek 19 adet ölçek sorusu içermektedir. Son olarak “Empati” değişkeninin ölçülmesinde Goleman (1995; 1998) tarafından geliştirilen modele dayanarak iş örgüt yaşamında duygusal zeka yeterliliklerini kullanmaya yönelik ölçek oluşturulmuştur. Ölçek taslağı; öğretim üyelerinin duygusal zeka düzeylerini belirleyebilmek için Goleman’ın (1995; 1998) kavramlaştırdığı özbilinç (kendi duygularının farkında olma), duygularını düzenleme ve yönetebilme, kendini harekete geçirme ve güdüleme, empati ve sosyal beceriler boyutları temel alınarak beş boyutta hazırlanmıştır. Ölçek taslağı eğitim yönetimi, psikoloji ve ölçme değerlendirme alanlarında uzman olan öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda 76 maddeye indirilmiştir. Bu çalışmada Titrek (2007)’in çalışmasından faydalanılmış olup, empati davranışının ölçümünde bu ölçekte yer alan 12 sorudan 7’si daha ziyade duygusal zeka ile alakalı oldukları gerekçesiyle çıkartılmış ve empati davranışını ölçtüğü öngörülen 5 ölçek sorusundan

faaydalanılmıştır. Bahsi geçen tüm ölçekler araştırmacı tarafından incelenerek gerekli uyarlamalar yapılmak suretiyle bu araştırmada kullanılmıştır (Tablo 4.1).

Tablo 4.1. Araştırma Modelinde Kullanılan Yöneticiye Sadakat leğine Ait Değişkenler ve lek Soruları

Değişkenler	Anket İçerisindeki Kodu	lek Sorusu
Kendini Yöneticiye Adama	A1	Biri benim yöneticim aleyhine konuştuğu zaman, ben hemen onu savunurum.
	A2	Yöneticime haksız muamele edildiğinde, ben onu savunurum.
	A3	Yöneticimin çıkarlarını gözetmek için kendimi onun yerine koyarım.
	A4	Ben her koşulda yöneticimi desteklerim.
Yönetici için Ekstra aba Gösterme	B1	Yöneticim yanımda olmasa dahi verdiği işi en iyi biçimde yapmak için çalışırım.
	B2	Yöneticim tarafından atanan işi başarmak için elimden geleni yapmaya çalışır.
	B3	Verilen görevi özenle yaptığımdan yöneticimin hiç şüphesi olmaz.
Yöneticiye Bağlanma	C1	çok daha iyi alternatiflerim olmasına rağmen ben yine de yöneticimin emrinde çalışmaktayım.
	C2	Yöneticimin emrinde çalıştığım müddetçe memnuniyetim sürecek.
	C3	çıkarıma olsun veya olmasın yöneticimin emri altında çalışmayı sürdürmeyi arzulamaktayım.
	C4	Mümkünse daha uzun yıllar yöneticimin emrinde çalışmak isterim.
Yöneticiyle zdeşleşme	D1	Birisi yöneticimi vdğinde, ben bunu aynı zamanda şahsıma bir iltifat sayarım.
	D2	Birisi yöneticimi eleştirdiğinde, ben bunu şahsıma yapılan bir hakaret olarak algılarım.
	D3	Yöneticimin başarıları benim başarılarımdır.
Yöneticinin Değerlerini İçselleştirme	E1	Yöneticime olan bağlılığımın temelinde benim kişisel değerlerim ile yneticiminkilerin benzerliği yatmaktadır.
	E2	Yöneticimi diğerlerine tercih etmemin sebebi değerleri uğruna dik durabilmesidir.
	E3	Bu işe ilk başladığımdan bu yana kişisel değerlerim ile yneticiminkiler giderek daha da benzeşmektedir.

Tablo 4.2. Araştırma Modelinde Kullanılan Dönüşümcü Liderlik Davranış Boyutları Ölçeğine Ait Değişkenler ve Ölçek Soruları

Değişkenler	Anket İçerisindeki Kodu	Ölçek Sorusu
İdealleştirilmiş Etki	G1	Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır.
	G2	Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmektedir.
	G3	Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanmaktadır.
	G4	Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.
	G5	Yöneticim astları için iyi bir örnek olmaktadır.
	G6	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.
Esinsel Motivasyon	H1	Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.
	H2	Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.
	H3	Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturmaktadır.
	H4	Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.
	H5	Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.
Entelektüel Uyarma	I1	Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.
	I2	Yöneticimiz bizim işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.
	I3	Yöneticimiz çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına uygun ortam yaratır.
	I4	Yöneticimiz astlarının entelektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.
	I5	Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.
Bireysel Destek Sağlama	J1	Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.
	J2	Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.
	J3	Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve gereksinimlerini dikkate alır.
	J4	Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.

Tablo 4.3. Araştırma Modelinde Kullanılan Empati Ölçeğine Ait Ölçek Soruları

Değişkenler	Anket İçerisindeki Kodu	Ölçek Sorusu
İdealleştirilmiş Etki	F1	İş arkadaşlarımı iyi dinlerim.
	F2	İş yaşamında başkalarının görüşlerine önem veririm.
	F3	Çevremdeki insanların açıkça ifade edemediği duygularını dahi çok iyi anlarım.
	F4	İnsanların duygularını yüz ifadelerinden okurum.
	F5	Başkalarının bakış açılarını anlamak için sorular sorarım.

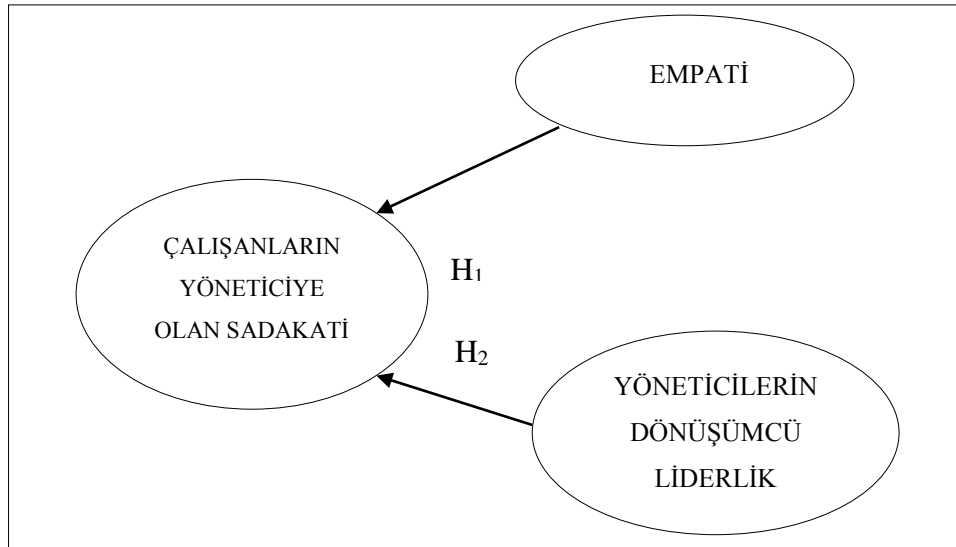
4.1.4. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı değişkeni ve çalışanların empati davranışı değişkeninin, çalışanların yöneticiye duydukları sadakat değişkeni üzerinde etkili oldukları öngörülmektedir.

Bu doğrultuda geliştirilen kavramsal model, yukarıda aktarılan öngörüü test etmek için tasarlanmıştır. Şekil 4.1'de görülen araştırma modeli kapsamında, test edilecek olan araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁. Çalışanların yöneticileriyle empati kurmaları onların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir.

H₂. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Modelin test edilmesi amacı ile bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM daha çok regresyon analizine benzemekle birlikte, etkileşimleri modelleyen, doğrusal olmayan durumlarla baş edebilen, bağımsız değişkenler arası korelasyona izin veren, ölçüm hatalarını modele dahil eden, aralarında korelasyon olan ölçüm hatalarını dikkate alan ve her biri birden fazla gözlenen değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı gizli değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan ve test eden çok güçlü bir istatistiksel tekniktir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait H_2 modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. YEM birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup geleneksel modellerin testinde kullanılabilir. ²⁵⁰

YEM önceden belirlenen modelin (teorik) elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığını ki kare istatistiği ve uyum iyiliği indeksleri aracılığıyla belirlemektedir. Ki Kare, orijinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçülebilir. Bu testte normal Ki Kare testinin tersi olarak Ki Kare değerinin mümkün olduğunca düşük olması arzulanır. Ki Kare testi normal kullanımında gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasındaki farkı test eder. Diğer istatistik testlerinde H_0 hipotezi gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasında bir ilişki yoktur şeklindedir ve bu testlerde H_1 hipotezi yani ilişki vardır sonucu aranmaktadır. Dolayısıyla Ki Kare değerinin anlamlı çıkması ve değerinin büyük olması arzulanır ki H_1 hipotezi kabul edilebilsin. Diğer taraftan uyum iyiliği testleri, modelin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararının verildiği aşamadır. Eğer modelin tamamı uyum iyiliği testleri sonucunda reddedilirse model içindeki katsayıların veya parametrelerin bir önemi kalmaz ve bunlar değerlendirilmez.

Öncelikle bir modelin tamamının kabul edilmesi gerekir ki bunun ardından katsayıların anlamlılığı irdelenebilsin. Uyum iyiliği indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksinde belirli bazı kritik limit

²⁵⁰ Hasan Ayyıldız ve diğerleri, “Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi”, **Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 17, 2006, s.28.

noktaları vardır. Ama bunlar kesin olmayıp birer kabullenmedir. Yeni geliştirilmekte olan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik limitlerin altında kalması gayet normaldir. Uyum iyiliği indeksleri çok fazla sayıda olmakla birlikte uygulamada bunlardan ancak 5-6 tanesi kullanılmaktadır.²⁵¹

4.1.5. Araştırmanın Zaman Planı

Araştırmaya, 2013 yılı başında konuyla ilgili literatür çalışması yapılmasıyla başlanmış olup, yaklaşık 1 yıllık bir zaman sürecinde yeterli veri elde edilmiştir. 2013 yılı sonu itibariyle de araştırma modelini oluşturmak üzere öngörülen ölçekler ve bunlara ait ölçek sorularının oluşturulması ve anket haline dönüştürülmeleri ile birlikte nihai anket formu hazırlanmış, anketörler tespit edilmiş ve saha çalışmasına başlanmıştır. Anket uygulamaları neticesinde, 2014 Şubat ayı itibari ile elde edilen verilerin sınıflandırılmaları ve bilgisayar ortamına aktarılarak değerlendirilmelerine başlanılmış olup, bu işlemler 2014 yılı Mart sonuna kadar sürmüştür. Araştırma raporunun hazırlanması 2014 yılı Nisan ayı sonu itibariyle tamamlanmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Maliyeti

Yaklaşık bir yıl süren araştırma, literatür taraması itibariyle anketörlerin temini, anketlerin değerlendirilmeleri, kırtasiye masrafları ve araştırmacının yol masrafları dahil araştırmacıya yaklaşık 2000 TL'ye mal olmuştur. Görev alan anketörlerin üniversite öğrencilerinden oluşması ve bu konuda özel anket şirketlerinin kullanılmaması maliyetin bir miktar daha düşük olmasına sebebiyet vermiştir.

4.2. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde uygulamayla ilgili veri analizleri ve bulgularına yer verilmektedir. Öncelikle örnek kütleinin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar açıklanmaktadır. Sonrasında geliştirilen araştırma modeline ait keşfedici faktör analizi ile ölçek güvenilirlikleri ve doğrulayıcı faktör analizleri ile ölçüm modelinin test edilmesi ile ilgili bulgular sunulmaktadır. Son olarak yapısal araştırma modelinin

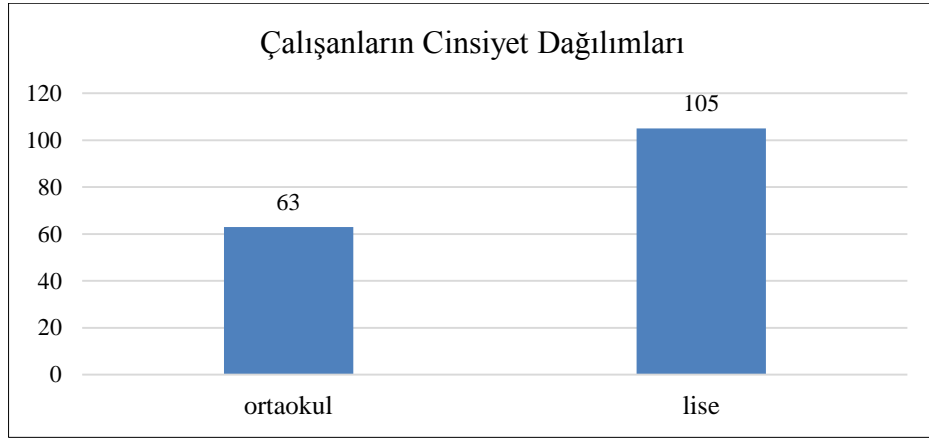
²⁵¹ Ahmet Mutlu Akyüz, “Türk Tüketicilerin Ekolojik Satın Alma Davranışlarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Model Denemesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2010, s.121.

incelenmesi ve yapısal ilişkiler ile araştırma hipotezlerinin test sonuçlarına yer verilmektedir.

4.2.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

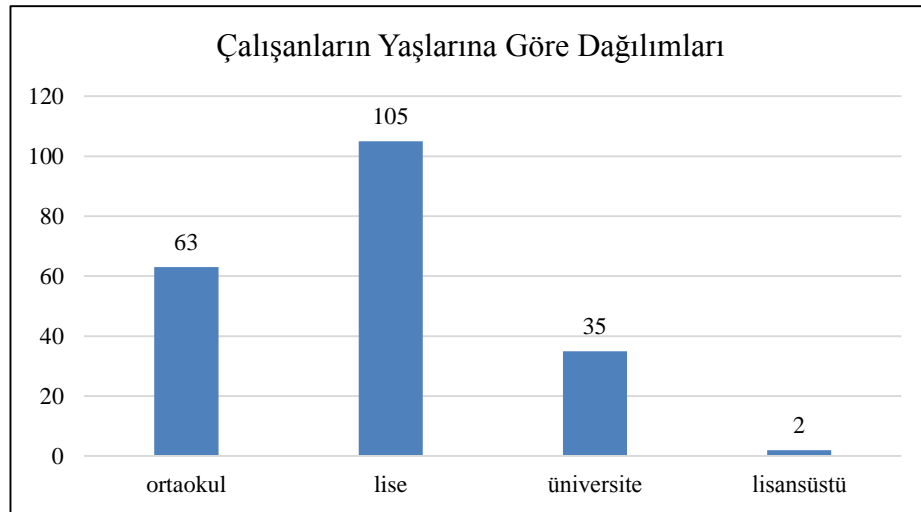
Araştırmada yer alan deneklerin % 7,31'ini (15 kişi) bayanlar, % 92,69'unu (190 kişi) ise erkek denekler oluşturmaktadır (Şekil 4.2).

Şekil 4.2. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları



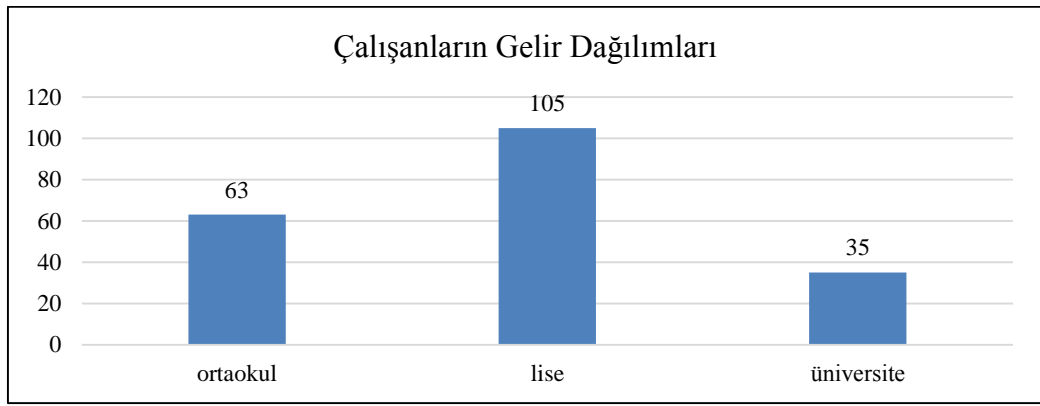
Çoğunluğun erkek çalışanlardan oluşması, işyerinin çeşitli türlerde ağır sanayi ürünleri üreten ve daha ziyade döküm, torna ve tesviye işlerinin yoğunlukla yapıldığı bir işyeri olması ile açıklanmaktadır.

Şekil 4. 3. Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları



Ankete katılan deneklerin yaşları incelendiğinde % 5,85'inin (12 kişi) 18-25 yaş arasındaki işçilerden, % 57,07'sinin (117 kişi) 26-35 yaş arasındaki işçilerden, % 34,63'ünün (71 kişi) 36-45 yaş arası işçilerden ve % 2,43'ünün ise 46 yaş ve üzeri çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Çalışanların çoğunun genç işçilerden ve büyük bir kısmının da tecrübeli (36-45 yaş arası) işçilerden oluştuğu anlaşılmaktadır (Şekil 4.3).

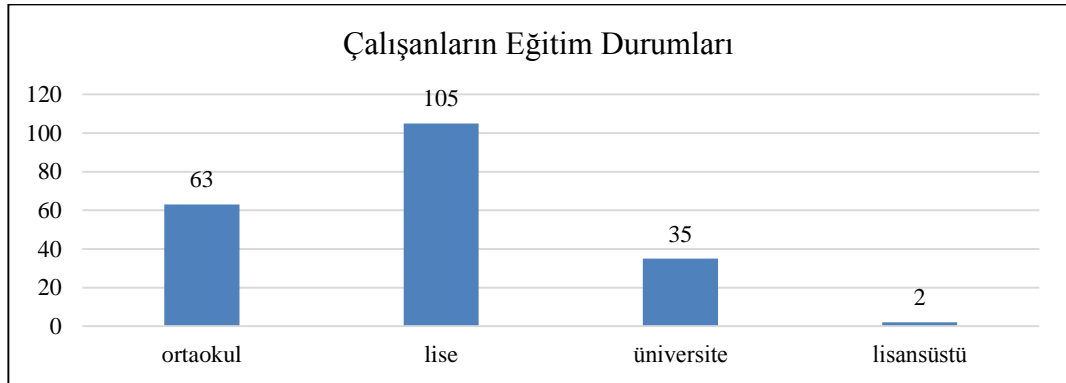
Şekil 4.4. Ankete Katılanların Gelirlerine Göre Dağılımları



Araştırmaya katılan deneklerin % 80,48'inin (165 kişi) 0-999 TL arası bir gelire, % 17,56'sının (36 kişi) 1000-1999 TL arası bir gelire ve % 1,95 'inin ise 2000-2999 TL arası bir gelire sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların ağırlıklı olarak mavi yakalı ve genç işçilerden oluşması sebebiyle işçilerin aldıkları ücretlerin de çoğunluğunun asgari ücret ve hemen üzeri seviyelerde olduğu ve işletmedeki çalışma yıllarındaki, dolayısıyla da tecrübelerindeki artışla birlikte ücretlerin de arttığı görülmektedir (Şekil 4.4).

Araştırmada yer alan deneklerin % 30,73'ünün (63 kişi) ortaokul mezunu, % 51,21'inin (105 kişi) lise mezunu, % 17,07'sinin (35 kişi) üniversite mezunu ve kalan % 0,97'sinin (2 kişi) ise yüksek lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Bu noktada işletmede daha ziyade teknik ve endüstri meslek lisesi mezunlarının istihdam olanağı buldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca üniversitelerin özellikle makine mühendisliği bölümü mezunlarının da işgücünde azımsanamayacak bir katkısı olduğu görülmektedir (Şekil 4.5).

Şekil 4.5. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları



4.2.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları

Güvenilirlik analiziyle ölçeğin içsel tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Araştırmamızda güvenilirlik analizi metodu olarak içsel tutarlılık analizi metotlarından biri olan Alfa Yöntemi (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Cronbach's Alfa, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0-1 arasında değer alır. Bu değer $0 < \alpha < 0.4$ ise ölçek güvenilir değil, $0.4 < \alpha < 0.6$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük, $0.6 < \alpha < 0.8$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.8 < \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir denilir.²⁵²

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklere ait ortaya çıkan Cronbach's Alfa değerleri sırasıyla: Yöneticiye Sadakat Ölçeği için 0,889; Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği için 0,930 ve Empati Ölçeği için ise 0,839 olup, elde edilen bu sonuçlar neticesinde kullanılan ölçeklerin güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Geçerlilik analizinin, güvenilirlik analizine benzer şekilde sayı olarak kriterleri yoktur. Geçerlilik analizi için kullanılan yöntemler, içerik geçerliliği (content validity), eş zamanlı geçerlilik (concurrent), tahminsel geçerlilik (predictive), yüzeysel geçerlilik (face), ve yapı geçerliliğidir. Yapı geçerliliği, bir yapıyı ölçmek için oluşturulan ölçek

²⁵² Fazıl Kırkbir, "Türkiye'de Termal Turizm Pazarlamasında Müşteri Sadakatine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.118.

sorularının, ilgili yapıyı ölçüp ölçmediğini veya ne derecede ölçtüğünü belirler. Bu amaçla faktör analizi kullanılmaktadır.²⁵³

Örneklem yeterliliği ve birim matris varsayımının sınanması için yapılan KMO ve Barlett testi sonuçlarına bakıldığında verilerinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.4).

Tablo 4.4. Ölçeklere Ait KMO ve Barlett Testi Sonuçları

	Yöneticiye Sadakat Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği	Empati Ölçeği
KMO	0,866	0,891	0,793
Barlett testi:			
Ki Kare	1354,936	2374,630	435,010
df	91	171	10
P	0,000	0,000	0,000

Yapılan faktör analizi sonucunda Yöneticiye Sadakat Ölçeğinin bütün ölçek maddelerinin toplam varyansının % 62,429'luk bir değerle birleşebildikleri anlaşılmıştır.

Tablo 4.5. Yöneticiye Sadakat Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	F1	F2	F3
A1	0,725	0,172	0,179
A2	0,808	0,203	0,243
A3	0,812	0,19	0,153
A4	0,701	0,412	0,156
B1	0,515	0,646	0,026
B2	0,404	0,746	0,084
B3	0,181	0,799	0,147
C1	0,166	0,773	0,272
C2	0,091	0,589	0,463
D1	0,297	0,112	0,559
D3	0,287	0,014	0,624
E1	0,133	0,151	0,771
E2	0,028	0,172	0,718
E3	0,069	0,19	0,718
Cronbach's Alpha (0,889)	0,852	0,849	0,763

²⁵³Kırkbir, a.g.e., s.119.

Yöneticiye Sadakat Ölçeği için elde edilen faktörlerin güvenilirlik katsayılarına (Cronbach's Alpha) bakıldığında tatminkâr düzeyde (0,763-0,852 arası) oldukları görülmektedir.

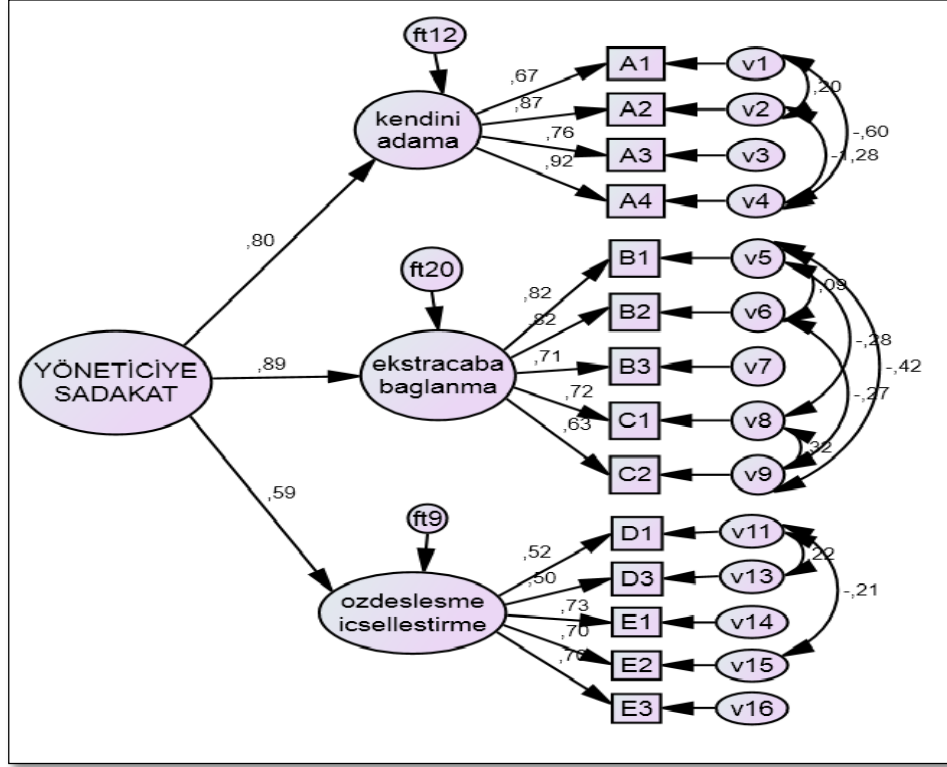
Araştırma modelinde kullanabilmek için Yöneticiye Sadakat Ölçeğini oluşturan 17 adet ölçek sorusuna faktör yapısının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçek sorularından C3 ve D2 kodlu sorular bulunmaları gereken faktörler altında yer almadıkları görüldüğünden ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Geriye toplam 15 araştırma sorusu kalmış olup, bunların da normalde 5 ayrı faktör altında toplanmaları gerekirken, 3 ayrı faktör altında toplandıkları görülmektedir (Tablo 4.5). Burada, Yönetici için Ekstra Çaba Gösterme ve Yöneticiye Bağlanma değişkenlerinin aynı faktör altında yer aldığı, Yöneticiyle Özdeşleşme ve Yöneticinin Değerlerini İçselleştirme değişkenlerinin ise aynı faktör altında yer aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla araştırma modelinde aynı faktör altında yer alan değişkenler birleştirilmişlerdir.

Araştırmada kullanılan Yöneticiye Sadakat Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde YEM yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.6 ve Şekil 4.6 ile sunulmaktadır.

Tablo 4.6. Yöneticiye Sadakat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare Değeri ve Uyum Endeksleri	Model
χ^2 Ki-Kare değeri	121,694
<i>df</i> Serbestlik derecesi	64
P Anlamlılık Düzeyi	0.000
χ^2/df	1,901
Incremental fit index, IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	0,957
Comparative fit index, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0,956
Normed fit index, NFI (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,913
Non-normed fit index, NNFI (Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi)	0,937
Relative fit index, RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0,876
Root mean square error of approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,066

Şekil 4.6. Yöneticiye Sadakat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı



Yapılan faktör analizi sonucunda Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğinin bütün ölçek maddelerinin toplam varyansının % 67,193'lük bir değerle birleşebildikleri anlaşılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği için elde edilen faktörlerin güvenilirlik katsayılarına (Cronbach's Alpha) bakıldığında tatminkâr düzeyde (0,802-0,911 arası) oldukları görülmektedir.

Araştırma modelinde kullanabilmek için Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğini oluşturan 20 adet ölçek sorusuna faktör yapısının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçek sorularından 15 kodlu soru bulunması gereken faktör altında yer almadığı görüldüğünden ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Geriye toplam 19 araştırma sorusu kalmış olup, bunların 4 ayrı faktör altında toplandıkları görülmektedir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

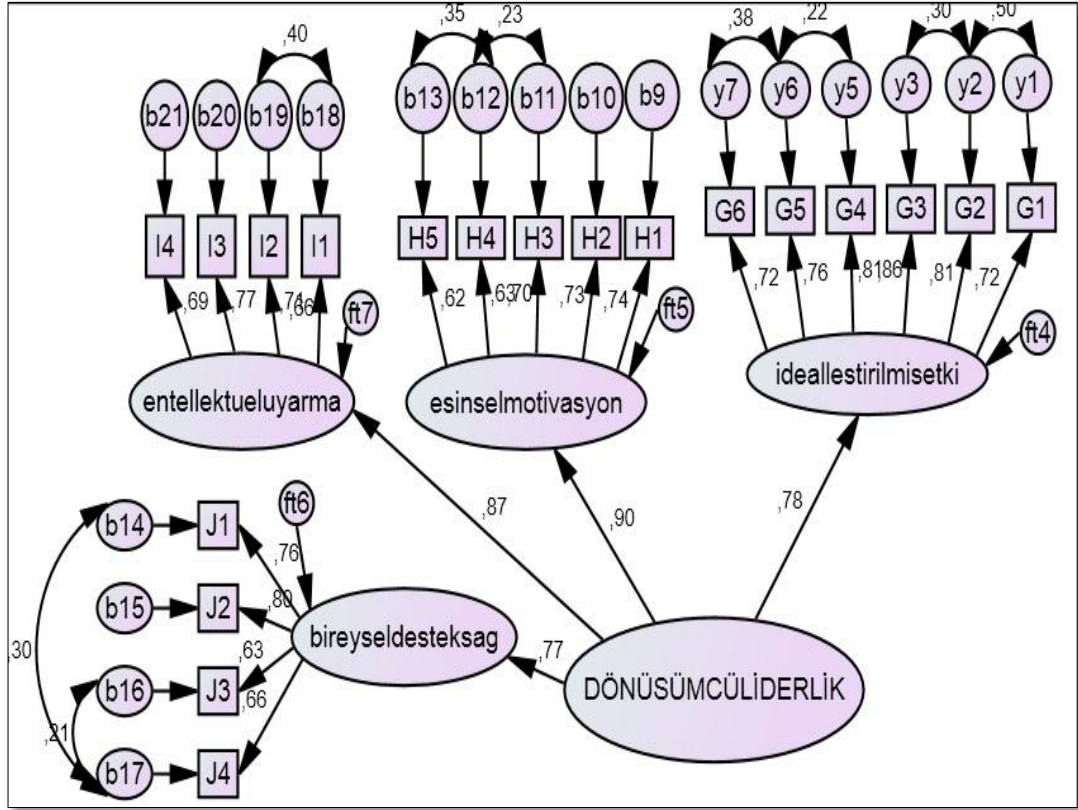
	F1	F2	F3	F4
G1	0,775	0,123	0,164	0,142
G2	0,852	0,08	0,16	0,245
G3	0,852	0,113	0,153	0,219
G4	0,778	0,236	0,124	0,169
G5	0,673	0,351	0,306	0,139
G6	0,579	0,38	0,433	0,062
H1	0,442	0,335	0,519	0,116
H2	0,283	0,256	0,711	0,085
H3	0,179	0,21	0,739	0,196
H4	0,143	0,141	0,724	0,287
H5	0,138	0,088	0,596	0,52
I1	0,209	0,058	0,366	0,719
I2	0,226	0,124	0,228	0,782
I3	0,267	0,374	0,106	0,656
I4	0,224	0,499	0,077	0,556
J1	0,104	0,732	0,188	0,234
J2	0,145	0,759	0,258	0,128
J3	0,185	0,72	0,141	-0,008
J4	0,298	0,638	0,119	0,138
Cronbach's Alpha (0,930)	0,911	0,802	0,832	0,819

Araştırmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde YEM yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.7 ve Şekil 4.7 ile sunulmaktadır.

Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare Değeri ve Uyum Endeksleri	Model
X^2 Ki-Kare değeri	334,258
df Serbestlik derecesi	139
P Anlamlılık Düzeyi	0.000
X^2/df	2,405
Incremental fit index, IFI (Artırılmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,916
Comparative fit index, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0,915
Normed fit index, NFI (Normlanmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,864
Non-normed fit index, NNFI (Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi)	0,895
Relative fit index, RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0,833
Root mean square error of approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,083

**Şekil 4.7. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi
Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı**



Yapılan faktör analizi sonucunda Empati ölçeğinin bütün ölçek maddelerinin toplam varyansının % 61,522'lik bir değerle birleşebildikleri anlaşılmıştır.

Tablo 4.9. Empati Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	F1
K1	0,760
K2	0,786
K3	0,863
K4	0,775
K5	0,732
Cronbach's Alpha	0,839

Empati Ölçeği için elde edilen faktörün katsayısına (Cronbach's Alpha) bakıldığında tatminkâr düzeyde (0,839) olduğu görülmektedir.

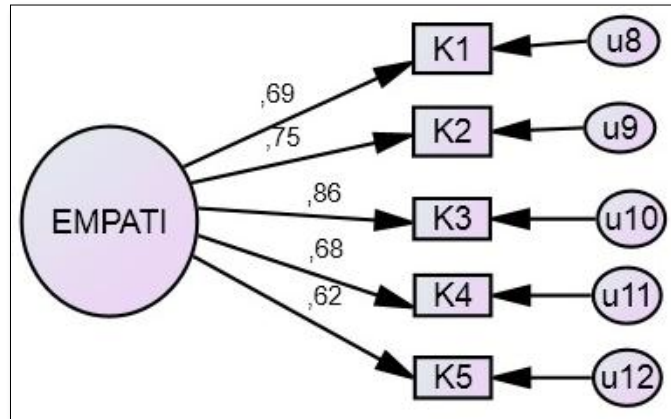
Araştırma modelinde kullanabilmek için Empati Ölçeğini oluşturan 5 adet ölçek sorusuna faktör yapısının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçek sorularının tek faktör altında toplandıkları görülmektedir (Tablo 4.9).

Araştırmada kullanılan Empati Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinde YEM yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.10 ve Şekil 4.8 ile sunulmaktadır.

Tablo 4.10. Empati Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare Değeri ve Uyum Endeksleri	Model
X^2 Ki-Kare değeri	54,382
<i>df</i> Serbestlik derecesi	5
P Anlamlılık Düzeyi	0,000
X^2/df	10,876
Incremental fit index, IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	0,887
Comparative fit index, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0,885
Normed fit index, NFI (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,887
Non-normed fit index, NNFI (Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi)	0,771
Relative fit index, RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0,753
Root mean square error of approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,22

Şekil 4.8. Empati Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı



4.2.3. Araştırma Modeli Sonuçları

Her bir gizli değişkenin kendisinin ölçümüne katkı sağlayan gözlenen değişkenler tarafından ne kadar ve ne doğrulukta açıklandığı YEM tarafından dikkate alınan bir husus olarak bilinmektedir. Şekil 4.9'da yön okları şeklinde bağlı olan regresyon yükleri Tablo 4.11'de görülmektedir.

Tablo 4.11. Değişkenlere Ait Standart Faktör Yükleri

Regresyonun Yönü		Regresyon Katsayısı	Anlamlılık Düzeyi	
Özdeşleşme-İçselleştirme	<---	YÖNETİCİYE SADAKAT	0,799	***
Kendini Adama	<---	YÖNETİCİYE SADAKAT	0,751	***
Bireysel Destek Sağ.	<---	DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	0,808	***
Esinsel Motivasyon	<---	DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	0,803	***
Entelektüel Uyarma	<---	DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	0,817	***
Ekstra Çaba - Bağlanma	<---	YÖNETİCİYE SADAKAT	0,793	***
İdealleştirilmiş Etki	<---	DÖNÜSÜMCÜ LİDERLİK	0,848	***
***0.001'den daha küçük bir önemlilik düzeyinde anlamlı regresyon katsayılarını göstermektedir.				

Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları ayrıca çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunu hakkında fikir vermektedir. Çoklu doğrusal bağlantı, regresyon katsayılarının kararsız olabileceğini göstermektedir. Bu sorunun ortaya çıkmaması için, bağımsız değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayılarının 0,80'den yüksek olmaması önerilmektedir.²⁵⁴²⁵⁵

Aşağıda özetlenen korelasyon katsayıları yorumlandığında, açıklayıcı değişkenler, kontrol değişkenleri ve bağımlı değişken arasındaki değerlerin istenmeyen sınırlarda olmadığı görülmektedir (Tablo 4.12).

²⁵⁴ Alan Bryman, ve Duncan Cramer, **Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists**, London and New York: Routledge, 1997, s.257.

²⁵⁵ Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s.222.

Tablo 4.12. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Kendini Adama	Ekstra Çaba-Bağlanma	Özdeşleşme-İçselleştirme	Empati	İdealleştirilmiş Etki	Entelektüel Uyarma	Esinsel Motivasyon	Bireysel Destek Sağlama
Kendini Adama	1,000							
Ekstra Çaba-Bağlanma	0,625*	1,000						
Özdeşleşme-İçselleştirme	0,449*	0,473*	1,000					
Empati	0,467*	0,424*	0,561*	1,000				
İdealleştirilmiş Etki	0,488*	0,560*	0,517*	0,598*	1,000			
Entelektüel Uyarma	0,396*	0,403*	0,493*	0,424*	0,563*	1,000		
Esinsel Motivasyon	0,372*	0,457*	0,523*	0,421*	0,626*	0,637*	1,000	
Bireysel Destek Sağlama	0,417*	0,419*	0,532*	0,438*	0,520*	0,539*	0,543*	1,000

* Korelasyon, 0.001 önemlilik düzeyinde anlamlıdır.

Bu araştırmada, araştırma modelinin testinde kullanılan YEM sonucunda elde edilen Ki Kare değeri ve uyum iyiliği indeksleri sonuçları Tablo 4.6’da verilmektedir.

Tablo 4.13. Araştırma Modelinin Ki Kare Değeri ve Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

x^2	df	x^2/df	P	IFI	CFI	NFI	TLI (NNFI)	RFI	RMSEA
1170,213	628	1,863	0,000	0,882	0,880	0,775	0,865	0,749	0,065

Bu araştırmada Ki Kare değeri anlamlı ve değer olarak yüksek çıkmıştır ($X^2=1170,213$; $p=0,000$). Ki kare değerinin yüksek çıkmasının nedeni serbestlik derecesinin yüksek çıkmasıdır. Dolayısıyla Ki kare değerinin serbestlik derecesi etkisi etkisinden arındırılmış hali olan X^2/df (RCSI-Relative Chi Square Index) değerine bakılacaktır. Bu değer 1,863 çıkmış olup 5’ten küçüktür. Yani model bu indeks bakımından iyi uyum göstermiştir (Tablo 4.13). IFI, CFI, NFI, TLI ve RFI uyum indeksleridir ve 0-1 arası değişen değerler alırlar. Bu indekslerin aldıkları değerler 1’e yaklaştıkça araştırma modelinin uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek değerlere sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular.

IFI (Incremental Fit Index) (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi), DELTA2 olarak ta bilinir. Tablo 4.5'te de görülebileceği gibi araştırma modelindeki IFI değeri, 0,882'dir.

CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi), aynı zamanda Bentler Comparative Fit Indeks olarak ta bilinir. Mevcut modelin uyumu ile gizli değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan H_0 hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile H_0 'ın kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI, NFI'ye benzer ama aralarındaki fark CFI'nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI değeri, 0,880 bulunmuştur (Tablo 4.13).

NFI (Normed Fit Index) (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi), Bentler ve Bonett karşılaştırmacı uygunluk indeksi adını verdikleri bir dizi test geliştirmişlerdir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da H_0 hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amaç, varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. Diğer bir deyişle, H_0 hipotezinin uygunluğu ile karşılaştırıldığında varsayılan modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir ve 0-1 arası değer alır. NFI'nin dezavantajı, modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artmasıdır bu da doğru olmayan bir modelin kabulüyle sonuçlanabilir (DELTA 1 olarak da adlandırılmaktadır).²⁵⁶ Araştırmadaki NFI değeri 0,775 çıkmıştır (Tablo 4.13).

TLI (The Tucker-Lewis coefficient) Bentler-Bonett'in geliştirdiği (Non-normed fit index- NNFI) Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi olarak ta bilinir. Tablo 4.13'te de görülebileceği gibi araştırma modelindeki NNFI değeri 0,865 bulunmuştur.

RFI (Relative Fit Index) (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi), RHO1 olarak da bilinir. 0-1 arası değişen değerler alır (bazen bu değerlerin dışına çıkabilir). Tablo 4.13'te görüldüğü gibi bu değer 0,749'dur.

RMSEA'nın (Root Mean Square Error of Approximation) (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi) modelin uygun olabilmesi için 0.05 veya daha düşük bir değer alması gereklidir. RMSEA değeri, 0.05 ile 0.08 arası bir değer alan modelin uyumu yeterlidir, 0.10 ve daha üstünde ise modelin uygunluğu zayıftır.²⁵⁷ Araştırma modelinde RMSEA, 0,065 bulunmuştur (Tablo 4.13).

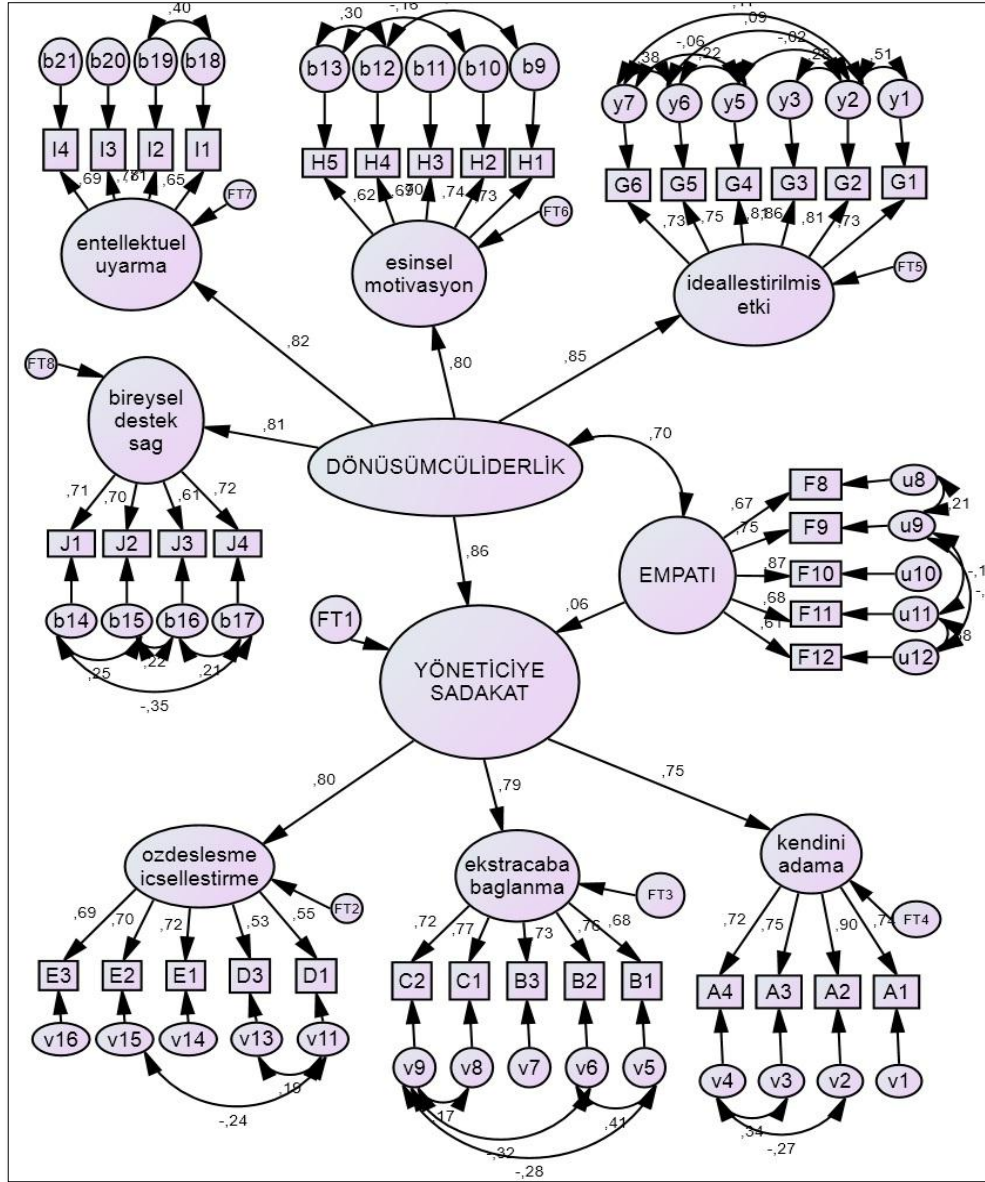
²⁵⁶ Daire Hooper ve diğerleri, "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **The Electronic Journal of Business Research Methods**, 6 (1), 2008, s. 55.

²⁵⁷ Hooper ve diğerleri, a.g.e., s. 54.

Tablo 4.13'teki uyum iyiliği indekslerine bakıldığında modelin bir bütün olarak uyum sağladığı söylenebilir. YEM' de, gizli değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen eşitliğe yapısal model denir. Şekil 9, AMOS program çıktısıdır.

Şekil 4.9'da görüldüğü gibi yapısal modelin içinde değişkenler arasındaki yön okları standardize regresyon katsayılarını (bağımsız değişkendeki bir standart birimlik değişimin bağımlı değişkende kaç standart birimlik bir değişime neden olacağını verir) göstermektedir. Tablo 4.14 ve Şekil 4.9' daki bütün standardize regresyon katsayıları görülmektedir.

Şekil 4.9. Araştırma Modeline Ait YEM Çıktısı



Tablo 4.14. Yapısal Model Analiz Sonucu

Değişkenler ve İlişkinin Yönü			Tahmin*	P
Yöneticiye Sadakat	<---	Dönüşümcü Liderlik Davranışı	0,859	0,000
Yöneticiye Sadakat	<---	Empati	0,063	0,000
* Standardize edilmiş regresyon katsayısı				

Tablo 4.14’de yapısal eşitlik modelindeki $p < 0.000$ anlamlılık düzeyinde değişkenler arası ilişkiler görülmekte olup, hipotezlerin test sonuçları aşağıdaki gibidir:

H₁. Çalışanların yöneticileriyle empati kurmaları onların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. *Kabul edildi* (Zayıf Etki, $r = 0,063$; $p < 0,000$).

H₂. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. *Kabul edildi* (Kuvvetli Etki, $r = 0,859$; $p < 0,000$).

4.3. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada esas olarak yöneticilerin, çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların yöneticilerine yönelik empatilerinin yöneticilerine yönelik sadakatleri üzerinde etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır ve bunun için bir model oluşturulmuştur. Araştırma modeli Trabzon il merkezinde büyük ölçekli bir işletme olarak faaliyet gösteren Hekimoğlu Döküm işletmesinde istihdam edilen 205 çalışan üzerinde test edilmiştir. Modelin test edilmesi için bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri test edilirken en yaygın kullanım alanına sahip İç Tutarlılık Analizi metodu olan Cronbach’s Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Güvenirlik analizi sonucu elde edilen ölçeklerin geçerliliklerinde ise, Faktör Analizi kullanılmış olup analiz sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve değişkenlerin ilgili faktörler korelasyonunu gösteren faktör yükleri dikkate alınmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin hem güvenilir hem de geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan deneklerin % 7, 31’ini kadın % 92,69’unu ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Çoğunluğun erkek çalışanlardan oluşması işyerinin çeşitli türlerde ağır sanayi ürünleri üreten bir işyeri olması ile açıklanmaktadır.

Araştırmada yer alan deneklerin yaş aralığı incelendiğinde % 57,07 sinin 26-25 yaş arasındaki işçilerden oluştuğu görülmüştür. Çalışanların çoğunun genç işçilerden ve büyük bir kısmının da tecrübeli işçilerden oluştuğu belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre % 80,68'inin 0-999 TL arası bir gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların genç işçilerden oluşması sebebiyle aldıkları ücretlerin çoğunluğunun asgari ücret ve hemen üzeri seviyelerde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan deneklerin % 51,21'inin lise mezunu olması işletmede daha çok teknik ve endüstri meslek lisesi mezunlarının istihdam edildiğini göstermiştir.

Dönüşümcü liderlik davranış ölçeğinin faktör analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmada dönüşümcü liderlik davranışının boyutları olan idealleştirilmiş etki (karizma), esinsel motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarından en fazla dönüşümcü liderlik değişkeni üzerinde etkiye sahip olan, liderin karizmatik ve kişisel özelliklerinin baz alındığı idealleştirilmiş etki (karizma) davranışlarıdır. İşletme çalışanları yöneticilerinin idealleştirerek etkileme (karizma) özelliğine sahip olduğunu düşünmektedir. Yöneticinin sahip olduğu fiziksel gücü, cesareti, kararlı ve koruyucu olması, yaşının vermiş olduğu olgunluk ile çalışanlar yöneticilerine saygı duymanın ötesinde onu bir kahraman, bir baba figürü gibi görmektedirler. İşletmenin Trabzon'da uzun yıllardır faaliyet göstererek kuramsallaşmış olması, yöneticinin aynı zamanda işletmenin kurucusu olması, güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi bir şekilde kurabilmesi ile çalışanlarının güvenini kazanarak onların kendisine olan sadakatini etkilemektedir. İşletmede istihdam edilen çalışanlar bu özelliklere sahip yöneticilerinin her şeyin en iyisini bilen faziletli bir kişi olduğunu düşündükleri için yöneticilerine karşı hayranlık duyarak saygı ve sadakat göstermektedir.

Burada ağırlıklı olarak iki madde dikkat çekmektedir. İdealleştirilmiş etki davranışları boyutunun içerisinde yer alan, ilk madde G2: Yöneticinin verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmesi davranışdır. İkinci madde ise G3: Yöneticinin emirlerinin çalışanlar tarafından saygıyla karşılanması davranışlarıdır. Bu maddeler hem idealleştirilmiş etki davranışları içerisinde hem de diğer üç davranış boyutu içerisinde en yüksek değer atfedilen dönüştürücü liderlik davranışlarıdır. Bu iki güvenlik katsayı sonuçları incelendiğinde α değerinin 0,852 çıkararak tatminkâr düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında yöneticiler için önemli olan etik ve ahlaki değerler, yöneticinin verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmesi, çalışanlar içinde

büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin verdikleri emirlerde ahlaki değerleri gözettiklerini düşünmektedir. Böyle düşünmelerinin sebebi; yöneticilerinin karar ve eylemlerini gerçekleştirirken örgüt içerisindeki kural ve kanunlara bağlı, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayabilmesi, kendilerinden ziyade çalışanlarının iyiliğini temel değer olarak kabul etmeleri, mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlük ile yerine getirerek çalışanlar arasında ayrımcılık yapmayarak onlara adil davranmaları, ahlaki değerleri ön plana çıkarıp bu değerlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlamalarındandır. İkinci madde olan yöneticilerin emirlerinin çalışanlar tarafından saygıyla karşılanması, dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş etki davranışları ile kendi saygınlıklarını da kendileri yaratmaktadırlar. Dönüşümcü lider çevresindekilere ve takipçilerine değer vererek onlara saygı duymaktadır. Çalışanlar dönüşümcü liderin takipçilerinin gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden daha fazla önemseyip onlara öncelik verdiklerini, örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok, grubun amaçlarının ön plana çıkardığını, takipçilerinin kazançları uğruna kendi kişisel çıkarlarından ödün vererek başarıyı paylaşabildiklerine inandıkları için çalışanlar yöneticilerinin verdikleri emirleri saygıyla karşılamaktadır.

Dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarından olan esinsel motivasyon dönüşümcü liderlik değişkeni üzerinde en az etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yönetici, çalışanlarına dönüşümcü lider davranış boyutlarından biri olan esinsel motivasyon özelliğini yeterince gösterememektedir. Buda işletmenin büyük ölçekli bir işletme olması ve yöneticinin çalışanlarıyla etkili bir iletişim sistemi kuramaması ile açıklanabilmektedir. Aynı zamanda en az etkiye sahip olması esinsel motivasyon boyutu içerisinde yer alan iki madde ile de açıklanabilmektedir. Bu maddelerden ilki olan “L1:Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir” ve ikinci madde “L2: Yöneticimin çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir” davranışlarıdır. Esinsel motivasyon davranışı, dönüşümcü liderin amaçlara ulaşabilmesinde kullandığı iletişimi ifade etmektedir. Çalışanlarla etkin iletişim sistemi kurabilmek, mükemmel bir iletişim yeteneği geliştirmek, örgütsel amaç için onları motive edebilmek, etkin bir lider olabilmek için mutlaka gereklidir. Dönüşümcü lider çalışanlarını harekete geçirebilmek için bilgi ve fikirlerini onlarla paylaşmak zorundadır. Bu lider çalışanlarını sürekli motive ederek kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlar, çalışanlarına tavsiyelerde bulunarak onlara destek olup onları cesaretlendirmektedir.

Dönüşümcü lider örgütün paylaşılan vizyonunu başarmak için liderin ve çalışanların birbirine tam olarak bağlandıkları bir ilişkinin içerisinde belirgin olarak yer almaktadır. Bu araştırmada yöneticilerin çalışanlarına çok fazla güvenmedikleri ve yöneticilerin çalışanlara ilham verme konusundaki yeteneklerinin çok yüksek düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Yöneticiler; güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için çalışanların davranış ve düşünce kalıplarını sorgulayamadıklarını, çalışanların var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturamadıklarını ve üst düzey hedeflere ulaşmada, her bir çalışanın üstlenmiş olduğu farklı görevi etkili bir biçimde yerine getiremediklerinden dolayı çalışanlarına çok fazla güvenememektedir. Yöneticilerin, çalışanlara ilham verme konusundaki yeteneklerinin çok yüksek olmaması dönüşümcü liderin çalışanlarla ortak paylaşımlarda bulunamaması, motivasyonu sağlayamaması, belirlenen hedeflerin önemi ile birlikte bunlarla baş edebilme yolları hakkında çalışanlarını yeterince bilgilendirememesi, örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu çalışanlarına hissettirememesi, sürekli gelişmeyi ilke edinerek çalışanlarını yükseltmeye teşvik edememesi ve çalışanlarla etkili bir iletişim sistemi kuramaması ile açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği için elde edilen faktörlerin katsayılarına bakıldığında α değerinin (0,802-0,911 arası) tatminkâr düzeyde oldukları görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda işletmede dönüşümcü liderlik anlayışının var olduğu, yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğu ancak işletme yöneticisinin dönüşümcü liderlik davranış boyutları olan karizma özelliği hariç, esinsel motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özelliklerinin hepsini tam anlamıyla taşıyamadığı görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre yöneticiye sadakat ölçeği faktör analiz sonuçları incelendiğinde yöneticiye sadakat davranışının boyutları olan kendini yöneticiye adama, yönetici için ekstra çaba gösterme, yöneticiye bağlanma, yöneticiyle özdeşleşme, yöneticiyle değerleri içselleştirme boyutlarından sadakat değişkeni üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut kendini yöneticiye adama davranışlarıdır.

Çalışanın kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp yöneticisinin çıkarlarını korumak istemesi, kendini tam olarak yöneticisine adaması ile gerçekleşmektedir. Sadakat kişisel çıkarlar ile bağdaşmayan, kişisel çıkarların ötesine gidilmesi gereken bir kavramdır. Sadık çalışan yöneticisinin çıkarlarına en uygun gelecek şekilde ve yöneticisinin

çıkarlarını kaliteli hale getirecek şekilde davranır. Çalışanın bu şekilde davranması; yöneticilerin bu şekilde davranan çalışanlara karşı daha fazla bireysel ve bütünsel ilgi göstermesi ile açıklanabilir. Bu davranışlar karşısında yöneticiler, çalışanlarını kendilerine bağlı olarak algılar ve onları örgüt içerisinde destekleyip daha çok saygı gösterir. Kendini yöneticiye adama boyutu içerisinde en fazla etkiye sahip olan madde “A2: Yöneticime haksız müdahale edildiğinde ben onu savunurum” davranışdır. Sadakatte kişi karşısındaki kişiye kendisini adanmış ve ona bağlanmıştır. Çalışanın yöneticisine olan vefası, yöneticisine olan koşulsuz bağlılığı, çalışanın dürüst olması ve ahlaki değerlere önem vermesi, yöneticisine olan duyarlılığı, yöneticisine olan güveni ve her zaman adil olması yöneticisine olan sadakatini güçlendirmektedir. Bu durum karşısında çalışan yöneticiye yapılan herhangi suçlama karşısında onu haklı göstererek sebepler ileri sürerek yöneticisini savunacaktır.

Yöneticiye sadakat değişkeni üzerinde en az etkiye sahip olan boyut, çalışanın yöneticisinin başarısına duymuş olduğu saygı ve yöneticisine bağlı çalışmaktan dolayı hissettiği gururla ifade edilen yöneticiyle özdeşleşme boyutudur. Bu boyut içerisinde en az etkiye sahip olan madde “ D1: Biri yöneticimi övdüğünde, ben bunu kendi şahsıma bir iltifat sayarım” davranışdır. Çalışanlar, diğer kişiler tarafından yöneticilerine yapılan iltifatları, övgüleri yöneticisinin tutum ve davranışlarına yönelik yapıldığını, bu durumu kendi başarılarından ziyade yöneticilerinin başarıları olarak algıladıkları için yapılan iltifatları kendi üzerlerine alınmamaktadır.

Araştırma bulgularına göre yöneticiye sadakat ölçeği faktör analiz; sonucunda elde edilen boyutların güvenlik katsayılarının α değerinin (0,763- 0,852) arasında değer olarak tatminkâr düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik değişkeni ile yöneticiye sadakat değişkeni arasında kuvvetli bir ilişki olup, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeleri çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. H₂: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini olumlu yönde etkilemektedir, $p < 0,000$ çıkararak hipotez H₂ kabul edilmiştir, r değerine bakıldığında 0,859 çıktığı tespit edilmiştir. Bu dönüşümcü liderlik davranışlarının yöneticiye sadakat üzerinde kuvvetli etkisinin olduğunu göstermektedir.

Empati davranış ölçeğini oluşturan beş madde içerisinde empati değişkeni üzerinde en fazla etkiye sahip olan madde “K3:Çevremdeki insanların açıkça ifade edemediği duyguları dahi çok iyi anlarım” davranışdır. Empati kuran kişi karşısındaki kişinin duygu elbisesini giyerek onun duyu organlarını ödünç alıp sanki bunlar kendisine aitmiş gibi bunları hassas bir şekilde anlayıp hissetmektedir. Aynı şekilde empati kuran çalışan da karşısındaki kişilerin de içinde bulunduğu duygusal durumu anlayabilmektedir. Çalışan kendisindeki fiziksel ifadeleri başkalarında da gördüğü zaman, kendi yaşantısından hareketle, karşısındaki kişinin de aynı içsel yaşantıya sahip olduğuna inanmaktadır. Çalışanlar iç yaşantıları ile dış görünüşleri arasında kurmuş oldukları bağı, diğer kişilere de yükledikleri için insanların açıkça ifade edemediği duyguları çok iyi anlayabilmektedir. Empati kuran kişi karşısındakinin içinde bulunduğu duygusal durumunu duygusal olarak anlayabilme hatta o kişinin mevcut durumunu bilişsel olarak da değerlendirebilme yeteneğine sahiptir. Bu yetenekleri sayesinde çevresindeki insanların açıkça ifade edemediği duyguları, davranışları çok iyi anlayabilmektedir.

Empati değişkeni üzerinde en az etkiye sahip olan madde “K5: Başkalarının bakış açılarını anlamak için sorular sorarım davranışdır”. Empati kuran kişi karşısındaki kişinin davranışlarına dikkat ederek o kişinin ifade etmiş olduğu ses tonu, yüz şekli, mimik ve içeriğe ilişkin psikolojik durumunu dikkatli olarak algılamaktadır. Bu yüzden çalışanlar çevresindeki diğer kişilerin bakış açılarını anlamak için sorular sorma davranışında bulunmamaktadır. Sonuç olarak empati faktör ölçeğinin analiz sonuçları incelendiğinde α güvenirlik katsayısının 0, 839 değerini alarak tatminkar düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre empati değişkeni ve yöneticiye sadakat değişkeni arasında zayıf bir ilişki olup çalışanların yöneticileriyle empati kurmaları yöneticilerine olan sadakatlerini olumlu yönde etkilemektedir, p değerinin $< 0, 000$ çıkması, r değerinin de 0,063 çıkması ile hipotez H_1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Sonuç olarak çalışanların yöneticilerine yönelik kurdukları empati davranışının yöneticiye sadakat davranışı üzerindeki etkisinin zayıf ama kabul edilebilir derecede olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada yapılan güvenirlik analizleri sonuçlarına bakıldığında Cronbach's α (Alpha) değerleri yöneticiye sadakat ölçeği için 0,089, dönüşümcü liderlik ölçeği için

0,930 ve empati ölçeği için 0,839 oldukları görülmüştür. Böylece araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

4.4. Bu Araştırma Sonuçlarının Literatüre Olan Katkısı

Yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde sadakat kavramı, çalışanın yöneticisine ve çalıştığı kuruma olan sadakati ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu kavramlarla ilgili birçok çalışmanın yapılmış olması bu konuların ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. İlgili literatür incelendiğinde Türkiye de dönüşümcü liderlik ve empati kavramları ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı ancak sadakat kavramı ve çalışan sadakati ile ilgili yeterince çalışmanın olmadığı, hatta sadakat, dönüşümcü liderlik ve empati kavramlarının bir arada çalışılmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı, diğer araştırmalardan farklı ve önemli olacağı düşünülmektedir.

4.5. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmada çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerinin etkilendiği değişkenler ve bu değişkenlerin ne boyutta etkilendikleri tespit edilmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda çalışanların örgüte yönelik sadakatlerini etkileyen değişkenler incelenebilir.

Araştırmada çalışanların bağlı oldukları yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik davranışları araştırılmıştır. Gelecek araştırmalarda bu araştırmadan farklı olarak yöneticilere ilişkin etkileşimci liderlik davranışları araştırılabilir.

Bu araştırma hem kamu işletmelerinde hem de özel sektör işletmelerinde karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

Literatürde sadakat, çalışan sadakati ile ilgili yeterli araştırma yoktur. Çalışan sadakatinin performans, iş tatmini, verimlilik, motivasyon gibi kriterlerle olan etkisi araştırılabilir.

Bu çalışma sadece çalışan açısından değerlendirilmiştir. İleriki araştırmalarda dönüşümcü liderlik davranışları, empati ve sadakat sorularının yöneticilere sorulması yoluyla yeni bakış açıları yaratılabilir ve farklı karşılaştırmalar yapılabilir.

Gelecekte araştırmalarda alan araştırmasının daha fazla örgütte ve daha fazla şehirlerde yapılmasıyla daha geniş bir örneklem seçilmesi çalışmanın genellenebilirliğini arttırabilir.

4.6. Çalışanlar İçin Öneriler

Empati bireylerin sosyal yönünü geliştirici özelliklere sahip olduğu için toplumdaki tüm bireylere kazandırılması gereklidir. Empati kurma becerilerinin eğitimle geliştirilebilir özelliğe sahip olması nedeniyle, çalışanlar için eğitim seminerleri düzenlenerek, çalışanların takip ve katılımları desteklenmelidir.

Yöneticilerine sadık olan ve yöneticileriyle empati kurabilen çalışanlar özellikle dönüşümcü liderlik tarzının uygulandığı birimlere yerleştirilmelidir. Bu çalışanlara daha fazla destek olunmalıdır ki çalışanlardan daha fazla performans sağlansın.

4.7. Yöneticiler İçin Öneriler

Yöneticilerin çalışanlara karşı dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemeye çaba harcamaları gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilenebilmesi için, bu davranışları olumsuz olarak etkileyen faktörler giderilmelidir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin eğitimle geliştirilebilir özelliğe sahip olması nedeniyle yöneticilere bu özelliklerini geliştirecek eğitimler verilebilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Taner ve Yılmaz, Gökhan (2000), “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı Değişimci Liderlik”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 6, 1-12.
- Akbolat, Mahmut ve diğerleri (2013), “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Economic & Administrative Studies**, 6 (11), 35-50.
- Akbulut, Emine ve Sağlam, Halil İbrahim (2010), “Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin İncelenmesi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 7(2), 1068-1083.
- Akçalı, Özge (1991), “Kaygı Seviyesinin Empatik Beceriye Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdemir, Ali (2007), “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüşümcü Lider Profili”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- Akdemir, Bünyamin ve diğerleri (2003), “Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon.
- Akdoğan, Ertunç (2002), “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akşit, Hüseyin, 2010, **Yönetim ve Yöneticilik**, 2.Baskı, İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- Akyüz, Mutlu Ahmet (2010), “Türk Tüketicilerin Ekolojik Satın Alma Davranışlarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Model Denemesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alçay, Uğur (2009), “Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Allix, Nicholas M. (2000), "Transformational Leadership Democratic or Despotic?", **Educational Management Administration & Leadership**, 28 (1), 7-20.
- Alver, Birol (2004), "Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, 185-205.
- Alper, Dilek (2007), "Psikolojik Danışmanlar ve Sınıf Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri- İletişim ve Empati Becerilerinin Karşılaştırılması", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Antonakis, John ve diğerleri (2003), "Context and Leadership: An Examination of TheNine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire", **The Leadership Quarterly**, 14 (3), 261-295.
- Avcı, Umut ve Turunç, Ömer (2012), "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(2), 45-55.
- Aydoğmuş, Ceren (2011), "Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1-337.
- Aykanat, Zafer (2010), "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayyıldız ve diğerleri (2006), "Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (17), 28.
- Azman, İsmail ve diğerleri (2011), "An Empirical Study of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment", **Business and Economics Research Journal**, 2(1), 89-107.
- Barling, Julian ve diğerleri (2000), "Transformational leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study", **Leadership & Organization Development Journal**, 21(3), 157-161.

- Barrett-Baxendale, Denise, and Burton, Diana (2009), "Twenty-First-Century Head Teacher: Pedagogue, Visionary Leader or Both? Phase 1: A Reflection on The Historical Perspective and Critical Analysis of Contemporary Perception and Practice", **School Leadership and Management**, 29(2), 91-10.
- Barutçu, Esin ve Akatay, Ayten (2000), "Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, (4), 195-196.
- Bass, Bernard M. (1981), "**Stogdills Handbook of Leadership**", New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1997), "Personal Selling and Transactional-Transformational Leadership", **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, 17(3), 19-28.
- Bass, Bernard M. (1991), "From Transactional to Transformational Leadership: Leadering to Share The Vision", **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.
- Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J. (1993), "Leadership Theory and Research Perspectives and Directions, Transformational Leadership: A Response to Critiques", In. **MM Chemers** (Ed). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, Bernard M. (1997), **The Ethics of Transformational Leadership**, Working Papers, Academy of Leadership Press.
- Bass, Bernard M. (2000), "On The Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer", **The Leadership Quarterly**, 10(4), 541-553.
- Bee, Helen (1992), *The Developing Child*, Harper Colins College Publishers, Newyork.
- Bilgin, Nuri (2003), **Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar, Yaklaşımlar**, 1.Baskı, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bingöl, Dursun ve diğerleri (2003), **Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi**, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Bolat, Tamer (2008), **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bloemer, Josée and Gaby Odekerken-Schröder (2006), "The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty", **International Journal of Bank Marketing**, 24(4), 252-264.

- Brothers, Leslie (1989), "A Biological Perspective on Empathy", **The American Journal of Psychiatry**, (146), 10-19.
- Bryman, Alan ve Duncan, Cramer (1997), "**Quantitative Data Analysis With SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists**", London and New York: Routledge.
- Byrd, Richard E. (1987), "Corporate Leadership Skills: A New Synthesis", **Organizational Dynamics**, 16(1), 34-43.
- Byrd, E. Richard (1987), "Corporate Leadership Skills: A New Synthesis", **Organizational Dynamics**, 16(2), 34-43.
- Cafoglu, Zuhul (1997), "Liderlik, Bilgi-Karizma-Değişim", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı**, (1), İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Can, Halil (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, 1. Baskı, Ankara, Adım Yayıncılık.
- Can, Halil (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Carlozzi, Alfred F. ve diğerleri (1995), "Empathy as Related to Creativity, Dogmatism and Expressiveness", **The Journal of Psychology**, 129(4), 365-373.
- Ceylan, Adnan ve Yılmaz, Hasan (2007), "Yöneticiye Sadakat ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü**, 56, 31-38.
- Ceylan, Adnan ve diğerleri, (2005), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim**, Yıl: 16, Sayı: 51, 32-42.
- Collins, James C. (2004), "**İyi'den, Mükemmel Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları**", (Çev. Levent Cinemre), İstanbul: Boyner Yayınları.
- Combs, Arthur W. ve Donald Snygg (1959), "**Individual Behavior: A Perceptual, Approach to Behavior**", Newyork: Harper.
- Chang, Chih C. ve diğerleri (2010), "The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government", **Total Quality Management**, 21(12), 1299-1314.
- Chen, Zhen X. ve diğerleri (1998), "Loyalty to Supervisor, Organizational Commitment, and Employee Performance: The Chinese Case", **Academy of Management Best Paper Proceedings**, (98), 1-9.

- Chen, Zhen X. ve diğ erleri (2002), “Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment Relationship to Employee Performance in China”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75(3), 339-356.
- Coad, Alan F. ve Berry, Anthony J. (1998), “Transformational Leadership and Learning Orientation”, **Leadership & Organization Development Journal**, 19(3), 164-172.
- Coughlan, Richard (2005), “Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values”, **Journal of Managerial Issues**, (17), 43-57.
- Çakar, Ulaş ve Arbak, Yasemin (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Bir Çalışma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 83-98.
- Çelik, Esm a ve Çağdaş, Aysel (2010), “Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, 23-38.
- Çelik, Vehbi (2003), **Eğitimsel Liderlik**, 3. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Davis, Carol M. (1990), “What is Empathy and Can Empathy Be Taught?” (Çev. Özcan Sezer ve Serhat Damar), **Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6(9), 2005, 77-88.
- Davis H. Mark (1983), “Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for A Multidimensional Approach”, **Journal of Personality & Social Psychology**, 44(1), 113-126.
- De, Jong ve diğ erleri (2007), “How Leaders Influence Employees Innovative Behaviour”, **European Journal of Innovation Management**, 10(1), 41-64.
- De Waal, Frans B. M. (2008), “Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy”, **Annual Review Psychology**, 59, 279-300.
- Doğ an, Hulusi ve diğ erleri (2010), “Öfke ve Empati İlişkinine Yönelik Otel Zincirinde Bir Araştırma”, **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (1983), 277-298.
- Doğ an, Selen ve Şahin, Faruk (2009), “Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma”, **İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 11(4), 67-88.
- Dökmen, Üstün (1994), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Dökmen, Üstün (1988), “Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 1(21), 155-190.
- Dökmen, Üstün (2000), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 14. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Üstün (2012), **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 48. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Duru, Erdinç (2002), Öğretmen Adaylarında Kişi Durum Yaklaşımında Bağlamında Yardım Etme Davranışı Eğilimi Empati ve Düşünme Stilleri İlişkisi ve Bu Değişkenlerin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Duska, Ronald (1985), “Whistleblowing and Employee Loyalty”, in Joseph R. Desjardins ve John J. McCall, eds., **Contemporary Issues in Business Ethics**, 295-300.
- Edward, Powers L. (2000), “Employee Loyalty in the New Millennium”, **SAM Advanced Management Journal**, 63(3), 4-8.
- Eeden, Van ve diğerleri (2008), “Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support for the Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership”, **South African Journal of Psychology**, 38(2), 253-267.
- Ekonomik Panorama (1992), “**Vizyon Sahibi Olmak**”, (20).
- Ensley, Michael D. ve diğerleri (2006), “The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance”, **Journal of Business Venturing**, 21(2), 243-263.
- Ergeneli, Azize ve Diğerleri (2007), “Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions”, **International Journal of Intercultural Relations**, 31(6), 703-724.
- Feffer, Melvin ve Suchotliff, Leonard (1966), “Decentering Implications of Social Interactions”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 4(4), 415-422.
- Feshbach, Norma D. (1975), “Empathy in Children: Some Theoretical and Empirical Considerations”, **The Counseling Psychologist**, 5(2), 25-30.

- Findlay, Leanne C. ve diğeri (2006), "Links Between Empathy, Social Behaviour and Social Understanding in Early Childhood", **Early Childhood Research Quarterly**, 21, 347-359.
- Foote, Nelson N. ve. Cottrell, Leonard S. (1955), **Identity and Interpersonal Competence**, 5. Baskı, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Genç, Nurullah ve Halis, Muhsin (2006), **Kalite liderliği**, 1.Baskı, İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Gilbert Jr., Daniel R. (2001), "An Extraordinary Concept in the Ordinary Service of Management", **Business Ethics Quarterly**, 11, 1-9.
- Gül, Hasan ve Şahin, Kübra (2011), "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Algısı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), 237-249.
- Güldağ, Sibel (2007), "Düzce Çakırlar İlköğretim Okulunda Okuyan Öğrencilerin Ebeveynlerinin Empatik Düzeylerinin Ailelerin Sosyo-Ekonomik Yapılarına Göre İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Güleç, S. Sibel Altıntop (2010), "İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Güney, Salih (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Goleman, Daniel (1995), *Emotional Intelligence* New York, Bantam Books, Akt: Aynur Pala (2008), "Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(23), 13-23.
- Göçet, Emine (2006), "Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri**.
- Gladstein, Gerald A. (1977), "Empathy and Counseling Outcome: An Empirical and Conceptual Review", **Counseling Psychologist**, 6(4), 70-79.
- Greenberg, Jerald ve Barron, Robert A. (2000), "**Behaviour in Organizations**", New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Griffin, Mark A. ve diğeri (2001), "Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support", **Journal of Organizational Behavior**, 22(5), 537-550.
- Hackman, Richard J. (1992), "Group Influences on Individuals in Organizations", Marvin D. Dunnette ve Leaetta M. Hough (Eds.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (3), 199-267.
- Hançer, Murat ve Tanrısevdi, Abdullah (2003), "Sosyal Zekâ Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 27(2), 211-225.
- Hardy, Lew ve diğeri (2010), "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological and Training Outcomes in Elite Military Recruits", **The Leadership Quarterly**, (21), 20-32.
- Hart, David W. ve Thompson, Jeffery A. (2007), "Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective", **Business Ethics Quarterly**, 297-323.
- Hartog, Deanne N. ve diğeri (1997), "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70(1), 19-34.
- Haughey, John C. (1993), "Does Loyalty in The Workplace Have a Future?", **Business Ethics Quarterly**, (3), 1-16.
- Hinkin, Timothy R. ve Tracey, J. Bruce (1999), "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations", **Journal of Organizational Change Management**, 12(2), 105-119.
- Hodgets, M. Richard (1999), **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Hooper, Daire ve diğeri (2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **The Electronic Journal of Business Research Methods**, 6 (1).
- İşcan, Ömer Faruk (2006), "Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 160-177.
- Jung, Dongil ve diğeri (2009), "Moderating Role of Subordinates Attitudes on Transformational Leadership and Effectiveness: A Multi-Cultural and Multi

- Cultural and Multi-Level Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 20(4), 586-603.
- Jiang, Ding-Yu, ve Bor-Shiuan Cheng (2008), “Affect-And Role-Based Loyalty to Supervisors in Chinese Organizations”, **Asian Journal of Social Psychology**, 11(3), 214-221.
- Karakaya, Tuncel (2005), “Örgütlerde Dönüşümcü Liderliğin Astların, Motivasyonu Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, Fatih ve Kaygın, Erdoğan (2013), “Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe etkisi”, **Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4(5), 99-111.
- Karip, Emin (1998), “**Dönüşümcü Liderlik**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 16, 443-465.
- Kan, M. Melanie ve Parry, W. Ken (2004), “Identifying Paradox: A Grounded Theory of Leadership in Overcoming Resistance to Change”, **The Leadership Quarterly**, 15(4), 467-491.
- Kassem, Cherrie L. (2002), “Developing The Teaching Professional: What Teacher Educators Need to Know About Emotions”, **Teacher Development**, 6(3), 363-372.
- Katman, Hacı Ali (2000), “Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi, Isparta İl Merkezi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygın, Erdoğan ve Kaygın, Yerdelen Ceyda (2012), “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(2), 29-38.
- Keçecioğlu, Tamer (2003), **Lider, Liderlik**, 1.Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keefe, Thomas (1980), “Empathy Skill and Critical Consciousness”, **Social Casework**, 61(7), 387-393.
- Kelloway, Kevin E. ve diğerleri (2000), “Enhancing Transformational Leadership: The Roles of Training and Feedback”, **Leadership & Organization Development Journal**, 21(3), 145-149.

- Kempster, Stephen ve Parry, W. Ken (2011), “Grounded Theory and Leadership Research: A Critical Realist Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 22(1), 106-120.
- Kıngır, Said (2007), **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kırkbir, Fazıl (2007), “Türkiye’de Termal Turizm Pazarlamasında Müşteri Sadakatine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Kiriş, İbrahim (2013), İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, Emel (2002), “İnsan ve Sadakat”, **Felsefe Dünyası Dergisi**, 1(35), 49-57.
- Koçel, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, 12.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korlaelçi, Murteza (1992), “G. Marcel’e göre Bağlılık ve Sadakat”, **Felsefe Dünyası**, VI. Aralık.
- Kotter, John P. (1998), **Matsushita Liderliği**, Çev., Tevfik Ertan, İstanbul, Sistem Yayınları.
- Krech, David ve Crutchfield, Richard S. (1958), *Elements of Psychology*, New York.
- Krishnan, Venkat R. (2001), “Value Systems of Transformational Leaders”, **Leadership and Organizational Development Journal**, 22(3), 126-132.
- Krishan, Venkat R. (2002), Transformational Leadership and Value System Congruance **International Journal of Value-Based Management**, 15(1), 19-33.
- Kırılmaz, Selma ve Kırılmaz, Harun (2010), “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma”, **İdari Dergisi**, (469), 119-138.
- Kumar, D.N.S ve Shekar, Nandini (2012), “Perspectives Envisaging Employee Loyalty: A Case Analysis”, **Journal of Management Research**, 12(2), 100-112.
- Larmer, Robert A. (1992), “Whistleblowing and Employee Loyalty”, **Journal of Business Ethics**, 11, 125-128.
- Leblebici, Doğan Nadi (2008), “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 32(1), 61-72.

- Lehner, Georje F. J. ve Kube, Ella (1960), **The Dynamics of Personal Adjustment**, Prentice-Hall.
- McMahon, Susan D. ve diğlerleri (2006), "Understanding Prosocial Behavior: The Impact of Empathy and Gender Among African American Adoloscents", **Journal of Adolescent Health**, 39(1), 135-137.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- Mirze, S. Kadri (2013), **İşletme**, 3. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Moss, Sherry E. ve Martinko, Mark J. (1998), "The Effects of Performance Attributionsand Outcome Dependence on Leader Feedback Behavior Following Poor Subordinate Performance", **Journal of Organizational Behavior**, 19(3), 259-274.
- Moss, Simon A. ve diğlerleri (2006), "Maintaining an Open Mind to Closed Individuals The Effects of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment", **Journal of Research in Personality**, XX, 1-17.
- Murphy, Gardner (1947), **Personality**, New York: Harper & Brothers.
- Nielsen, Karina ve Daniels, Kevin (2012), "Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers, Working Conditions and Well-Being?", **The Leadership Quarterly**, 23(3), 383-397.
- Odom, Lamar ve Green, Mark T. (2003), "Law and The Ethics of Transformational Leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 24(2), 62-69.
- O' Reilly, Charles A. ve Chatman, Jennifer (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499.
- Oswal, Patrica A. (1996), "The Effects of Cognitive and Affective Perspective Takinon Empathic Concern and Altruistic Helping", **The Journal of Social Psychology**, 36 (5), 613-623.

- Özalp, İnan ve Öcal, Hülya (2000), “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(4), 207-227.
- Özbek, Mehmet Ferhat (2010), “İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (49), 565-587.
- Paksoy, Mahmut (2008), “Küreselleşme; Liderlik ve Liderlik Teorileri”, Celalettin Serinkan (Ed.), “**Liderlik ve Motivasyon**”, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1-32.
- Pala, Aynur (2008), “Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (23), 13-23.
- Paul, Joy (1959), *Personality*, New York: McGraww-Hill.
- Pişkin, Metin (1989), “Empati, Kaygı ve Çatışma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 22(2), 775-784.
- Rehber, Elife (2007), “İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rogers, Carl (1961), **On Beoming a Person**, Boston: Houghten Miffling Company.
- Rogers, Carl (1975), “Empathic: An Unappreciated Way of Being”, **The Counseling Psychologist**, 1, 2-10.
- Rogers, Carl (1983), “Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir”, Çev: Füsün Akkoyun, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 16(1), 1983, 103-124.
- Rost, Joseph C. (1993), **Leadership for The Twenty-First Century**, Greenwood Publishing Group.
- Royce, Josiah (1909), **The Philosophy of Loyalty**, New York: The Macmillan Company.
- Rubin, Robert S. ve diğerleri (2005), “Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Ladership Behavior”, **Academy of Management Journal**, 48(5), 845-858.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Vergilel Melek (2005), **Örgütsel Psikoloji**, 1.Baskı, Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Saltürk, Metin (2008), **Yönetim Başarısı ve Kişilik**, İstanbul: Kardak Yayınları.

- Sashkin, Marshall ve Rosenbach, William E. (1993), "A New Leadership Paradigm", **Contemporary Issues in Leadership**, 3, 87-108.
- Serinkan, Celalettin (2008), **Liderlik ve Motivasyon**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın.
- Seven, Gözde (2010), Yönetici Hemşirelerin Empatik Eğilimlerinin Servis Hemşireleri Tarafından Algılanması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Simic, Ivana Z. (1998), "Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes", **Facta Universitatis-Series: Economics and Organization**, 1(6), 49-55.
- Simola, Sheldene K. ve diğerleri (2010), "Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and An Ethic of Care", **The Leadership Quarterly**, 21(1), 179-188.
- Sun, Y. Peter ve Anderson H. Marc (2012), "Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Leadership", **The Leadership Quarterly**, 23(3), 309-323.
- Shareef, Reginald (1991), "Ecovision: A Leadership Theory for Innovative Organizations", **Organizational Dynamics**, 20(1), 50-62.
- Sternberg, Robert J. (2008), "The WICS Approach to Leadership: Stories of Leadership and The Structures and Processes That Support Them", **The Leadership Quarterly**, 19(3), 360-371.
- Şahin, Bayram (2009), "Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, İzmir, 11(3), 97-118.
- Şencan, Hüner (2005), **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, Şerif ve diğerleri (2008), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış** 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tabak, Akif (2004), "Liderlik Sürecinde İzleyicilerin Davranış Biçimlerinin Belirlenmesinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabak, Arif (2001), "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", **Kara Harp Okulları Bilim Dergisi**, 2.

- Taş, Ali ve Çetiner, Azime (2011), “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 9(2), 360-392.
- Tekin, Yasemin (2007), “Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thite, Mohan (1999), “Identifying Key Characteristics of Technical Project Leadership” **Leadership & Organization Development Journal**, 20(5), 253-261.
- Thompson, G. ve Vecchio, Robert P. (2009), “Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions”, **The Leadership Quarterly**, 20(5), 837-848.
- Topçu, Brestrich Emel (1999), “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişim ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topdemir, Ayşegül (2009), “İlköğretim Beşinci Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Akademik Başarısına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, Fatih ve Tezcan, Yasan (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” (Malatya İli Örneği), **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (28), 27-39.
- Tuncay, Tarık ve İl, Sunay (2009), “Sosyal Hizmet Uygulamasında Empatiyi Yeniden Düşünmek”, **Toplum ve Sosyal Hizmet**, 20(2), 39-56.
- Türkmen, Şükrü (2003), **Okullarda Yönetim Etkinlikleri**, 1. Baskı, Ankara: Alp Yayınevi.
- Tutar, Hasan ve diğerleri (2009), “Dönüştürücü-Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **1. Uluslararası Davraz Kongresi Bildiri Kitabı**, Isparta, 1-13.
- Ünal, Cavit (1972), “İnsanları Anlama Kabiliyeti”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara, 5(3), 71-93.
- Walumba, Fred O. ve diğerleri (2005), “Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms”, **Human Resource Development Quarterly**, 16(2), 235-236.

- Wong, Yui-Tim ve diğeri (2002), "Loyalty to Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models", **International Journal of Human Resource Management**, 13(6), 883-900.
- Voltan, Acar Nilüfer (1998), *Terapötik İletişim*, 3. Baskı, Ankara: Us-a Yayıncılık.
- Wu, Min ve Wang, Jia (2012), "Developing a Charismatic Leadership Model for Chinese Organizations: The Mediating Role of Loyalty to Supervisors", **The International Journal of Human Resource Management**, 23(19), 4069-4084.
- Wu, Tsung-Yu ve diğeri (2012), "Is Subordinate's Loyalty a Precondition of Supervisor's Benevolent Leadership? The Moderating Effects of Supervisor's Altruistic Personality and Perceived Organizational Support", **Asian Journal of Social Psychology**, 15(3), 145-155.
- Vural, Özgül (2008), "Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Wyschogrod, Edith (1981), "Empathy and Sympathy As Tactile Encounter", **Journal of Medicine and Philosophy**, 6(1), 25-43.
- Yammarino, Francis J. ve diğeri (1998), "Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual Dyad and Group Levels of Analysis", **The Leadership Quarterly**, 9(1), 27-54.
- Yıldırım, Nail (2011), "Eğitim Gönüllüsü Kanaat Önderlerinin (Doğal Liderlerin) Okul Yönetimine Katkıları, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(2), 880-894.

- Yaylalı, Muammer ve Önder, Dilek (2009), “Erzurum' da Yolcuların Havayolu Ulaşım Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Tespiti”, **Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi**.
- Yavuz, Kudret Eren (2005), **NB Yaşam Becerileri Eğitimi**, 3. Baskı, İstanbul: Ceceli Yayınları.
- Yavuz, Ercan (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 51-69.
- Yıldırım, Hümeyra (2003), “Empati ile Beş Faktör Kişilik Modeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz Abdullah ve Akdemir, Sunda (2005), **Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi**, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, İdris ve Akyel, Yakup (2008), “Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9(3), 27-33.
- Zeinabadi, Hassanreza ve Rastegarpour, Hassan (2010), “Factors Affecting Teacher Trust in Principal: Testing The Effect of Transformational Leadership and Procedural Justice”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, (5), 1004-1008.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Cinsiyetiniz: Bayan () Erkek ()	Gelir Durumunuz: Asgari Ücret () Eğitim Düzeyiniz: İlköğretim ()								
Yaşınız: 18-25 ()	1000-2000 TL arası () Lise ()								
26-35 ()	2000-3000 TL arası () Üniversite ()								
36-45 ()	3001 TL ve yukarısı () Lisansüstü Mezunu ()								
46 ve Üzeri ()									
Aşağıdaki İfadelere Katılma Derecenizi Lütfen Aşağıda Belirtilen Ölçeğe Göre İşaretleyiniz.									
1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
G1	Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır.	()	()	()	()	()			
G2	Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmektedir.	()	()	()	()	()			
G3	Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanmaktadır.	()	()	()	()	()			
G4	Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.	()	()	()	()	()			
G5	Yöneticim astları için iyi bir örnek olmaktadır.	()	()	()	()	()			
G6	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.	()	()	()	()	()			
H1	Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.	()	()	()	()	()			
H2	Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.	()	()	()	()	()			
H3	Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturmaktadır.	()	()	()	()	()			
H4	Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.	()	()	()	()	()			
H5	Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.	()	()	()	()	()			
I1	Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.	()	()	()	()	()			
I2	Yöneticimiz bizim işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.	()	()	()	()	()			
I3	Yöneticimiz çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına uygun ortam yaratır.	()	()	()	()	()			
I4	Yöneticimiz astlarının entelektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.	()	()	()	()	()			
I5	Yöneticimiz astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirir.	()	()	()	()	()			
J1	Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.	()	()	()	()	()			
J2	Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.	()	()	()	()	()			
J3	Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve gereksinimlerini dikkate alır.	()	()	()	()	()			
J4	Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.	()	()	()	()	()			
A2	Yöneticime haksız muamele edildiğinde, ben onu savunurum.	()	()	()	()	()			
A1	Biri benim yöneticim aleyhine konuştuğu zaman, ben hemen onu savunurum.	()	()	()	()	()			
A3	Yöneticimin çıkarlarını gözetmek için kendimi onun yerine koyarım.	()	()	()	()	()			
A4	Ben her koşulda yöneticimi desteklerim.	()	()	()	()	()			
B1	Yöneticim yanımda olmasa dahi verdiği işi en iyi biçimde yapmak için çalışırım.	()	()	()	()	()			
B2	Yöneticim tarafından atanan işi başarmak için elimden geleni yapmaya çalışırım.	()	()	()	()	()			
B3	Verilen görevi özenle yaptığımdan yöneticimin hiç şüphesi olmaz.	()	()	()	()	()			
C3	Çok daha iyi alternatiflerim olmasına rağmen ben yine de yöneticimin emrinde çalışmaktayım.	()	()	()	()	()			
C2	Yöneticimin emrinde çalıştığım müddetçe memnuniyetim sürecektir.	()	()	()	()	()			
C3	Çıkarıma olsun veya olmasın yöneticimin emri altında çalışmayı sürdürmeyi arzulamaktayım.	()	()	()	()	()			
C4	Mümkünse daha uzun yıllar yöneticimin emrinde çalışmak isterim.	()	()	()	()	()			

Ek 1'in Devamı

D1	Birisi yöneticimi övdüğünde, ben bunu aynı zamanda şahsıma bir iltifat sayarım.	()	()	()	()	()
D2	Birisi yöneticimi eleştirdiğinde, ben bunu şahsıma yapılan bir hakaret olarak algılarım.	()	()	()	()	()
D3	Yöneticimin başarıları benim başarılarımdır.	()	()	()	()	()
E1	Yöneticime olan bağlılığımın temelinde benim kişisel değerlerim ile yöneticiminkilerin benzerliği yatmaktadır.	()	()	()	()	()
E2	Yöneticimi diğerlerine tercih etmemin sebebi değerleri uğruna dik durabilmesidir.	()	()	()	()	()
E3	Bu işe ilk başladığımdan bu yana kişisel değerlerim ile yöneticiminkiler giderek daha da benzeşmektedir.	()	()	()	()	()
F1	İş arkadaşlarımı iyi dinlerim.	()	()	()	()	()
F2	İş yaşamında başkalarının görüşlerine önem veririm.	()	()	()	()	()
H5	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranırım.	()	()	()	()	()
F3	Çevremdeki insanların açıkça ifade edemediği duygularını dahi çok iyi anlarım.	()	()	()	()	()
F4	İnsanların duygularını yüz ifadelerinde okurum.	()	()	()	()	()
F5	Başkalarının bakış açılarını anlamak için sorular sorarım.	()	()	()	()	()
I4	İş arkadaşlarımın duygusal yönden gelişmelerine yardım ederim.	()	()	()	()	()
I5	İş arkadaşlarımın karamsar ruh hallerini iyimserliğe çevirmeye çabalarım.	()	()	()	()	()
J1	İnsanlara karşı önyargılı hareket etmemeye özen gösteririm.	()	()	()	()	()
J2	Farklı dünya görüşlerindeki insanlara karşı hoşgörülü davranırım.	()	()	()	()	()
J3	Bulduğum çevrede insanlar arasındaki ilişki ve ağları iyi algılarım.	()	()	()	()	()
J4	Bayram, doğum günü vb. günleri iyi ilişkiler kurmak için fırsat olarak kullanırım.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Trabzon'da doğdu. Ortaöğrenimini, 2000 yılında Trabzon Lisesi'nden mezun olarak tamamladı. Daha sonra girdiği Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nden 2010 yılında başarıyla mezun oldu. İngilizce bilmektedir.