

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETKİLEŞİMCİ ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ:
BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

Özlem ÇAKIR TİTİZOĞLU

Haziran-2011

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ETKİLEŞİMCİ ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARININ
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ:
BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Özlem ÇAKIR TİTİZOĞLU**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Müfide Şule EREN**

Bolu–2011

ABSTRACT

A FIELD RESEARCH ABOUT THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND JOB SATISFACTION

Özlem ÇAKIR TİTİZOĞLU

The purpose of this study is to investigate the impacts of transactional and transformational leadership styles perceived by employees on their organizational identification and job satisfaction.

In the introduction section, the importance of concepts of the leadership, organizational identification and job satisfaction are mentioned as the main subjects of the study.

In the second section, the definitions and the explanations about the variables of the study were explained. Leader is a guide who helps individuals to develop themselves and their qualities by observing their own position. In this regard, the leaders have an important impact on organizational identification and job satisfaction of employees in the organization. Especially the modern leadership styles such as the transactional and transformational leadership styles are focused on within the scope of this study. Also in this section organizational identification, its antecedents and consequences were discussed since it is a newer concept than the other two variables the study. Lastly in this section, the definitions, importance and antecedents of job satisfaction concept were mentioned.

In the third section of the study, data related with the methodology of the research were given. The data collection method, the questionnaires used in this study, statistical analyses and results were discussed also in this section. The results of factor

analyses, correlation analysis and regression analyses conducted for testing the research hypotheses and the data gathered from the firms operating in the food and construction sectors in Bolu were evaluated. Participants of the research were 352 employees from five companies.

In the final part the general results of the research and suggestions for managers and future studies were provided.

In the findings transformational leadership was found to have positive and direct effects on organizational identification. But transactional leadership was found to have no significant effect on organizational identification. Transformational leadership and transactional leadership were both found to have positive and direct effects on job satisfaction. Organizational identification was found to have positive and direct effects on the job satisfaction. Thus the result provide important contributions to literature both from practical and theoretical perspectives.

Key Words: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Organizational Identification, Job Satisfaction

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Özlem ÇAKIR TİTİZOĞLU

Araştırmanın genel amacı çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemektir.

Giriş bölümünde araştırmanın ana konuları olan liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmininin önemine değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde çalışmanın değişkenlerine ilişkin tanımlamalar ve açıklamalar verilmiştir. Lider, bireylerin sahip oldukları nitelikleri gözlemleyerek onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan ve rehber konumundaki bir yol göstericidir. Bu bakımdan liderler, bireylerin örgütsel özdeşleşme ve iş tatminleri üzerinde önemli etkiye sahiptir. Özellikle bu çalışmada modern liderlik tiplerinden etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramının tanımı yapılarak, literatürde çalışmamız kapsamındaki diğer iki değişkene göre daha yeni bir kavram olduğundan öncülleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Son olarak bu bölümde iş tatmini kavramının tanımları, önemi ve öncüllerine değinilmiştir.

Bu tez çalışmasının üçüncü bölümünde, araştırma metodolojisine ilişkin

bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, istatistiksel analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada ileri sürülmüş olan hipotezleri test etmek amacıyla gıda ve inşaat sektöründe uygulanan anket çalışmasıyla ilgili faktör analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinin sonuçları bu bölümde açıklanmıştır. Araştırma 5 adet firma ve 352 çalışan üzerinde yapılmıştır.

Son bölümde ise araştırmada elde edilen genel sonuçlar, işletme yöneticileri ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler yer almaktadır.

Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde, örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir. Fakat etkileşimci liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde her türlü bilgi birikimi ve deneyimlerini benimle paylaşan, fikirleri ve önerileriyle bana hep yol gösteren, hoşgörü ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç Dr. Müfide Şule EREN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Kendisiyle çalışma şansını yakalamış olmanın gururunu daima taşıyacağım.

Ayrıca anketlerin uygulanması sırasında bana her türlü kolaylığı göstererek yardımcı olan tüm işletme yönetici ve yetkililerine teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her alanında bana destek olan, her zaman olduğu gibi bu çalışmanın tamamlanması esnasında da hayatımı kolaylaştırarak büyük fedakârlıklarda bulunan, bana sevgisini karşılıksız sunan canım anneme gönülden teşekkür ediyorum.

Yüksek lisansa başlamamda en büyük manevi destekçim, tez çalışmasının çeşitli aşamalarında hep yanımda olan ve uygulama aşamasında yer alan anket veri girişinde beni yalnız bırakmayan sevgili eşime derin teşekkürlerimi sunuyorum ve bu tezi hayatımda bambaşka bir dünyanın kapılarını açan, varlığıyla bana güç veren biricik oğluma ithaf ediyorum.

Saygılarımla,

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iii
ÖZET	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii

BÖLÜM - I

1. Giriş	1
----------	---

BÖLÜM - II

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür	2
2.1. Liderlik Kavramı	2
2.1.1.Liderliğin tanımı	2
2.2 Liderlik ile İlgili Temel Kuramlar	3
2.2.1.Geleneksel liderlik kuramları	4
Özellikler kuramı	4
Davranışsal kuram	6
Ohio State üniversitesi çalışmaları	6
Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları	8
Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	9
Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri:	10
Likert'in dörtlü yaklaşım modeli	11
Durumsallık kuramı	12
Fiedler'in koşul bağımlı liderlik modeli	13
Amaç – yol teorisi	14
Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam eğrisi Modeli	15
2.2.2. Modern liderlik kuramları	16
Etkileşimci liderlik	17

<i>Koşullu ödül</i>	18
<i>İstisnalar ile yönetim (aktif/pasif)</i>	19
<i>Tam serbest bırakıcı</i>	20
<i>Dönüşümcü liderlik</i>	20
<i>Karizma</i>	23
<i>Entelektüel teşvik</i>	24
<i>Bireysel düzeyde ilgi</i>	24
2.2.3. Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması	25
2.3. Örgütsel Özdeşleşme	27
2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları	27
2.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları	32
2.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Belirleyicileri	38
<i>Bireysel özelliklere ilişkin belirleyiciler</i>	38
<i>Liderlik özelliklerine ilişkin belirleyiciler</i>	38
<i>Örgütsel özelliklere ilişkin belirleyiciler</i>	40
2.3.4. Örgütsel özdeşleşmenin önemi	42
2.4. İş Tatmini	44
2.4.1. İş tatmini tanımları	44
2.4.2. İş tatmini şekilleri	48
2.4.3. İş Tatmini İle İlgili Teoriler	49
<i>Çift- faktör (motivasyon-hijyen) teorisi</i>	50
<i>Farklılık modeli</i>	51
<i>İş yüzleri modeli</i>	52
<i>Dengeli durum teorisi</i>	53
2.4.4. İş tatmininin önemi	54
2.4.5. İş tatminini etkileyen faktörler	57
<i>İş tatminini etkileyen bireysel faktörler</i>	58
<i>Yaş ve Deneyim</i>	58
<i>Cinsiyet</i>	59
<i>Meslek ve iş konumu</i>	60
<i>Kişilik özellikleri</i>	61
<i>Eğitim ve zeka</i>	62

<i>İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler</i>	63
<i>Ücret</i>	63
<i>Çalışma koşulları</i>	64
<i>İş güvencesi</i>	64
<i>Yönetim tarzı</i>	65
<i>İşin niteliği</i>	65
<i>Terfi olanakları</i>	66
<i>Uygun ödüllendirme sistemi</i>	66

BÖLÜM-III

3. Yöntem	67
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	67
3.1.1. Araştırmanın Amacı	67
3.1.2. Araştırmanın Kısıtları	67
3.1.3. Kavramsal Model ve Hipotezlerin Geliştirilmesi	68
<i>Dönüşümcü liderlik –örgütsel özdeşleşme ilişkisi</i>	68
<i>Etkileşimci liderlik –örgütsel özdeşleşme ilişkisi</i>	70
<i>Örgütsel özdeşleşme–iş tatmini ilişkisi</i>	71
<i>Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik–iş tatmini ilişkisi</i>	72
3.1.4. Araştırmanın Kapsamı	74
<i>Ana kütle</i>	74
<i>Araştırma örnekleme</i>	74
3.1.5. Araştırmanın Soruları	74
3.1.6. Araştırmada Kullanılan Hipotezler Ve Araştırma Modeli	75
3.1.7. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar Ve Ölçekler	77
<i>Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği</i>	77
<i>Örgütsel özdeşleşme ölçeği</i>	79
<i>İş tatmini ölçeği</i>	80
3.1.8. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular	81
3.1.9. Veri Toplama Aşaması	82
<i>Veri toplama yönteminin seçilmesi</i>	82
<i>Verilerin toplanması</i>	82

BÖLÜM-IV

4. Bulgular ve Yorumlar	83
4.1. Demografik Analizler	83
4.1.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Temel Karakteristik Ve Demografik Veriler	84
4.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	86
4.2. Faktör Analizleri	86
4.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Sorularının Açılımı Ve Yükleri	87
4.2.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Sorularının Açılımı Ve Yükleri	89
4.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Sorularının Açılımı Ve Yükleri	90
4.2.4. İş Tatmini Ölçeği Sorularının Açılımı Ve Yükleri	90
4.3. Güvenilirlik Analizi	91
4.4. Korelasyon Analizi	92
4.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	94
4.5.1. Özdeşleşme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi	94
4.5.2. İş Tatmini Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi	95
4.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu	95

BÖLÜM-V

5. Sonuçlar ve Öneriler	98
5.1. Bulguların Özeti	98
5.1.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkileri	99
5.1.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	101
5.1.3. Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	102
5.1.4. Yöneticilere Yönelik Öneriler	102
5.1.5. Gelecek Araştırmacılar için Öneriler	103
KAYNAKLAR	105
EKLER	121
Ek-A Araştırmada Kullanılan Anket Formu	121
ÖZGEÇMİŞ	124

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2–1 Liderlik tanımları	3
Tablo 2–2 Liderlik teori ve araştırmaları	5
Tablo 2–3 Liderlik değişkeni	13
Tablo 2–4 Etkili lider davranışı	15
Tablo:2–5 Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik karşılaştırılması	28
Tablo 2–6 Örgütsel özdeşleşme tanımları	33
Tablo 2–7 Benzer araştırmalarda ulaşılan sonuçlar	38
Tablo 2–8 İş tatmini ile ilgili araştırma yapan kişiler	51
Tablo 2–9 Kişilik-iş uyumu	64
Tablo 4–1 Ankete cevap veren çalışanların statüleri	88
Tablo 4–2 Ankete cevap veren çalışanların eğitim seviyeleri	88
Tablo 4–3 Ankete cevap veren çalışanların yaşları	88
Tablo 4–4 Ankete cevap veren çalışanların cinsiyetleri	89
Tablo 4–5 Ankete cevap verenlerin çalıştığı departman	89
Tablo 4–6 Ankete cevap verenlerin çalıştığı işletmedeki çalışma süresi	89
Tablo 4–7 Ankete cevap verenlerin çalıştığı işletmedeki çalışma süresi	90
Tablo 4–8 İncelenen işletmelerin faaliyet süreleri	90
Tablo 4–9 İncelenen işletmelerin çalışan sayıları	90
Tablo 4–10 Keşifsel faktör analizi ve faktör yükleri	91
Tablo 4–11 Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait keşifsel faktör analizi	93
Tablo 4–12 Etkileşimci liderlik ölçeğine ait keşifsel faktör analizi	93
Tablo 4–13 Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait keşifsel faktör analizi	94
Tablo 4–14 İş tatmini ölçeğine ait keşifsel faktör analizi	95
Tablo 4–15 Değişkenlere ait Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayıları	96
Tablo 4–16 Tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon katsayıları	97
Tablo:4–17 Özdeşleşme bağımlı değişkeni için regresyon analizi	98
Tablo:4–18 İş tatmini bağımlı değişkeni için regresyon analizi	99
Tablo:4–19 Araştırma hipotezlerinin kabul / red olma durumu	100

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2–1 Lider özelliği yaklaşımı	7
Şekil 2–2 Ohio-state liderlik modeli	9
Şekil 2–3 Yönetim tarzı matriksi	11
Şekil 2–4 Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar	29
Şekil 2–5 Liderlik ve özdeşleşme arasındaki dinamik	37
Şekil 2–6 İş tatmini ve tatminsizliğine neden olan faktörler	49
Şekil 2–7 Çift faktör teorisi	54
Şekil 2–8 Sabit durum şeklinde iş tatmini	57
Şekil 2–9 İş tatminini etkileyen faktörler	60
Şekil 2–10 İş tatmini yaş eğrisi	62
Şekil 3–1 Araştırmanın genel modeli	79
Şekil 4–1 Araştırmanın sonuç modeli	101

BÖLÜM I

1. Giriş

Bilim ve teknoloji alanındaki sürekli gelişmeler insanların daha sistematik ve örgütlerin de daha profesyonel çalışması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme süreci çok fazla değişkenin eş zamanlı optimizasyonunu gerektirmektedir. Örgütler gerek yönetim tarzları gerekse çalışana verilen değer açısından ve örgütle bütünleşme bağlamında yeterli çabayı sarf ettikleri ölçüde başarılı olabilmekte ve verimliliklerini artırabilmektedirler.

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bu yana yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da bu kavram hep varolagelmiş ve önemini korumuştur. Liderlik davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ve iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimsemektedir. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba ortaya koyacaklardır.

Örgütler yüksek hedef ve amaçlara, yüksek iş tatminine sahip çalışanların varlığıyla ulaşabilirler. Bu nedenle, örgüt içerisindeki liderlerin örgütlerini iyi analiz edip çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemeleri ve iyileştirmeleri zorunludur. Çalışanların iş tatmini, bireysel unsurlar ile iş ve iş ortamına bağlı unsurlardan etkilenmektedir

Bu bilgilerden hareketle yapılan bu araştırmada, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ve iş tatmin düzeylerine olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuç ve önerilerin, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

BÖLÜM II

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

2.1. Liderlik Kavramı

2.1.1. Liderliğin tanımı

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder (Eren, 1993). Liderlik grup başarısı için öyle önemlidir ki tarih yazılmaya başladığından beri insanlar bu konuyla ilgilenmişlerdir. Çok boyutlu ve dinamik bir kavram olan liderliğin ilgi çekici olması ve bu konuda giderek artan bir araştırma ihtiyacının bulunması, bu kavramın gizemine ve bu gizemde saklı gücüne dayandırılabilir (Ergeneli, 2006).

Liderlik pek çok alanda incelenen geniş bir kavramdır. Bu da liderlik ile ilgili çok fazla tanımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Genel bir tanım yapmak gerekirse liderlik; belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır (Özkalp ve Kirel, 2004). Lider, farklı duygu ve düşüncedeki insanları ya da grupları, aynı amaç etrafında toplayabilen, aynı hedefe yönltebilen kişidir (Kongar, 2005).

Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre, etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır (Tengilimoğlu, 2005).

Tablo 2–1. Liderlik tanımları (İbicioğlu, Özmen, Taş, 2009:4)

Cooley, 1902	Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde)olabilmektir.
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Bogardus, 1934	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin kontağı ve bu kontak içerisinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Kilbourne, 1935	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
Koontz ve O'Donnel, 1955	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
Dubrin, 1978	Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
W.Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
G.R. Sullivan- M.V Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği belirlemek ve ekip kurmaktır.
Tosun, 1997	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
Koçel, 1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
Eren, 2001	Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.

Bununla beraber yapılan çalışma kapsamında literatür incelendiğinde daha birçok liderlik tanımıyla karşılaşılacaktır. Bunlardan öne çıkan tanımlar yukarıdaki tablo 2–1. de gösterilmiştir.

Liderlik, bir kişinin başkalarını etkileyebilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Bir liderin faaliyetlerine etki eden hususlar; grubu oluşturan

ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir. Bu durumda liderliği bir faaliyet fonksiyonu olarak ele alacak olursak şu formül ortaya çıkacaktır. Liderlik = f (izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, çevre koşulları) (Koçel, 2005).

Üstün lider işlerin yapılmasını çok küçük hareketlerle sağlar. Emirlerini birçok hareketlerle değil, yaptığı birkaç işle yayar. Her şeyle ilgilenir. Ancak nadiren karışır. Bir katalizördür ve eğer orada olmazsa, işler o kadar iyi gitmeyecekse bile, başardığında hiçbir övgüyü üstüne almaz. Ve üstüne hiçbir övgü almadığı için övgü onu hiç terk etmez (Aktan, 2000).

Bireyin bazı istek ve ihtiyaçlarına tek başına erişmesi mümkün olmamakla beraber bu konudaki gerginlikleri ve hayal kırıklıklarını gidermek için mutlaka sosyalleşme ve çevresindeki insanlar ve insan grupları ile çeşitli yakın ilişkilerini çoğaltması gerekir. Grup hareketi onun hayal kırıklığı nedeniyle önemli ölçüde yitirdiği arzu, hareket, enerji ve cesaretini artıracak, büzülmüş bulunan yeteneklerini açıp harekete geçirecektir. Bireyin grup içinde başarılı olabilmesini ve hem içinde bulunduğu grubun amaçlarına (müşterek amaçlar) hem de kendisinin belli ölçüde fedakârlıkta bulunduğu amaçlara erişebilmesi için iyi bir planlamacı, girişimci, örgütleyici ve motive edici bir lidere ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001). Bu düşünceden hareketle araştırmacılar liderlik kavramına literatürde çok büyük önem vermişlerdir.

2.2. Liderlik İle İlgili Temel Kuramlar

Araştırmacılar, lideri ve liderlik sürecini daha yakından tanımlayabilmek amacıyla çeşitli kuramlar ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu kuramlar; liderlerin ortaya koyduğu davranışsal farklılıkları, kişisel farklılıkları ve durumsal farklılıkları daha anlaşılır kılmaktadır.

Liderlikle ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar tablo 2–2 de gösterilmiştir.

Tablo 2–2. Liderlik teori ve araştırmaları (Alan, 1993:1, aktaran: Begeç, 1999)

Zaman	Liderlik Yaklaşımları	Açıklamalar
1950 ve öncesi	Özellik Yaklaşımı	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaradılışında mevcuttur.
1950–1960 arası	Davranış Yaklaşımı	Liderlik etkinliği liderlerin nasıl davrandıkları ile ilgilidir.
1960–1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif Yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

2.2.1. Geleneksel liderlik kuramları

Geleneksel liderlik kuramları; özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır.

Özellikler kuramı

Özellikler kuramı, bir kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu veya bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır. Bu yaklaşımda lider değişkenine önem verilmekte ve liderin diğer insanlara göre farklı kişilikleri ve nitelikleri olduğu kabul edilmektedir. Liderleri diğer insanlardan ayıran en önemli şeyin, onların sahip oldukları bireysel özellikler olduğu varsayılır. Lider bu özellikleri nedeniyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Kişisel özellik yaklaşımları, lideri ayıran temel kişisel özellik ve nitelikleri şu şekilde sıralamıştır (Fındıkçı, 2009):

- **Fiziksel Özellikler:** Bireylerin genel bedensel görünüşleri, boyları, kiloları.
- **Kişisel Özellikler:** Bağımsız hareket edebilme, kendine duyulan güven, duygularını rahatça kontrol edebilme, belirli bir ahlaki seviyede olma.
- **Kişisel Yetenekler:** Analiz ve sentez yeteneği, yüksek zekâ düzeyi, mantık ve yargılama gücü.
- **Sosyal Özellikler:** İnsanlarla iletişim kurma, ikna etme becerisi, girişimcilik, müzakere becerisi, etkileme becerisi.

Yapılmış olan çalışmalarda yaş, boy, zekâ düzeyi, akademik başarım ve

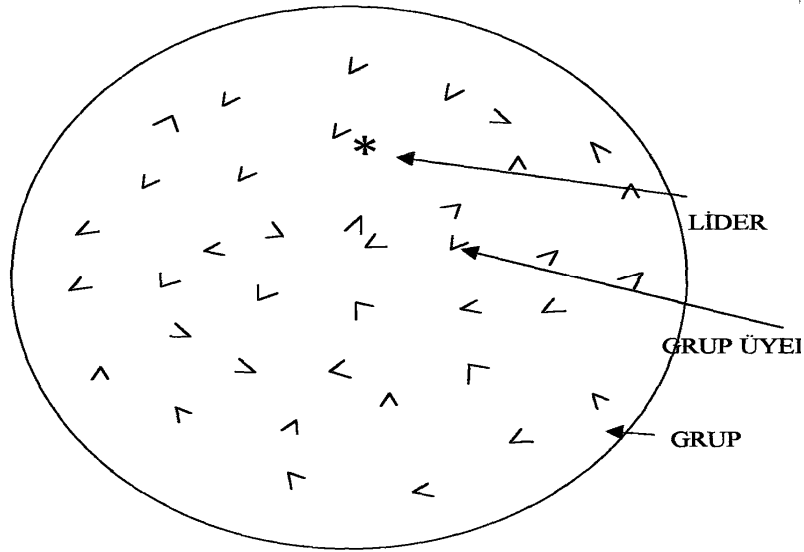
yargılama yeteneği gibi birtakım liderlik faktörleri sınanmış, aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahmin etmeye çalışmada temel oluşturmuştur (Keçecioğlu, 1998). Yapılan çalışmalarda bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıklarının gözlenmesi ve durumsal koşulları ve lideri izleyen kişilerin ihtiyaçlarını dikkate almaması bu teorinin eksik yönlerini göstermektedir.

Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğu ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılabilmesi olmuştur (Koçel, 2005).

Kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için sahip olduğu özellikler ile grup üyelerinden farklılıklarının olması ve bu özellikleri ile grup içerisinde kolayca fark edilebilecek durumda olması gerekmektedir.

Özellikler kuramının liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır (Ertürk, 2011: 156).



Şekil 2–1 Lider özelliği yaklaşımı (Koçel, 2005)

Davranışsal kuramı

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu modelin temeli, liderleri başarılı ve etkin kılan hususun, liderin özelliklerinden ziyade, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara dayanmaktadır. Dolayısıyla liderlerin özelliklerinden çok yaptıkları iş, bu işler için ne gibi davranışlar geliştirip sergiledikleri ile ilgilenilmiştir. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekil vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Eren, 2001).

Liderlik ile ilgili davranışsal kuramların literatüre göre en yaygın olanları aşağıda sıralanmıştır:

Ohio State Üniversitesi çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmasının başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra iki genel liderlik tarzı bulunmuştur:

- Kişiyi dikkate alan
- İşe ağırlık veren yapılar (Stogdill, 1974).

Kişiyi dikkate alan tarz, bir liderin takipçilerine gösterdiği ilgi ve yoğunlukla orantılıdır. İşe ağırlık veren tarz ise, bir liderin grup tarafından konmuş hedeflere ulaşılması için kaynakları ve insan gücünü etkili bir şekilde kullanmasıyla bağlantılıdır. Her iki tarz da birbirinden bağımsızdır. Yani, bir liderin işe ağırlık veren tarzının yüksek olması kişiyi dikkate alan tarzın da yüksek olacağı anlamına gelmez. Araştırmalar sonucunda kişiyi dikkate alan tarzı tercih eden liderlerle çalışan astların organizasyonda daha uzun süre kaldıkları tespit edilmiş, ancak performans açısından hem kişiyi dikkate alan hem de işe ağırlık veren tarzı uygulayabilen liderlerin daha yüksek performansı garantiledikleri görülmüştür. Ayrıca, unutulmamalıdır ki, her iki tarz liderliğin başarılı olabilmesi için, içinde bulunulan durum da büyük rol oynamaktadır. Ohio State çalışmasının esas bulguları şunlardır (Koçel, 2005):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.
- Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça çalışanların performansları artmaktadır.

Yapılan araştırmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında elde edilen bulguları desteklemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem insan faktörünü (bireye ilgi) hem de "yapıyı harekete geçirme" derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İnsan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında "yapıyı harekete geçirme" faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde, "insan faktörüne ilgi" yönünden yüksek puan almış yöneticilerin davranışlarında "yapıyı harekete geçirme" değişkeni önem taşımaktadır (Zel, 2006).

Şekil 2–2 de değişkenlik dereceleri “yüksek” ve “düşük” olarak gösterilerek bu yaklaşım açıklanılmaya çalışılmıştır.

Yüksek		
Kişiyi Dikkate Alma	Kişiyi Dikkate Alma Yüksek Yapıyı Dikkate Alma Düşük	Kişiyi Dikkate Alma Yüksek Yapıyı Dikkate Alma Yüksek
	Kişiyi Dikkate Alma Düşük Yapıyı Dikkate Alma Düşük	Kişiyi Dikkate Alma Düşük Yapıyı Dikkate Alma Yüksek
	Düşük	Yüksek
	Yapıyı Dikkate Alma	

Şekil 2-2: Ohio –State liderlik modeli
(Wayne ve Shank, 1995:351, aktaran: Begeç, 1999)

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu modelin temeli, liderleri başarılı ve etkin kılan hususun, liderin özelliklerinden ziyade, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara dayanmaktadır. Dolayısıyla liderlerin özelliklerinden çok yaptıkları iş, bu işler için ne gibi davranışlar geliştirip sergiledikleri ile ilgilenilmiştir. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekil vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Ertürk, 2011).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yapılan çalışmanın amacı; verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikâyetler, maliyet ve güdülenme gibi kriterleri kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri araştırmaktır. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı saptanmıştır. Bunlar; ‘işe yönelik lider’ ve ‘kişiyi yönelik lider’dir (Ataman, 2002).

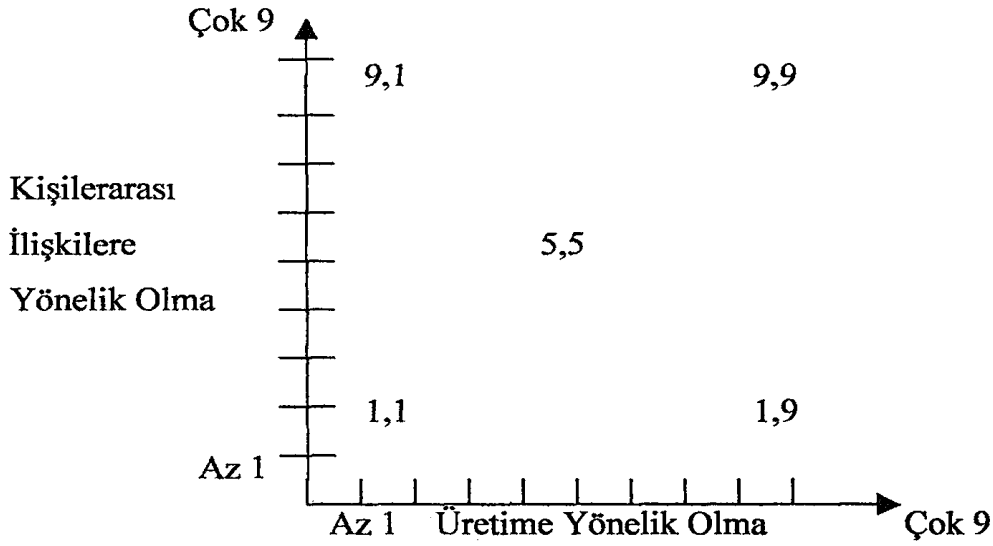
- **İşe Yönelik Lider:** İzleyicilerin grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkîe dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.
- **Kişiyi Yönelik Lider:** Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel

gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Koçel, 2005).

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Bu araştırma, hem Ohio Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi çalışmalarından yola çıkılarak oluşturulmuş yönetim tarzı matrisidir. Teksas Üniversitesi'nden Blake ve Mouton'un oluşturduğu bu üç boyutlu modelde, kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma diye tanımlanan iki eksen bulunmaktadır. Her iki eksen için, 1'den 9'a kadar puanlar verilmiştir. Sözelimi, (1,1) değerinde, üretime ve ilişkilere yönelik olma düzeyi düşüktür. Bu tarz liderin amacı, kendini sorunlardan uzak tutmaktır. (1,9) değerinde ise liderin, ilişkilere yönelik olma boyutu yüksek iken üretime yönelik olma boyutu düşüktür. Bu tarz liderin amacı astları arasında yardımlaşmayı kuvvetlendiren güvenli bir ortam yaratmaktır. (9,1) değerinde liderin, üretime yönelik olma düzeyi yüksek iken ilişkilere yönelik olma düzeyi düşüktür. Bu tarz liderin amacı, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu mantıkta ilerlersek, (5,5) değeri hem çalışanların ihtiyaçları hem de işletmenin hedefleri arasında orta yol bulma çabası içindeki liderleri ifade eder. (9,9) değeri ise, hem üretime hem de ilişkilere yönelik olma düzeylerini en etkin kılmaya yöneliktir. Oluşturulan bu modele göre, değeri (9,1) olan takım yönetimi en etkin liderlik tarzı olarak bulunmuştur (Eren, 2001).



Şekil 2-3 Yönetim tarzı matrisi
(Mondy ve Premeaux, 1995:353, aktaran: Zencir, 2004)

Yönetim matrisi modelinde ortaya çıkarılan şekilde lider davranışları kişiler arası ilişkilere yönelik ve üretime yönelik olarak iki gruba ayrılmaktadır. Az veya çok olma durumuna göre değerler verilmiştir. Yöneticinin göstermiş olduğu davranışa göre 1 ile 9 arasında değerler verilmekte ve ortaya çıkan değerler neticesinde değerlendirilmektedir (Zencir, 2004). Örneğin; 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astlarının hisleri ve memnun olmalarıdır. 5,5 tipi ise hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici tipini ifade etmektedir. Böyle bir modelin en önemli yararı yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici/lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Ancak uygulamalı araştırmacıların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Özkalp ve Kirel, 2004).

Douglas McGregor'un X ve Y teorileri:

McGregor'a göre lider davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri

onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X ve Y teorisi olarak adlandırılabilir. İlk defa 1957’de yayımlanan bu görüşe göre X teorisi, şu varsayımları içermektedir (Mucuk, 2005)

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Buna karşılık Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır (Ertürk, 2011):

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

McGregor’un X ve Y teorileri özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor’a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişim, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gerektiğini belirtmektedir (Aktan, 1999).

Likert’in dörtlü yaklaşım modeli

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model de Rensis Likert’in dörtlü yaklaşım modelidir. Likert’in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre,

yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grubu ve özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Luthans, 1981).

Tablo 2–3. Liderlik değişkeni (Luthans, 1981:477)

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlarına İnancı ve Güveni	Astlarına inanç ve güveni yoktur	Astlarına güveni vardır	Güveni vardır ama tam değildir. Kararlarda denetlemeyi elde tutmak ister	Tüm konularda Astlarına tam Güven duyar.
Astlarının Özgürlük Hissi	Astları ile ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini hiç özgür hissetmezler	Astlar ile ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini pek özgür hissetmezler	Astlar ile ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini özgür hissetmezler	Astlar ile ilgili konularda üstleriyle konuşmada Kendilerini tümüyle özgür hissederler.
Astların Katılımı	Sorunların çözümünde yönetici ender olarak astların görüşlerini alır.	Sorunların çözümünde yönetici zaman zaman astların görüşünü alır.	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak astların görüşlerini alır ve bunları yapıcı olarak kullanır.	Sorunların çözümünde yönetici daima astların görüşlerini sorar ve bunları kullanır.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin, sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.

Durumsallık kuramı

Bir üçüncü yaklaşım olarak da, içinde bulunulan durumun liderlik tarzını belirlediği anda durumsallık kuramı ortaya çıkar. Bu kurama göre, bir liderlik tarzının durumun gerektirdiği şartlara uygun davranılırsa etkili olabileceğidir. Başka bir deyişle, durum liderlik davranışını belirler, modelidir (Eren, 2001).

Liderliğe, liderin özellikleri veya davranışları açısından bakmaya çalışan yaklaşımlardan sonra içinde bulunulan durumu da dikkate almayı öngören durumsallık yaklaşımları ortaya konulmaya başlanmıştır. Araştırmamızda, bunlardan en çok bilinenler üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

Fiedler'in koşul bağımlı liderlik modeli

Fiedler'in çalışması, liderin etkinliğinin belli koşullara bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, liderin kişilik özellikleri, durum ile uyumlu ise lider etkili olmaktadır (Ergeneli, 2006:224). Yani bir anlamda, liderin etkili olabilmesi ortama bağlıdır. Fiedler, durumsallık yaklaşımını tanımlamak için lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin pozisyonunun gücü olmak üzere üç faktör belirlemiştir (Kırel, 1998). Bu modeldeki faktörler:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu ve lidere olan güven bağlılıklarını ifade eder. Bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir.
- Başarılabacak işin niteliği: Bu değişken grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir.
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme v.s. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eder.

Fiedler, liderlik tarzlarını ölçmek için LPC (least preferred co-worker) adında bir ölçek oluşturmuştur. Geliştirdiği ölçeği uygulaması sonucunda, davranışa-yönelik ve işe-yönelik olmak üzere iki liderlik tarzı bulmuştur. Davranışa yönelik tarzda liderler, astlarıyla sıkı ve iyi ilişkiler kurmayı hedeflerler. İşe yönelik tarzda ise, liderler verilen işleri tamamlamayı amaçlarlar. Ve ancak durumun gerektirdiği tarzda davranan liderler etkili olmayı başarırlar. Bu durum aşağıdaki tablo 2-4 te açıkça görülmektedir (Zel, 2006).

Tablo:2-4 Etkili lider davranışı

Durumun Gerektirdiği			
Etkili Performans	Çok Uygun	Az Uygun	Orta Uygun
Yüksek	Görev-Odaklı	İlişki -Odaklı	Görev-Odaklı
Düşük	İlişki -Odaklı	Görev-Odaklı	İlişki -Odaklı

Tablo 2-4'te de görüldüğü üzere her iki tür liderlik davranışı da belirli durumlarda verimli ve etkili olabilir. Bu model, belirli durumlarda hangi şartların

önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik biçiminin ne olabileceğini araştırmaya önem vermektedir (Ertürk, 2011).

Amaç – yol teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Kuram, yapısı itibarıyla umut modelinin daha genelleştirilmiş bir görünümüne sahiptir. Liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, iş yerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astları güdülemek bakımından etkinlikleri olduğu varsayımından hareket eder. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Koçel, 2005):

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: İzleyiciler lider tarafından iki hususta motive edilebilir:

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol).
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç).

Lider için önemli olan, izleyicilerin önemli gördüğü amaçları belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecek yolu bulmalarına yardımcı olmaktır. Amaç yol teorisi, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisine sahip olmalıdır (Sökmen ve Soylu, 2009).

- **Emredici Liderlik:** Lider, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İlkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.
- **Destekleyici Liderlik:** Lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu önder için önemlidir.
- **Katılımcı Liderlik:** Grup kararı alınır. Lider karar vermeden önce işgörenlerin

düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

- **Başarı Yönelimli Liderlik:** Lider, önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır.

Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam eğrisi modeli

Hersey ve Blanchard geliştirdikleri liderlik kuramıyla, başarılı ve etkili liderlik arasındaki ayırımı işaret etmişler ve etkili liderliği sağlamak için çeşitli durumlar ile liderlik davranışları arasında bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Liderlik biçimleri görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmış ve bu biçimlerle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik davranışlarının, izleyenlerin “olgunluk düzeyine” uygun olması gerektiği vurgulanmıştır (Eren, 2001).

Bu teoriye göre, en etkili liderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir. Hersey ve Blanchard olgunluğu; yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar (Begeç, 1999).

Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan dört farklı şekilde liderlik davranışı şunlardır (Yazgan, 2007):

1. **Emir Verme:** Yüksek görev anlayışı buna karşılık astlar ile düşük ilişkilerin olduğu bir yönetim tarzı mevcuttur. Lider, izleyenlerin rolünü açık bir şekilde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür.
2. **İkna Etme:** İzleyenlerin yeteri kadar tecrübe sahibi olmamalarından dolayı yüksek görev, onları desteklediği için yüksek ilişki anlayışı benimsenmiştir. Lider izleyenlere kararları açıklar, onların önerilerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder.
3. **Katılımcı:** İzleyenlerin göreve yönelik olgunluk seviyeleri yükselmiştir. Bu yüzden düşük görev ve yüksek ilişki mevcuttur. Lider, izleyenleri dinler, destek

sağlar, özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımlarını sağlar. İletişim çift yönlüdür.

4. **Yetki Devretme:** İzleyenlerin olgunluk seviyelerinin yüksek olmasına rağmen düşük ilişki ve düşük görev benimsenmiştir. Lider izleyenlere yetki devreder ve sorumluluk verir.

Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam eğrisi modelinde izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir (Yazgan, 2007).

2.2.2. Modern liderlik kuramları

İşletmelerin küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmeleri rekabeti uluslararası düzeye çıkarmış, bu da işletmeleri karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. İşte liderler de bu koşullara ayak uydurabilmek için geleneksel “yönetici lider” kavramından daha farklı boyutlara taşınmak durumunda kalmışlardır (Eren, 2004:329).

Geleneksel liderlik yaklaşımları dışında pek çok liderlik modeli bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında son yıllarda üzerinde tartışılan, liderliğin oluşumunu ve etkin liderliğin şartlarını açıklayan diğer liderlik yaklaşımları üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Yeni biçimlenen lider özellikleriyle şekillenen ve bu çalışmada incelenen yeni liderlik yaklaşımları şunlardır:

- 1) Etkileşimci (Transactional) Liderlik
- 2) Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

Literatürdeki yeni liderlik sınıflandırmasında bazı araştırmacıların karizmatik liderliğe de ayrıca yer verdiği görülmektedir. Karizmatik liderler, izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Karizmatik liderlerin

özellikleri; heyecanlandıran bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir. (Tengilimoğlu, 2005:6). Conger ve Kanungo'nun literatüre kazandırdığı karizmatik liderlik, bu çalışmada dönüştürücü liderliğin bir alt boyutu olarak incelenmektedir (Conger ve Kanungo, 2000).

Etkileşimci liderlik

Bass (1985), liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır.

Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar (Eren, 2001).

Süreç yönelimli etkileşimci liderlik yaklaşımları, etkinlik sağlamak amacıyla lider ve çalışanlar arasında mevcut olan etkileşimin niteliklerini vurgulayan sosyal değişim bakış açısına dayalı olarak geliştirilmiş modellerdir. Etkileşimci liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek

karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Serinkan, 2002).

Xerox's Reprographic Business Group (RBG) tarafından yapılan bir çalışmada 44 etkin yönetim davranışının belirlendiğinden bahsetmektedir. Bu davranışların birçoğunda modern liderlik özeliği ortaya koyan iki faktör gözlenmektedir. Bu faktörlerden ilki işi organize edip başlatmak ve böylece işlerin kolayca tamamlanmasını sağlamak, diğeri ise çalışanlara ilgi gösterip onların bireysel ilgilerine karşılık verebilmektir. İyi performans gösteren çalışan ödüllendirilirken, diğeri cezalandırılır. İşte bu şekilde, yöneticiyle çalışan arasında bir tür etkileşim gerektiren liderlik türü, etkileşimci liderlik olarak adlandırılır (Bass, 1990).

Etkileşimci liderlik tarzının, değişimin az durgun çevresel koşullarda başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Fakat sürekli ve hızlı değişen çevresel koşullarda bulunan örgütler için daha az faydalıdır (Ölçer, 2008).

Etkileşimci liderler; liderlik davranışlarını örgütte dört alt boyutta gerçekleştirmektedirler. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır (Bass, 1988).

Koşullu ödül

Etkileşimci liderler izleyenlerini uygun ya da gerekli davranışa teşvik etmek ve onların uygun olmayan davranışlarını engellemek için koşullu ödüllerden yararlanır. “Eğer belirli bir miktarın üzerinde satış gerçekleştirirsen, sana bir araba alırım” şeklinde bir ifade etkileşimci liderliği anlamak için güzel bir örnektir. Dolayısıyla etkileşimci liderlikte geçerli olan ilişki anlayışı yararlı itaattir. Etkin bir şekilde yönetildiğinde koşullu ödüller hem liderin, hem onu izleyenlerin, hem de işletmenin çıkarıdır (Podsakoff vd, 2001).

Lider ile izleyenler arasında bir amaç-ödül ilişkisi kurulmuştur. Lider izleyenleri ile birlikte ulaşılması gereken amaç, izlenecek yol, beklentiler ve ulaşılması istenen performans düzeyleri hakkında paylaşımda bulunur. Lider amaçlara ulaşma yolunda izleyenleri harekete geçirme ve çaba sarf etmeleri için motive unsuru olarak izleyenleri maddi ve manevi ödüllendirmeyi vaat etme yoluna gider. Aksi durumda ise, yine izleyenlere gereken cezalandırmanın yapılabileceğini belirtir (Bass, 1985).

İstisnalar ile yönetim

İstisnalara dayalı yönetim; özellikle işgörenin performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaşıldığı zaman başvurulmuş bir anlayıştır (Dilek, 2005:45).

İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki tipi vardır. Aktif olanda lider, standart yöntemlerden sapma veya düzensizlikler görülmeye bağlandığında harekete geçer. Pasifte ise lider, sapmalar ve düzensizlikler meydana geldikten sonra harekete geçer. İkisi arasındaki fark; aktif olanda lider, sapmaların oluşup oluşmadığını arattırırken, pasif olanda ise lider problemlerin ortaya çıkmasını beklemektedir (Hartog vd, 1997).

Serbest bırakıcı liderlik tarzından farklı olarak istisnalarla yönetim modeli, liderlikten vazgeçmek anlamına gelmez. Etkileşimci liderliği belirleyen en önemli iki faktör ödül ve cezadır. Öte yandan performansta kabul edilmeyecek bir değişiklik ortaya çıktığında istisnalara göre yönetim geçerlidir. İstisnalara göre yönetim, düzeltici faaliyetin başlaması anlamına gelir. İstisnalarla yönetim davranışı gösteren liderin, astlarına verdikleri görevin üstesinden gelebileceklerine açıkça ifade etmeseler de bir güvenleri vardır. Serbest bırakıcı liderlikte olduğu gibi işler yolunda gittiği sürece müdahil olmamayı ve kenarda durmayı tercih ederler. Lider, standart yöntemlerden sapma veya düzensizlikler görülmeye bağlandığında müdahalede bulunuyorsa aktif, eğer sorunlar ciddi seviyelere ulaşınca kadar bekliyorsa pasif istisnalarla yönetim davranışı sergiliyor demektir. Pasif istisnalarla yönetim daha çok bir kayıtsız kalma şeklindedir. Bu durumu lidersizlik veya yönetimsizlik olarak ele alıp, serbest bırakıcı liderlik içinde değerlendirmek mümkündür (Başol, 2005).

Tam serbest bırakıcı

Son alt boyut olan serbest bırakıcı liderlik davranışı ise bazı araştırmalarda, etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bazılarında ise, farklı bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi; Bass ve Avolio tarafından yapılan bir araştırmada, pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik tarzının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermiş olmasıdır (Dilek, 2005:45).

Sonuç olarak, etkileşimci liderlik stillerinden koşullu ödül kullanma düzeyleri yükseldikçe etkililik ve doyum düzeylerinin yükseldiği, istisnalarla yönetim (aktif) düzeyi yükseldikçe etkililik ve doyum düzeylerinin arttığı söylenebilir. Buna karşılık istisnalarla yönetim (pasif) puan düzeyleri yükseldikçe etkililik ve ekstra çaba düzeylerinin ve serbest bırakıcı liderlik puanları yükseldikçe etkililik düzeylerinin azaldığı söylenebilir (Gündüz ve Doğan, 2008).

Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmekle birlikte ilk kez Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Bass, dönüşümcü liderliği, izleyenleri üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik tipi olarak literatürle tanıştırmıştır. Bass'a göre dönüşümcü liderler; astlarının görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamının ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandırarak izleyenleri değiştirir ve güdelerler. Dönüşümcü liderin izleyenleri de; lidere güvenirlir, inanırlar ve saygı duyarlar (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili 20 yılı aşan araştırma sürecinde Burns, Bass ve Avolio ile birlikte birçok bilim adamının bu yaklaşıma ilgi gösterdiği bilinmektedir (Ticy ve Devanna (1983), Conger Kanungo (1987), Yukl (1989), Sashkin (1990), Podsakoff (1990), Jantzi ve Leithwood (1992), Sosik (1993), Pielstick (1997), Lubin

(2001), Kark (2004)).

Dönüşümcü lider anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir (Luthans, 1995, aktaran: Koçel, 2005). Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilemeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani; vizyon örgütsel yaşamı “anamlı” hale getirmekte ve çalışanların heyecanını körüklemektedir (Synder ve Graves, 1994, aktaran: Koçel, 2005). Dönüşümcü liderler, çalışanların kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlar olarak sunulmaktadır (Coad ve Berry, 1998).

Dönüşümcü lider, izleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi izleyicileri için bir rol modelidir. İzleyicilerin “kendilerini adama” düzeylerini yükseltir (Koçel, 2005).

Bennis ve Nanus (1997) dönüşümcü liderliğin, liderler ve işgörenlerin birbirlerinin motivasyonunu daha yüksek seviyelere çıkardıkları zaman gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Kuhnert ve Lewis’e göre (1997) dönüşümcü liderler, örgüt değerlerine yönelik zorunlu bir etik anlayışı sağlar ve bunu izleyicilerine aktarırlar (Ölçer, 2008).

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olmuştur. Diğer yandan günümüzde "dönüşümcü" olmanın, bir lidere, bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüşümcü liderliği neyin daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003).

Günümüzde dönüşümcü liderlerin, genellikle dinamik ve karmaşıklığın yüksek olduğu ortamlarda hızlı ve etkili kararlar alarak çevrelerini şekillendirdikleri belirtilmektedir (Bass ve Avolio, 1994:3, aktaran: Tabak vd, 2009). Dönüşümcü liderliğin, liderlik bilenenleri ile farklı düzeylerde etkileşim içerisinde olması,

araştırmacıların, bu liderlik tarzını sergileyen liderleri etkileyen yetinme tarzları, yaşam biçimleri ve bunun gibi farklı demografik değişkenlerin etkilerini incelemelerine neden olmuştur (Tabak vd, 2009).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde incelenecek iş tatmini konusu, dönüşümcü liderlikle bağdaştırılmış ve dönüşümcü liderlerin çalışanlarının, yüksek oranda iş tatmini ve motivasyon sergiledikleri ortaya konmuştur (Hater ve Bass, 1988).

Dönüşümcü liderlik örgütler arasındaki yerel ve uluslararası rekabetin çok ciddi olarak arttığı ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüşümcü liderler, işgörenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadır. İşgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar. Bu tip liderler izleyenlerine ilham kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerinin yükselmesine sebep olmaktadır (Yavuz, 2009).

Dönüşümcü liderler kendini izleyenlerde güçlü duygular uyandırarak, onları etkilerler ve izleyenler kendilerini liderle özdeşleştirirler. Dönüşümcü liderler izleyenleri güçlü kılarak onları bulundukları ortamdan daha iyi ortamlara getirerek yükseltirler. Yukl (1994) dönüşümcü liderliğin uygulanması için gereken ilkeler arasında açık ve çekici bir vizyonu geliştirme ve bu vizyonu açıklama, vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmeyi saymaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgütte makro ve mikro düzeylerde gözlenebilir. Mikro düzeyde bireyler arasında olabildiği gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde değişim ve kurumlarda reform şeklinde olabilir. Dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip lider, görevin çıktılarının önemini belirterek onu izleyenlerin ilgilerini, örgütün veya takımının beklentileriyle bütünleştirerek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını aktive ederek güdüler ve dönüşümü sağlar (Yukl, 1994, aktaran: Altun, 2001).

Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin beraberinde gelişir. Bass (1985) dönüşümcü liderliği üç boyut olarak incelemiştir:

- **Karizmatik Liderlik:** İzleyenler tarafından takdir edilme ve saygı duyulmaya dayanır.
- **Entelektüel Teşvik:** İş yapış stillerinde yenilikler keşfetmek için astları cesaretlendirmektir.
- **Bireysel Destek:** Astların bireysel ihtiyaçlarını gözetmektir.

Daha sonraları karizmatik liderlik faktörünü “ilham verici motivasyon” ve “idealleştirilmiş etki” olarak iki ayrı boyuta ayırmıştır. Buradan da görüleceği üzere dönüşümcü liderlik özünde karizmatik liderliği de barındırmaktadır. Liderin kişisel özellikleri arasında bulunan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme ve yüksek performans hedeflerine ulaşmaları süreci olarak da tanımlanabilen karizma, dönüşümcü liderliğin anahtar elemanıdır (Bass, 1985).

Yukarıdaki boyutları biraz daha farklı bilimsel çalışmalar açısından incelersek;

Karizma (ve ilham / idealleştirilmiş etki)

Karizma, eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve eski Yunanca “ilahi ilham yeteneği ” anlamını taşır (Yukl, 1994, aktaran: Cinel, 2008).

Karizma kavramı yönetim yazınına 1947 yılında bürokrasi modeli'nin kurucusu Weber ile girmiştir. Sonraki yıllarda Berlew (1974) liderlik ve örgütsel heyecan, House (1977) karizmatik liderlikte özgüven, Bass (1985) dönüşümcü liderlik yaklaşımı, Conger ve Kanungo (1987) karizmaya atıf yaklaşımı, Meindl (1990) karizmaya sosyal bulaşma yaklaşımı ve Shamir, House ve Arthur (1993) karizmatik liderlikte benlik yaklaşımı ile karizmatik liderlik kavramının gelişmesine öncülük etmişlerdir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Karizma, liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Erçetin, 2000: 58, aktaran: Cömert, 2004).

Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararlıdır, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma, lidere izleyenler tarafından atfedilir (Altun, 2002).

Karizma dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır (Leli, 1999, aktaran: Çakar ve Arbak, 2003). Çünkü dönüşümcü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bunun içinde karizma bir zorunluluktur (Dessler, 2001, aktaran: Çakar ve Arbak, 2003).

Dönüşümcü liderin özelliklerinden karizma/ilham verme boyutu, liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade eder (Avolio vd, 1999:444).

Entelektüel / zihinsel teşvik

Dönüşümcü liderin özelliklerinden zihinsel teşvik boyutu, liderin izleyicilerini kullandıkları problem çözme yöntemlerini sorgulamaları için teşvik etmesini ifade eder (Avolio vd, 1999:444).

Zihinsel teşvik davranışı ile lider takipçilerini daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde cesaretlendirmektedir (Bass, 1999:11). Zihinsel teşvik davranışı liderin takipçilerin işleriyle ilgili varsayımlarını tekrar gözden geçirmelerini ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmalarını sağlamaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir (McKenzie vd, 2001:119, Bass, 1990:22).

Bireysel düzeyde ilgi

Dönüşümcü liderin özelliklerinden bireysel düzeyde ilgi boyutu, liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder (Avolio vd, 1999:444).

Dönüşümcü liderliğin son unsuru, liderin izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirmesidir. Dönüşümcü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı fakat adil davranır. Sonuçta; liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etkiyi ortaya çıkarır (Ören, 2006).

2.2.3. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik karşılaştırılması

Türlüanslı piyasalarda proaktif bir özellikle organizasyonunu uyarlayan, ahlak, moral, inanç gibi manevi boyutları göz ardı etmeyen dönüşümcü lider, evrensel insan haklarını, insan boyutunu ön plana çıkaracak değerlerle sonuca, daha yüksek performansa ulaşılabilceğine inanmaktadır. Etkileşimci lider ise çalışanlarını yönlendirme de; faydayı esas alan, çalışanları bir araç olarak algılayan, ödül ve cezanın en etkin yöntem olduğunu düşünen, değişimler meydana geldiğinde bir şeyler üretmeye çalışan liderlik tarzını sergiler. Etkileşimci lider anlamları sonuçların yaratacağını düşünür ve onun için tüm adaptasyonu sonuçlara yöneliktir (Erdal, 2007).

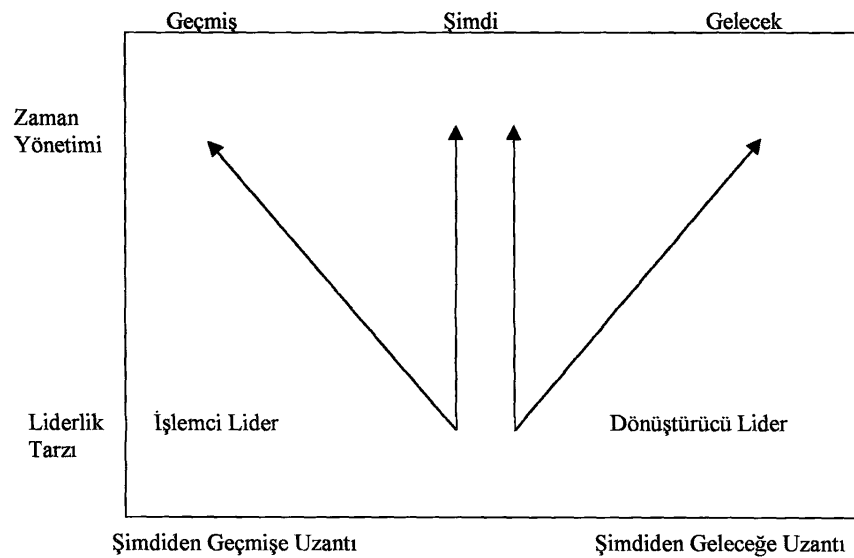
Dönüşümcü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değış tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir (İşcan, 2006:164–165).

Tablo 2–5’de görüldüğü üzere etkileşimci liderlik yaklaşımı daha çok klasik yönetim anlayışını taşır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ise, vizyoner olma, çok yönlü olma, gelişme yanlısı olma ve demokratik liderlik davranışı özelliğı gösterir. Her iki liderlik yaklaşımında birbirine yakın ve tamamlıyor gibi görünse de tamamen birbirine zıt veya kapsayıcı özellik göstermez. İşte bu sebeple her iki liderlik tipi de kendi içerisinde ve ayrı ayrı değerlendirilmedi.

Tablo: 2–5 Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik karşılaştırılması.
(Tichy ve Devana, 1986, aktaran: Ölçer, 2008)

	ETKİLEŞİMCİ	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey ve yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklaşma	Finansal faktörler	Müşteri(İç-Dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	Çalışanlar
Karar verme	Merkezleştirilmiş yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
Çalışan	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İzleyicilerin tepkisi	İtaat	Adanmışlık
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme, statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Değişimin gerçekleştiği yer	İzleyicilerin davranışları	İzleyicilerin tutum ve değerleri
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Liderin bulunduğu yer	Liderin bulunduğu yer	İzleyicilerin kalbinde
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Tablo:2–5’de görülen durum Eren’in (1997) yapmış olduğu bir çalışmasında aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir. Şekil 2–4’de görüldüğü gibi etkileşimci liderler çabalarını geçmişten günümüze, dönüşümcü liderler ise çabalarını günümüzden geleceğe doğru yoğunlaştırırlar.



Şekil:2–4 Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar (Eren, 1997:401)

Etkileşimci liderlikte lider ve izleyiciler karşılıklı etkileşime girerler. Bunun sebebi karşılıklı olarak isteklerini tatmin edebilmektir. Dönüşümcü liderlikte ise bu etkileşime tüm işletmenin yararına olacak şekilde daha yaratıcı bir çevre oluşturabilmek amacıyla yönelik olarak girilir. Bu farkın belirtilmesinde dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla daha tercih edilen bir stil olduğu da ima edilmektedir (Bogler, 2001).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kuramının özellikle; yol-amaç, durumsallık ve davranışsal liderlik araştırmalarından etkilendiği belirtilmektedir. Bass'a göre dönüşümcü liderlik bilimsel yönetime karşı anti tez olarak geliştirilmiş ve Weber'in karizmatik otorite kavramından etkilenmiştir (Şahin, 2003).

Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Ölçer, 2008).

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde faydalanan kaynaklar da göz önüne tutulduğunda; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları hakkında çok sayıda araştırma mevcuttur. Ancak; araştırmacı ve yazarların etkileşimci liderlikten ziyade dönüşümcü liderlik üzerine daha fazla eğilmiş ve daha fazla görüş ve araştırma geliştirmiş oldukları gözlemlenmiştir (Tengilimoğlu, 2005).

2.3. Örgütsel Özdeşleşme

2.3.1. Örgütsel özdeşleşme tanımları

Çalışanların çalıştıkları organizasyon ile arasındaki bağı belirlemeye yönelik çalışmalarda öne çıkan kavramlardan bir tanesi de örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme, örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardım etmektedir (Tompkins ve Cheney, 1985).

Kuramsal olarak örgütsel özdeşleşme; iş tatmini, isteklendirme, örgüte sadakat, örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilgilidir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme; örgütlerin örgüt üyelerinin davranışlarını koordine ettikleri tek yol olarak düşünülmüştür. Çünkü özdeşleşme örgütlerin değer ve kimlikleri ile uyumlu davranışları artırmaktadır. Diğer yandan, örgütler üyeleri arasında özdeşleşmeyi himaye etmek için önemli miktarda yatırım yapmaktadırlar (Shamir ve Kark, 2004:117).

Örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşmiş bireyler, örgütlerin amaç, hedef ve değerlerini kendi hedef, amaç ve değerleri gibi kabul etmekte, örgütün başarısı için çaba göstermektedirler (Edwards, 2005:207).

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ya da dönüşümler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini artırmıştır. Bir başka ifade ile bugün örgütler işgörenlerden işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte, bir başka deyişle örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir.

Özdeşleşmeyi teşvik için Kenneth Burke tarafından iki strateji önerilmiştir; birleşme ve bölünme. Birleşme stratejisi örgüt ile çalışan arasında bağ kurmaya çalışır. Birleşme stratejisi açıkça gösterir ki, örgüt çalışanın değer ve hedeflerini paylaşır ve çalışana “kimlik” olarak sunar. Birleşme örgüt ve birey özellikleri arasında her iki tarafın değerlerinin özlerini içeren şekilde yaratılır. Cheney (1983), tarafından açıklanan birleşme taktikleri şunlardır; örgütün bireye ilgisini ifade etme, ortak değer ve davranış şekillerini teşvik etme, çalışana uygun yararlar sağlama, örgüt dışından gelen övgüleri çalışanla paylaşma. Birleşme stratejisi “biz” kavramı kullanılarak örgüt içinde örgüt ve çalışanın ortak ilgi ve değer gösterimi şeklinde de gerçekleşebilir. “Biz” kavramı güven yaratmada, çalışan ile uzun dönemli ilişkiler oluşturmada ve örgüt üyelerinin bağlılığını sağlamada yardımcı olur (Cherim, 2002, aktaran: Tüzün, 2006).

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt üyeleri ve örgütün üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır fark edilmektedir. Şirket birleşmelerinin ve yeniden yapılanmaların çalışanın

sadakatini erozyona uğrattığı günümüzde örgütsel özdeşleşme kavramı canlanmış ve örgütleri çalışanlarının özdeşleşmelerini etkilemek için harekete geçirmiştir. Sıkça bahsedilen çekirdek ailenin, komşulukların, politik kurumların ve dinin erozyonunda örgütsel özdeşleşme bireyin benlik hissinde büyük bir bileşen haline gelmiştir (Mael ve Ashforth, 1992: 103).

Örgütsel özdeşleşme kavramı son yıllarda üzerinde çokça çalışılan bir konu olsa da, bu kavramın başlangıcı 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Günümüze kadar örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında görülmektedir ki, bu kavram araştırmacılar tarafından iki bilimsel alanda incelenmiştir; örgütsel davranış ve örgütsel iletişim. Bu iki alana ait bakış açıları birbirinin bütünüleyicisidir. Örgütsel davranış literatürü özdeşleşmeyi, birey ya da mikro örgüt (takımlar, gruplar) açısından vurgularken; örgütsel iletişim literatürü, yönetim tarafından yayılan iletişim temelli stratejiler aracılığı ile oluşan özdeşleşmenin makro örgüt bakış açısına odaklanmaktadır. Buna bağlı olarak da farklı bakış açılarından ele alındığı için örgütsel özdeşleşmenin ortak bir tanımı yapılamamıştır. Bu yüzden günümüze kadar örgütsel özdeşleşme ile ilgili ne gibi tanımlamaların yapıldığına değinilmesi gerekmektedir (Köse, 2009:2). Ashforth ve Mael (1989:20-39) farklı bir bakış açısından örgütsel özdeşleşmenin aşağıda verilen üç ögeyi içerdiğini saptamışlardır:

- Örgütle ilgili dayanışma duyguları,
- Örgüte davranışsal ve tutumsal destek,
- Örgütün diğer üyeleriyle paylaşılmış karakteristiklerin algılanması.

Örgütsel özdeşleşme genel olarak; “çalışanların, çalıştıkları organizasyon ve kurumları tanımakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi” olarak ifade edilebilir. Ayrıca yüksek düzeyde örgütle özdeşleşmenin organizasyon içi işbirliği ve örgütsel vatandaşlık gibi istenen örgütsel çıktılar sağlayabildiği de söylenebilir (Dutton vd, 1994: 240).

Brown (1969:346–347) yapmış olduğu çalışmasında, Kelman'ın özdeşleşme tanımı üzerinde odaklanmıştır. Kelman özdeşleşme ile ilgili olarak, “özdeşleşme, birey etkiyi kabul ettiğinde meydana gelir: Çünkü birey diğer bir grup ya da insan ile tatmin

edici *kendini tanımlama* ilişkisi kurmak ya da o ilişkiyi devam ettirmek istiyordur” ifadesini kullanmıştır.

Foote (1951) tarafından yapılan çalışmada “özdeşleşme, sayesinde bireylerin etkin bir şekilde gruptaki arkadaşları ile bağlandığı süreç” olarak özdeşleşme kavramı tanımlanmıştır. Foote’a göre bireyler kendilerini organizasyonun üyesi olarak görür ve bu kendini tanımlama ondan sonra bireylerin organizasyonun çıkarı için harekete geçmelerinde motivasyon unsuru görevini görmektedir (Köse, 2009:3).

Rotanti (1975:892) yaptığı çalışmasında ise örgütsel özdeşleşmenin, bireylerin çalıştıkları organizasyon ile özdeşleştikleri bir süreç olduğunu ve örgütsel özdeşleşmenin davranış alanında yapılan çalışmalara gittikçe artan sayıda konu olduğunu belirtmiştir. Rotanti yaptığı bu çalışmasında organizasyonu ile özdeşleşen bireylerin, organizasyonlara birçok önemli çıkar sağladığını bunlara, amaç bağlılığı ve organizasyonun başarısının da dâhil olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatürde daha birçok tanım vardır. Bunlardan öne çıkan tanımlar aşağıdaki tablo 2–6 ‘da sunulmuştur.

Tablo 2-6 Örgütsel özdeşleşme tanımları (Tüzün, 2006 ‘dan geliştirilmiştir.)

Yazar	Tanım
Tajfel (1978)	“Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması”
Tajfel (1982)	“Özdeşleşme için gerekli olan iki unsur; örgüt üyeliğinin farkında olmak (bilişsel), farkındalığın belirgin değerlerle ilişkilendirilmesi (değerlendirici) ”
Ashforth ve Mael (1989)	“Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı”
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	“Kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ”
Pratt (2000)	“Örgütün benlik tanımlaması olması hakkındaki bireysel inancı”
Scott ve Lane (2000)	“Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek”
Dukerich, Golden ve Shortell (2002)	“Örgüt üyesinin örgütle özdeşleşme düzeyi, kendi benlik bağlamının içeriğinin örgütle bağladığı dereceyi gösterir”
Edwards (2005:207)	“Birey ve organizasyonun arasındaki psikolojik bir bağlantıdır. Bu bağlantı içinde bireyler kendilerini, sosyal bir varlık olan organizasyonla derin duyuşsal ve bilişsel bağ içerisinde hissederler”

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili tanımların benzer yönü; örgüt üyesinin, örgütün

değerleriyle bütünleşmesi ve bu üyelikten gurur duyması yönündedir. Çalışan, örgütü ile özdeşleşme gerçekleştirdiği oranda, kendi benliği de örgüt üyeliğiyle bütünleşmiş olacaktır. Bu güçlü örgütsel özdeşleşme ile çalışan, kendini ifade ederken devamlı örgüt üyeliğini ön plana çıkaracaktır (Asforth ve Mael, 1989:23).

Örgüt kuramcılarının, son yıllardaki yaptığı çalışmaların bir kısmı; çalışanların kendilerini örgütleriyle ilişkileri yönünden, tanımlamanın çeşitli yönlerini araştırmak olmuştur. Örgüt ile çalışan arasındaki bağı açıklamaya yönelik bu özdeşleşme çalışmaları sonucunda, özdeşleşme kavramı işyerlerinde uygulanmaya başlamıştır (Dutton vd, 1994:239).

Örgütsel özdeşleşme Van Dick'in 2001 yılında yapmış olduğu çalışmasında dört bileşene ayrılmıştır (Edward, 2005). Bu bileşenler:

- Duygusal bileşen (örgüte duygusal bağlılık)
- Kavramsal bileşen (örgütün üyesi olduğu bilgisi)
- Değerlendiren bileşen (organizasyonun olumlu değerlendirmesi. Örn: gurur)
- Davranışsal bileşen (gerçek davranışı içerir. Daha belirli bir biçimde eylemde katılımdır.)

Bütün bileşenler birbiriyle ilişkilidir ki, gruba karşı daha fazla duygusal bağ hisseden birey organizasyonu daha olumlu değerlendirir ve bunun sonucunda da daha fazla organizasyonun tarafında hareket eder (Dick vd, 2004:173). Yine Ashforth ve Mael'in (1989) örgütsel özdeşleşmeyi sadece kavramsal bileşen ya da diğer bir ifade ile kendini sınıflandırma açısından ele aldığı görülmektedir. Burada kavramsal ya da kendini sınıflandırma bakış açısı vardır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan diğer bir boyutlandırma ise, Patchen'in (1970) bileşenleri üzerine kurulan ve Cheney (1982) tarafından geliştirilen boyutlandırmadır. Bunlar (Gautami, 2004):

- **Üyelik:** Bağlılık, ait olma ve organizasyon üyesi olmaktan gurur duyma.

- **Sadakat:** Organizasyona sadakat ve organizasyonun amaçlarına destek verme.
- **Benzerlik:** Paylaşılan değer ve amaçlarla ilgili olarak çalışanlar ve organizasyon arasındaki benzerlik

Literatüre bakıldığında özellikle son yıllarda konu ile ilgili çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak; Ashforth ve Mael'in (1992) yapmış oldukları boyutlandırma ve geliştirdikleri ölçek daha güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bu ölçeğin diğerine göre avantajları; kısa ve uygulamasının kolay olması, çok geniş kullanım alanının olmasıdır. İncelenen çalışmalarda birçok sonuç bu ölçeğin güvenilirliğini ve yapının geçerliliğini ispat etmiş durumdadır. Yapılan bu saha çalışması, Ashforth ve Mael'in (1992) ifade etmiş olduğu boyutlandırma kullanılarak hazırlanmış ve örgütün özdeşleşme boyutu tek boyut altında incelenmiştir.

2.3.2. Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları

Örgütsel özdeşleşmenin pek çok örgütsel davranışın öncülü olabileceği değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile pek çok örgütsel davranış değişkeni arasındaki ilişki ve etkiyi belirlemek amacıyla çok sayıda çalışma yapılmıştır. Nitekim çalışanlar desteklendikleri konusundaki algılarıyla paralel olarak çalıştıkları organizasyon ile bir bağ oluşturmaktadırlar. Yapılan bazı araştırmalarda yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanların çalıştıkları organizasyon ile aralarındaki psikolojik ilişkide gelişme gözlenmiştir (Tyler ve Blader, 2000; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlarda düşük işten ayrılma niyeti, yüksek iş performansı olduğunu gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992).

Bir üyenin örgütü ile yakın ilişki kurması ve bunu çeşitli fiziksel göstergelerle ortaya koyması, örgütün algılanan imajının çekiciliğini artırır, imaj algısı güçlenen örgütte de bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri yüksek olur. Aynı şekilde, bir üyenin örgütü ile yakın ilişki kurması ve bunu çeşitli fiziksel göstergelerle ortaya koyması, örgütün algılanan kimliğinin çekiciliğini artırır, algılanan kimliğinin çekiciliği yüksek olan örgütte bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri de yüksek olur.

Yoğunluk ve zaman açısından bir çalışanın örgütle daha fazla ilişki kurması da örgütsel özdeşleşme düzeyini olumlu yönde etkileyen unsurlardandır. Dutton vd.'nin (1994) yaptıkları araştırmada, algılanan örgüt imajının çekiciliği bireyin kendisi olma algısını güçlendirir ve bu da örgütsel özdeşleşme düzeyini olumlu etkiler. Diğer organizasyonlara göre örgütün imajının farklılığı örgütsel özdeşleşme düzeyini olumlu olarak etkileyen bir diğer unsurdur. Öncül olarak ifade edilebilecek ve örgütsel özdeşleşmenin tanımı olarak da giren öngörüye göre; bireyin kendisini tanımladığı ifadelerle ait olduğu örgütünü tanımladığı ifadelerin uyum içinde olması örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracaktır. Örgütsel özdeşleşmenin çıktıları olarak; grup içi işbirliği, dış gruplarla rekabet, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin örgütle iletişime geçme isteği/çabası, algılanan örgütsel imajın çekiciliği ve algılanan örgüt kimliğinin çekiciliğini ifade eder. Buna göre; örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireylerin grup içi işbirliği çabaları, dış gruplarla rekabet düşünceleri, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri, örgütleriyle iletişime geçme istek/çabaları, örgütlerinin imajlarını ve kimliğini algılama düzeylerinde olumlu yönde artış meydana geleceği ortaya çıkmıştır (Polat, 2009:28).

Araştırmalar örgütsel özdeşleşme ile ilgili büyük çeşitlilikte kuramsal öncüler olduğunu gösterse de araştırmacıların birçoğu ortaya çıkan algılanan dışsal imaj üzerine yoğunlaşmıştır. Algılanan dışsal imaj, üyelerin dışarıdakilerin örgütle ilgili düşüncelerine hisleri hakkındaki inançlarına gönderme yapar (Dutton vd, 1994).

Dutton, Dukerich ve Harquail'in (1994:239–263) araştırmaları devamlı olarak göstermiştir ki algılanan dışsal imaj geniş düzeyde örgütsel özdeşleşmeyle olumlu yönde bağlantılıdır. Örgütün dışsal imajı kısmen kendi benlik kavramı ile benzer olması nedeniyle bireye çekici gelmektedir. Bu yüzden, bireyler, dışarıdakilerin örgüt hakkındaki görüşlerini kendilerinin nasıl göründüklerini gösteren ayna olduğuna inandıklarında örgütün algılanan dışsal imajı onlara kim oldukları hakkındaki uyumlu ve mantıklı duyguyu korumalarını sürdürmelerine yardım eder.

Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası hissetmeleri ve örgüt ile psikolojik bir bağ kurmaları olan örgütsel özdeşleşme, iyi ve kötü günde örgütte kalma arzusu

olarak işletmelerce arzulanan pek çok çıktı tutumun öncülüdür. Örgütsel desteğin ardılı olan bu değişkenin artırılması örgüt başarımında önemli bir yere sahiptir. Çalışanların performanslarının yükseltilmesinde kendilerini örgütün birer parçası olarak görmelerinde algılanan örgütsel destek ve iş stresinin etkili olduğu düşünülerek çalışanların performanslarının artırılmasında etkili olduğu görülen örgütsel özdeşleşme, iş stresi ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört değişken olarak analiz edilebilir. Bu değişkenlerden örgütsel özdeşleşme, performansın öncülü iken stres ve algılanan örgütsel desteğin ardılı olarak karşımıza çıkmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010).

Örgütsel özdeşleşmenin öncülerinden ve en önemlilerinden biri olan algılanan dışsal imaj, çalışanların dışarıdakilerin örgüte bakışını nasıl değerlendirdiklerini temsil eder. Algılanan dışsal imaj birçok farklı bilgi kaynağından sonuçlanabilir. Söylentiler, reklâmlar, harici örgüt denetim bilgileri ve örgütün dışardan nasıl algılandığı hakkındaki iç iletişim. Esas olarak bireyler sosyal olarak değerli özniteliklere sahip olduğuna inandıkları örgütlere ait olmaktan gurur duyabilirler ve onun zaferinin tadını çıkarmaya istekli olabilirler. Bireyler bu önemli izleyicilerin olumlu ışık gördüklerine (müşteri ya da hissedarlar) inandıkları zaman özdeşleşmenin ortaya çıkması kuvvetle beklenir. Algılanan dışsal prestijin örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bireylerin öz saygılarını kısmen geliştirmek için grupla özdeşleştikleri açıklanmıştır. Örgüt ne kadar prestijli algılanırsa, o kadar büyük bir potansiyel ile özdeşleşme sürecinde öz saygıya doğru güçlü bir şekilde iter (Smidts vd, 2001).

Tez kapsamındaki literatür taraması neticesinde örgütsel özdeşleşme üzerine çalışılan ve benzer araştırmalarda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tablo 2-7 de gösterilmiştir:

Tablo 2–7 Benzer araştırmalarda ulaşılan sonuçlar

YAZAR YIL	TEMEL DEĞİŞKENLER	AMAÇ	ÖRNEKLEME ALANI	BULGULAR
Karabey, (2005)	Örgütsel imaj Örgütsel vatandaşlık Örgütsel özdeşleşme	Örgütsel imaj, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi	Ergaz Sanayi Tic. A.Ş N=83	Dış imajın çekiciliği örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Özdemir, (2007)	Örgütsel özdeşleşme Örgütsel bağlılık İş tatmini	Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi	Opet firması N:127	Çalışanların sosyal sorumluluk algılamalarının, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyi ile anlamlı ilişkisi vardır.
Giray (2008)	Örgütsel özdeşleşme Marka tutumu	Özdeşleşme, marka tutumu ve markaya yönelik davranışsal eğilimler: futbol takımı taraftarlığı açısından bir inceleme	Fenerbahçe futbol takımı taraftarları N=805	Özdeşleşme, marka tutumu arasında pozitif ilişki vardır.
Solmaz (2010)	Örgütsel özdeşleşme İşten ayrılma niyeti Örgütsel adalet	Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü	Finans sektörü N:338	Örgütsel özdeşleşme işten ayrılmayı negatif ve olumlu etkiler. Örgütsel özdeşleşme örgütsel adaleti pozitif ve anlamlı etkiler.
Demirci (2010)	Örgütsel özdeşleşme Örgütsel güven	Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi	Yapı sektöründe bir firma N:150	Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven arasında istatistikî olarak ilişki tespit edilememiştir.
Turunç (2010)	Örgütsel özdeşleşme İş performansı	Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi	Bankacılık sektörü çalışanları N:171	Çalışanların süreç kontrol algılarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin iş performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.
Çırakoğlu (2010)	Örgütsel özdeşleşme İş tatmini	Örgütsel özdeşleşme ve iş doyumu ilişkisi	Manisa organize sanayi bölgesi N:181	Örgütsel özdeşleşme ve iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Günbek (2007)	Örgütsel özdeşleşme Demografik özellikler	Örgütsel özdeşleşme ve kamu kesim personeli üzerine bir uygulama	T.C Devlet Demiryolları N:237	Eğitim düzeyi yüksel olan bireylerin daha fazla özdeşleştiği ortaya çıkmıştır.

Köse (2009)	Örgütsel özdeşleşme Sürekli iyileşme çabaları	Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sürekli iyileştirme çabalarına katkısı: Bir alan araştırması	Beyaz eşya üretici firma N:197	Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sürekli iyileştirme çabaları arasında orta derecede pozitif ilişki vardır.
İşcan (2006)	Liderlik Örgütsel özdeşleşme	Dönüşümcü etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü	Kobinet N:213	Liderlik-Özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların da önemli bir role sahip olduğunu göstermiştir.
Dick, Hirst, Grojean,Wieseke (2007)	Liderlik, Örgütsel özdeşleşme	Tutum ve davranışların etkisinde örgütsel özdeşleşme ve liderlik arasındaki ilişki	Almanya 'da 367 öğretmen ve 60 başöğretmen N:427	Liderlik ve özdeşleşme arasında bir ilişki mevcuttur. Liderlik, örgüt üyelerinin örgütüyle özdeşleşmesinde anahtar rol oynar.
Knight, Halsam (2009)	Örgütsel özdeşleşme, Yaşam tatmini, İş tatmini	Yaşam tatmini, iş tatmini ve işyerindeki yönetimin kontrolü arasındaki ilişkinin etkisinde örgütsel özdeşleşme ve konfor	1 nakliye şirketi, 1 ofis hizmetleri şirketi, 1 proje şirketi ve 1 mimarlık firması N:288	Örgütsel özdeşleşmenin düşük olduğu durumlarda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik mutsuzluk yönetimin tavrı ile ilişkilidir.
Efraty, Sirgy, Claiborne (1991)	Örgütsel özdeşleşme, Kişisel yabancılaşma	Kişisel yabancılaşmanın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi: iş hayatında kalite	8 gerontological organizasyon N:219	Kişisel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.
Wegge,Dick,Fisher, Wecking,Moltzen (2006)	Motivasyon, Örgütsel özdeşleşme, Yaşam tatmini	Çağrı merkezlerinde; motivasyon, örgütsel özdeşleşme, yaşam tatmini	Çağrı merkezleri N:372	İşyerlerinde motivasyon ve yaşam tatminine ilişkin yapılan iyileştirmeler, örgütsel özdeşleşmeyi ve işteki verimliliği yükseltmektedir.
Turunç ve Çelik, (2010)	Örgütsel destek, İş stresi, Örgütsel özdeşleşme, İş performansı	Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi	Savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmeler N:172	Örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin hem iş performansını anlamlı olarak etkilediği hem de algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir

Tüzün (2006)	Örgütsel özdeşleşme Örgütsel güven Örgütsel kimlik	Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma	Ankara merkezde bulunan özel ve kamu sermayeli ticari bankalar N:545	Örgütsel kimliğin örgütsel güven üzerindeki doğrudan etkisi anlamlıdır. Örgütsel güvenin özdeşleşme üzerindeki doğrudan etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır. Algılanan örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi anlamlı bulunmazken, örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur
Tüzün, Çağlar (2008)	Örgütsel özdeşleşme, İletişim etkinliği	Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi	Çalışma, her hangi bir önerme içermemektedir.	Örgütsel özdeşleşme kavramı incelenmiş ve özdeşleşmeyi güçlendiren bir unsur olarak örgütsel iletişim örutütüsüne dikkat çekilmiştir
Turunç ve Çelik, (2010)	Örgütsel destek, Çatışma, Örgütsel özdeşleşme, İşten ayrılma niyeti	Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi	Savunma sektörü çalışanları N:180	Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile çatışma ve aile-iş çatışma düzeylerini anlamlı olarak etkilediği ve çatışma düzeylerini azalttığı belirlenmiştir.
Kırkbeşoğlu, Tüzün (2009)	Mesleki özdeşleşme Örgütsel özdeşleşme	Bireycilik - toplulukçuluk ikileminde mesleki özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme ayrımı	Türkiye deki sigorta şirketleri N:209	Örgüt çalışanlarının sahip oldukları bireycilik/toplulukçuluk eğiliminin bireyci örgüt kültüründe mesleki özdeşleşmeyi; toplulukçu örgüt kültüründe ise örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur
Turunç (2011)	Örgütsel adalet Örgütsel özdeşleşme İşten ayrılma niyeti	Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü	Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren iki farklı çalışan grubu	Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algılarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaleti ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü vardır.
Tak, Çiftçioğlu (2009)	Örgütsel prestij Örgütsel özdeşleşme Örgütsel bağlılık	Algılanan örgütsel prestij ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma	Bursa da bulunan imalat işletmeleri N:310	Algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiki olarak anlamlı ve doğrudan bir sebep-sonuç ilişkisi olduğunu ortaya koymamaktadır. Ancak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kısmi ve aracı rol üstlenmesi durumunda algılanan örgütsel prestij ve örgütsel özdeşleşme arasında bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşılmıştır

2.3.3. Örgütsel özdeşleşmenin belirleyicileri

Örgütte tam bir özdeşleşmenin sağlanabilmesi için bazı etmenlerin tam olarak ele alınması gerekir. Bunlar kısaca; çalışana, lidere ve örgüte göre değişmektedir.

Bireysel özelliklere ilişkin belirleyiciler

Bireyin kişilik ve değerleriyle, örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırma sayısı azdır. Bu kapsamda Kreiner ve Asforth'un (2004:2) yaptığı bir çalışmada; olumlu ruh hali olan çalışanların olumlu, rol çatışması yaşayan çalışanların olumsuz yönde örgütsel özdeşleşme yaşadıkları belirlenmiştir.

Kişilerin çalışma psikolojileri örgütsel psikolojinin şekillenmesinde etkin rol oynamaktadır. Ashforth ve Mael (1992:109), çalışanın örgütte geçirdiği süre ile özdeşleşme arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, aynı zamanda duygusal ve iş tatmini yüksek bireylerin özdeşleşme eğilimlerinin de yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Liderlik özelliklerine ilişkin belirleyiciler

Liderlik hakkında birçok tanım var olmakla birlikte genel anlamda şöyle ifade edilebilir. Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı; diğer bir ifade ile bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Özkalp ve Kirel, 2004).

Liderlik kavramı farklı tarifler içerse de, liderler, etkilediği ve birleştirdiği örgüt çalışanlarını, etkin yönlendirme gücüne sahip özellikteki kişilerdir.

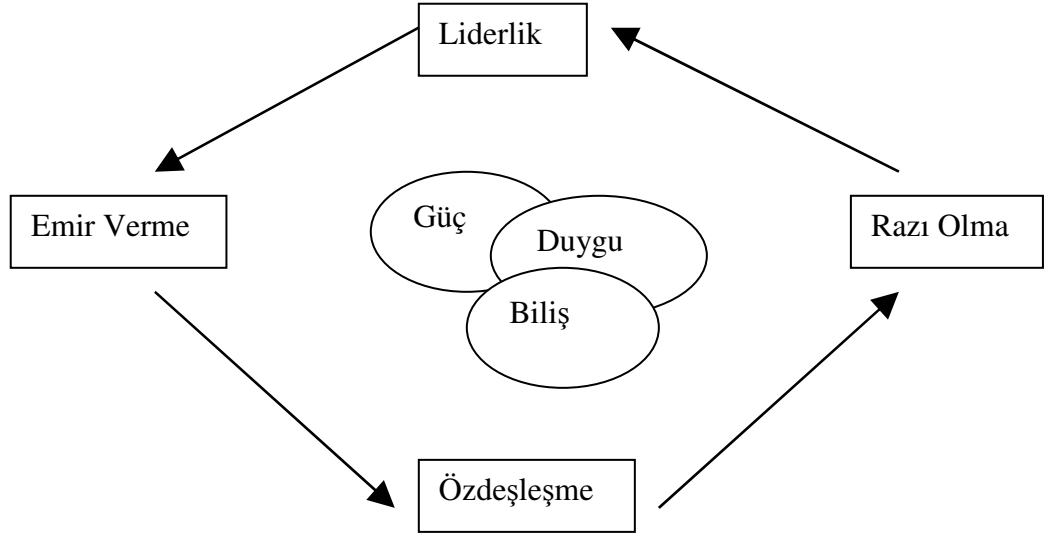
Liderlik kuramcıları ve bu alanda çalışma yapan birçok araştırmacı; günümüz işletmelerine, yapısal değişiklikte önemli etkide bulunabilecek, liderlik modelleri sunmuşlardır. Bunların en etkili çalışmanın en başında da bahsedilen dönüşümcü

liderlik modelidir. Bu modelde liderler tüm çalışanların statüleri ne olursa olsun görüşlerini dikkate alırlar. Dönüşümcü liderler karizmatik ve özendirici olduklarından çalışana ilham verirler. Dolayısıyla grup üyelerine karşı etkileyicidirler. Bu nedenle çalışan, güven duygusu ile takdir ve saygı ile liderine benzemeye çalışır (Coad ve Berry, 1998).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarını örgütün amaçları etrafında bütünleştirmeye çalışır. Bu süreçte çalışanın katılım ve başarısını artırmaya çalışır. Bu liderlik, çalışanların örgütün amaçlarıyla, özdeşleşmesinin sağlanılmasını hedeflemektedir (Podsakoff vd, 1996, aktaran: İşcan, 2006:164).

Dönüşümcü liderlikle beraber ele alınan etkileşimci liderlikte ise, bazı ödüller vasıtasıyla çalışanların liderini takip etmesi sağlanır. Böylece lider ve çalışan arasında etkileşimle beraber değişim oluşmaya başlar. Çalışanlar, liderinin söylediklerine uyarlar. Çünkü liderlerine uymaları, çıkarlarına olmaktadır (Shriberg, 2002, aktaran: İşcan, 2006)

Epitropaki ve Martin'in (2005:569–589) yapmış oldukları araştırmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olarak nitelendirilecek bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin, etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinden daha yüksek olarak gerçekleştiği ve bu sonucun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Polat, 2009:57).



Şekil:2–5 Liderlik ve özdeşleşme arasındaki dinamik (Polat, 2009)

Almanya’da üç farklı örneklem üzerinde yapılan bir çalışmada liderin örgütle özdeşleşme düzeyinin, astların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 1. çalışma 367 öğretmen ve 60 başöğretmen, 2. çalışma 233 öğretmen ve 22 başöğretmen, 3. çalışma ise 127 seyahat acentesindeki liderler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde, her üç örneklemde de liderin örgütsel özdeşleşme düzeyinin astların örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif olarak etkilediği, elde edilen sonucun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, lideri örgütle özdeşleşmiş kurumlarda izleyenlerin/çalışanların da örgütleriyle daha fazla özdeşleşecekleri sonucu ortaya konmuştur (Dick vd, 2007: 133–150).

Görülmektedir ki; liderlik, çalışanların örgüte katılımlarının sağlanılmasında, örgütle bütünleştirilmesinde ve başarılarının artırılmasında etkin bir araçtır. Örgütsel özdeşleşme boyutu liderlerin tutumuna göre değişim gösterebilmektedir.

Örgütsel özelliklere ilişkin belirleyiciler

Örgütsel özdeşleşmenin önemli belirleyicilerinden birisi, grup ile birey arasındaki benzerliklerdir. Bireyler içlerinde bulundukları gruba benzer kişilerle özdeşleşme sağladıkları, çeşitli araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir.

Kişi, her zaman kendisine benzer olanı seçme yetisine göre hareket etmektedir. Örgüt, bireyin kendisini ifade etmesinde ne kadar kolaylık sağlarsa o oranda örgütsel özdeşleşme olumlu oluşacaktır. Çünkü insanlar genelde kendi özelliklerini gösterebilecekleri ve kendisine özgü davranış ve değerleri sergileyebilecekleri örgütleri tercih ederler (Dutton vd, 1994:239).

Örgütün diğer örgütlerle rekabetçi bir yapıda olması örgütsel özdeşleşmeyi artırır. Ancak örgüt içindeki gruplar arasındaki rekabet, örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz etki oluşturur (Mael ve Ashforth, 1992:118). Rekabetin düzeyi, grup içinde ve gruplar arasında dahi olsa kontrol altında tutulması gerekli bir olgudur. Yine araştırmacılar büyük gruplarla özdeşleşmenin, küçük gruplarla özdeşleşmeden daha zor olduğunu tespit etmişlerdir. Güçlü bir özdeşleşmenin daha çok çalışma gruplarında gerçekleştiğini ifade etmiştir (Simon ve Brown, 1987, aktaran: Tüzün, 2006).

Örgüt içindeki etkileşim oranının yüksekliği, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkileyen diğer bir unsurdur. Bireyin örgütte katılım düzeyi ne kadar yüksekse, örgütsel özdeşleşme düzeyi de o oranda yüksek gerçekleşmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 118).

Yapılan araştırmalarda, örgütün çalışanlarla yaptığı iletişimin yapısının, örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği ortaya çıkarmıştır. Etkin bir iletişim, çalışanın örgütsel karar vermesini ve konulara katılımını sağlamaktadır. Bu durumda çalışan yaptığı işi önemseyerek, değer vermeye başlar. Çalışanda örgütün bir üyesi olma duygusu geliştikçe, diğer üyelerle de açık bir iletişim kurmaya çalışacaktır. Dolayısıyla örgütsel iletişimin artmasıyla beraber, üyelerde örgüt kimliği ile ilgili düşünceler ortaya çıkacaktır. Bu da çalışanın örgütü ile özdeşleşmesini sağlayacaktır. Olumlu örgütsel iletişim ağı, özdeşleşmeyi artırmaktadır (Tüzün, 2006).

Görülmektedir ki etkili bir örgüt iletişimi özdeşleşmeyi kuvvetlendirmekte ve örgütün kaderini değiştirebilmektedir.

2.3.4. Örgütsel özdeşleşmenin önemi

Örgütsel özdeşleşme özellikle günümüz çağdaş işletmeleri için pek çok yönden önem taşır. Makro açıdan bakıldığında çevrenin daha dinamik ve çapraşık hale gelmesi karşısında, işletmelerde değişime uyum sağlamak için daha fazla organik ve dinamik yapılara dönüşmektedir. Hiyerarşik düzeyler azalmakta, takım çalışması ve güçlendirme artmakta, işletmenin temel niteliği dışında kalan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Böylece yukarıdan aşağıya emir yapıları ve kontrol sistemlerinin yerini yatay iletişim ve takım çalışması almaktadır. Bütün bu uygulamalar geleneksel örgüt formlarını bozduğundan, örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için kullandıkları araçlar da değişmek zorunda kalmıştır. Kısacası; bürokratik yapının yokluğunda, işletmenin ne için var olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının oluşturulması daha önemli hale gelmiştir. Bunun içinde işletmeler çalışanlarının zihninde ve kalbinde bir yer edinmek zorundadır (Asforth ve Dutton, 2000:13–14).

Örgütsel özdeşleşme önemlidir; çünkü hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkili sonuçları içerir. Örgütsel özdeşleşme görev dışı prososyal davranışlar, örgüte maddi bağlılık, görev süresinin boyutu ve örgütü terk etme niyeti ile ilişkilidir. Bundan başka örgütsel özdeşleşme örgüt üyelerinin davranışlarını yönettiği ve koordine ettiği yollardan biri olarak görülmektedir. Çünkü özdeşleşme örgütün kimliği ve değerleri ile uyumlu davranışları arttırmaktadır. Bu yüzden örgütler, üyeleri arasındaki özdeşleşmeyi teşvik edici yönde oldukça fazla çaba harcarlar. Üyelerin örgüt ile özdeşleşme düzeyinin artırılması dönüşümcü ve karizmatik liderlere yüklenen görevlerden birisidir (Shamir ve Kark, 2004:115). Örgüt üyeliğini, çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini örgüte üye olmakla tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, bugün içinde bulunduğumuz koşullarda, uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar nitelikte bir role sahiptir.

Örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel davranış alanında merkezi bir kavram haline gelmesinin ve yönetim bilimlerinin ilgisini çekmesinin nedenlerinden birisi de örgütsel özdeşleşme kavramının çalışan ile örgüt arasında var olan ilişkiyi yansıtan anahtar bir psikolojik kavram olması, ayrıca çalışma yerindeki önemli tutum ve

davranışları açıklamak ve öngörmek potansiyeline sahip olmasıdır. Gelişen örgütsel özdeşleşme yazını çalışanın örgütün yanında olacak şekilde yönlendirilmesi açısından çok önemlidir (Edward, 2005: 207).

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt üyeleri ve örgütün üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır fark edilmektedir. Şirket birleşmelerinin ve yeniden yapılanmaların çalışanın sadakatini erozyona uğrattığı günümüzde örgütsel özdeşleşme kavramı canlanmış ve örgütleri çalışanlarının özdeşleşmelerini etkilemek için harekete geçirmiştir. Sıkça bahsedilen çekirdek ailenin, komşulukların, politik kurumların ve dinin erozyonunda örgütsel özdeşleşme bireyin benlik hissinde büyük bir bileşen haline gelmiştir (Mael ve Ashforth, 1992: 103).

Örgütsel özdeşleşme unsurları, bireyler arasında dört farklı şekilde ortaya çıkmaktadır: Bunlardan birincisi; çoğul özdeşleşme, bireyin örgüt içindeki bütün düzeylerde özdeşleşmesidir. İkincisi; alt grup özdeşleşme, çalıştığı grup veya takımla güçlü ancak üstlerine karşı az özdeşleşmesidir. Üçüncüsü; üst grup özdeşleşme, üstlerine kuvvetli olup çalıştığı grup veya takıma karşı az özdeşleşmesidir. Dördüncüsü ise özdeşleşemeyenlerdir. Yani her düzeyde zayıf özdeşleşenlerdir (Lipponen vd, 2005:100). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, bireylerin bu düzeylerin her birinde de özdeşleşme sağlayabilmesi mümkündür. Ancak organizasyona en faydalı özdeşleşme yine örgütün sağlıklı gelişimi içinde ortaya çıkmakta ve önemli yerini korumaktadır.

Örgütsel bağlam içinde örgütsel özdeşleşmenin önemi örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmesini sağlamıştır. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu yönde ilişkisi, işgücü devir hızı ve işten ayrılmaya eğilim arasında olumsuz yönde bir ilişki mevcuttur. Örgütsel özdeşleşme, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından, bireyin örgütle istenen bağı sağlaması olarak görülmüştür (Tüzün, 2006:83).

Mael ve Ashforth'un (1992:118) yaptığı çalışmalarda; kişiler arası yüz yüze yapılan ilişkilerin, özdeşleşme düzeyini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Örgüt içindeki çalışanlar arasında, ne kadar çok sosyal etkileşim sağlanılıp bir bağ

geliştirilirse, o oranda güçlü özdeşleşme kurulacaktır.

Günümüzde kurumsal yapıdaki firmalara bakıldığında sosyal paylaşımın ön plana çıkarıldığı, çeşitli kulüpler ve derneklerle kişilerin örgütle özdeşleşmesi açısından bağlantılarının mevcut olduğu görülmektedir. Örgütteki sosyal katılım ne derece yükseğe özdeşleşmede o oranda pozitif ivme kazanacaktır.

Örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşen üyeler, örgüt hedeflerini kendi kişisel hedefleri olarak kabul edip, daha sadık ve uyumlu hale gelmektedirler. Özdeşleşen bireylerin iş performansları da artmaktadır. Böylece örgütsel özdeşleşme, eşgüdüm ve denetlemeyi maliyetli denetim mekanizmaları kurmaksızın gerçekleştirmektedir (Dutton vd, 1994, aktaran: Tüzün, 2006).

Sonuç olarak; çeşitli araştırmacılar, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi sonucunda, şirketin performansının arttığını ve çalışanların mutluluk duygusunu güçlendirdiği için bütünlük duygusunu geliştirdiğini ifade etmişlerdir (Rousseau, 1998: 217). Örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmemesi durumunda da örgütlerde, şirket performansı ve verimlilik açısından negatif bir etki doğabileceği aşîkârdır.

2.4. İş Tatmini

Küreselleşen dünya ile birlikte çalışma hayatında da önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışanların örgüte katkılarının yanında örgütten beklentileri de artmıştır. Çalışanların beklentilerine cevap vermek, çalışanların işlerinden tatmin olmaları, daha etkin ve verimli çalışmalarına sebep olduğundan çok önemlidir (Pekdemir vd, 2006:15). İş tatmini kavramı, bir çalışan tarafından önemli olarak kabul edilen şeylere, o çalışanın sahip olduğu işinin ne ölçüde fayda sağladığı algısı ile ilgilidir.

2.4.1 İş tatmini tanımları

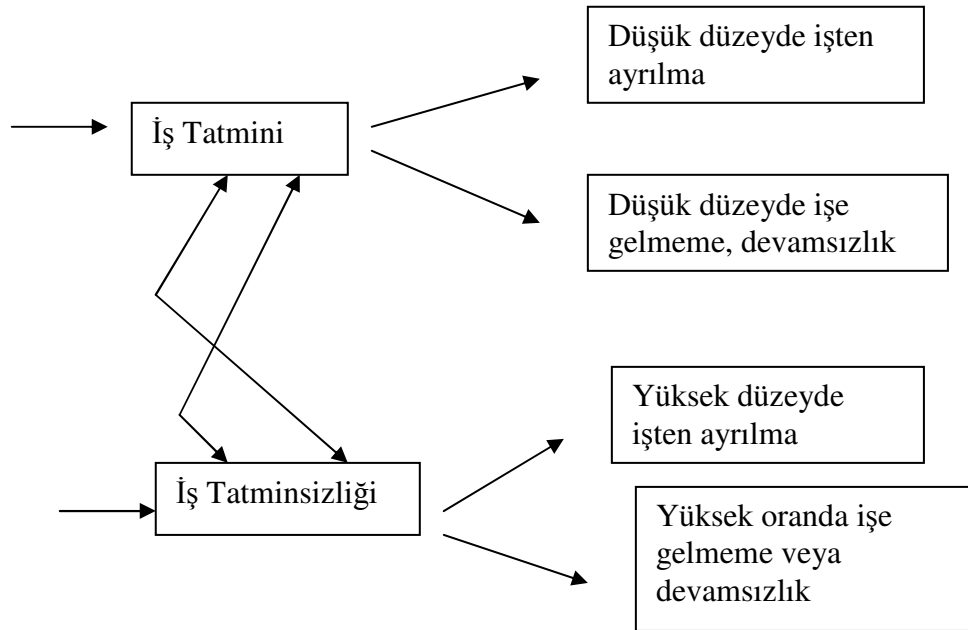
Yönetim kuram ve uygulamalarına bakıldığında; zaman içerisinde işten insana

doğru bir kayma olduğu görülmektedir (Kaynak, 1995:6).

Günümüzde orta ve uzun vadede rekabet üstünlüğü yaratabilecek ve daha sonra temel yetenek durumuna dönüşebilecek en önemli kaynağın, sahip oldukları “insan kaynağı” olduğunu kabul eden işletmeler, bu kaynağı meydana getiren çalışanlarının işlerine karşı duydukları olumlu tutumlarını geliştirici ve organizasyona olan bağlılıklarını arttırıcı çabalar içerisine girmişlerdir. Çalışanların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmeleri ve optimum performans gösterebilmeleri, işlerinden yeterli düzeyde tatmin sağlayabilmelerine bağlıdır. Barney, işgücü etkinliği ve verimliliğini sağlamanın temel şartının iş tatminine sahip, yüksek motivasyonlu, işine ve organizasyona bağlı çalışanlar yaratmak olduğunu ifade ederken, kişinin işinden gerekli tatmini alması durumunda işine ve iş ortamına karşı da olumlu bir tutuma sahip olacağını belirtmektedir. Rusbult, çalışanların işlerinden aldıkları tatmin arttıkça gösterdikleri performansın artmasına ek olarak, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ve hayal kırıklığı gibi duyguların ortadan kalktığını söylemektedirler (Pınar, Kamaşık ve Bulutlar, 2008). Bir tutum olarak iş tatmininin önemli bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçların; stres, devamsızlık, örgüte ve işe bağlılık gibi tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Tuten ve Neidermeyer, 2004, aktaran: Kurt, 2010:81).

Spector (1997)’a göre, iş tatmini ile ilgilenmeyi gerektiren nedenler; çalışan ve örgüt açısından olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. Çalışanlar açısından iş tatmini, psikolojik sağlığın veya duygusal mutluluğun bir göstergesi olarak görülebilir. İkinci olarak iş tatmini, çalışanların örgütün fonksiyonlarını etkileyebilecek davranışlar göstermesi bakımından önemlidir. İş tatmini ile ilişkilendirilen önemli bir kavram da performanstır (Seçkin, Özçınar ve Demirel, 2010:689). İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için çalışanın kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara oranla daha fazla performans göstereceği beklenilmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “iş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün “iş tatmini başarıya zemin hazırlar ” görüşü daha fazla desteklenmektedir (Akıncı, 2002).

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Tatmin ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma hayatı süresince, yaptığı işe çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (İşcan ve Sevimli, 2005:56). Pozitif iş tutumlarından biri olan iş tatmini kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği genel bir tutumdur (Çekmecelioğlu, 2006). Eğer bu tutumlar olumlu ise kişilerin tatmin düzeyleri yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeyleri düşük olduğu görülür. Genelde bütün yöneticiler yönettikleri çalışanların tatmin veya tatminsizliklerini bilmek isterler. Aşağıdaki şekil: 2-6' da iş tatmini ve tatminsizliğine neden olan faktörler genel olarak gösterilmiştir.



Şekil:2-6. İş tatmini ve tatminsizliğine neden olan faktörler (Özkalp ve Kirel, 2004:75)

İş çalışma ortamı statik değil, dinamik çok etmenli bir toplumsal çevredir. Bu çevre içerisinde yer alan tüm öğelerin değişen ağırlıklarda iş tatminine katkısı vardır (Yetim, 1997). İş tatmini tartışmasız bir dinamizm içerir. Yöneticiler bir defaya mahsus yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuya birkaç yıl gözden uzak tutamazlar.

İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir, bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir (Çalışkan, 2005:10).

Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Üngören vd, 2010).

İş tatmini, çalışanın işini yapması karşılığı duyduğu manevi hazdır. Doğal olarak iş tatmininin, işin özellikleriyle çalışanın isteklerinin birbirine uyduğunda gerçekleştiğini ifade edebiliriz. Çalışanın işine karşı duyduğu olumsuz tavırlar da, iş tatminsizliğine neden olacaktır (Yelboğa, 2007).

İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin kesiştiği noktada gerçekleşir. Dolayısıyla iş tatmin düzeyinin, işin, çalışanın ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı olarak geliştiği söylenebilir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının doyurulduğuna bağlı olarak değişir (Akşit Aşık, 2010:32).

İş tatmini kavramı literatürde değişik ifadelerle tanımlanmış olsa da tanımların ortaya koyduğu ana fikir konusunda genel bir uzlaşma sağlanmıştır. Smith, Kendal ve Hulin (1969) iş tatminini çalışanın işin geneli veya belirli bir parçasıyla ilgili beslediği olumlu duygular olarak tanımlamışlardır. Locke (1976) ve Odom (1990) ise bu tanıma yaparken çalışanların işine karşı yalnızca olumlu değil, aynı zamanda olumsuz hislerinin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Literatürdeki diğer bütün nitelendirmeler de yukarıdaki iki temel tanıma uygun olarak yapılmıştır (Akar ve Yıldırım, 2008). Tablo 2–8 de iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar tarihsel bir sıralama içerisinde gösterilmiştir.

Tablo:2–8. İş tatmini ile araştırma yapan kişiler (Kılıç, 2008)

<u>Tarih</u>	<u>Araştırma Yapan Kişi</u>
1912	Taylor
1920’li yıllar	Mayo ve bir grup psikolog
1935	Hobcock
1959	Herzberg
1963	Adams
1964	Vroom
1974	DuBrin
1976	Locke
1977	Selancik ve Pfeffer
1980	Brass
1987	Krlepue ve Rahman

Tüm bu araştırmaları göz önünde bulundurarak iş tatminin üç önemli özelliği olduğunu söyleyebiliriz (Luthans, 1989, aktaran: Gürbüz, 2007):

- İş tatmini, bir iş durumuna gösterilen durumsal bir yanıttır. Bu nedenle göz ile görülemez sadece ifade edilebilir veya çeşitli tutum ölçüleri ile tespit edilebilir.
- İş tatmini genellikle ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerinin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir. Locke’a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu ne kadar istediği ile ilgilidir. Böylece tatminsizlik, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesiyle ortaya çıkmaktadır.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b olabilecektir.

2.4.2 İş tatmini şekilleri

Sürekli artan iş tatmini

İşinde tatmin olan kişinin hedefleri yükseltirirse tatmin olacağı o yeni noktaya gelmeye çalışır. Bu nedenle kişinin kurumda kariyer yolunun açık olması iş tatminini

olumlu etkileyecektir (Yücel, 2006).

Dengede iş tatmini

Kişi elde ettiği başarılar ve tatmin hissi ile çalışmaya devam etmektedir. Kendisine temin edilen şartların devam etmesi durumunda sürekli bir iş tatmini sağlanacaktır (Yücel, 2006).

Kabullenilen iş tatmini

İşinden az tatmin olan kişi negatifliği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş tatminini sağlamaya çalışır (Yücel, 2006).

Olumlu iş tatminsizliği

İşinde tatmin olmayan bir kişi işini kaybetmemek adına negatif koşullara tolerans geliştirerek çalışmaya devam eder (Yücel, 2006).

Sabit iş tatminsizliği

İşinde tatmin olmayan kişi problemlerini çözmek için çeşitli yolları denemez ise iş tatminsizliği kronikleşir ve kişiyi hastalanmaya kadar devam eden olumsuz bir sürece sokar (Yücel, 2006).

Sahte iş tatmini

İşinde tatmin olmayan bir kişi çözülemeyen problemleri görmezden gelerek, kendilerini kandırıp sahte bir iş tatmini yaratırlar (Yücel, 2006).

2.4.3. İş tatmini ile ilgili teoriler

Örgütsel davranış literatüründe iş tatmini ile ilgili birçok teori veya model

mevcuttur. Bunların her biri iş tatminini etkileyen çok sayıda faktörden en önemlilerini göz önünde bulundurmakta ve nelerin bir çalışanı işinde tatmin edip, diğerini tatminsiz kıldığını belirleyip ayrıntılı olarak açıklamaya çalışmaktadır. Söz konusu model veya teorilerin en önemlileri olarak bilinen dördü aşağıda şu sırayla ele alınacaktır (George ve Jones, 1996:73):

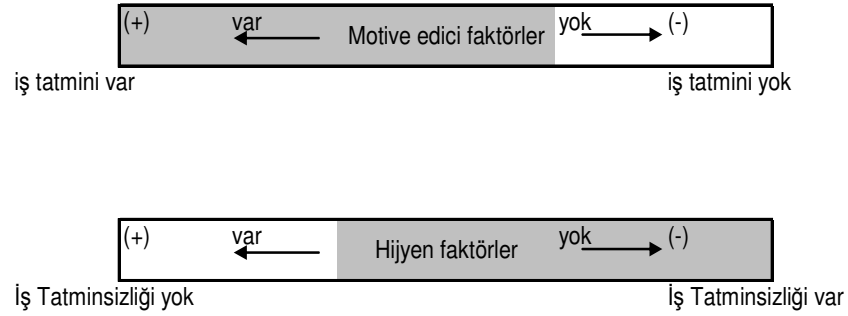
Çift- Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi

- Farklılık Modeli
- İş Yüzleri Modeli
- Dengeli Durum Teorisi

Çift- faktör (motivasyon-hijyen) teorisi

Herzberg 1950’lerin sonlarında çalışanların işlerinden tatmin olup olmadıklarını belirlemek için yaptığı bir araştırmada, çalışanlara şu iki grup soruyu sormuştur: “İşinizle ilgili olarak kendinizi özellikle iyi hissettiğiniz zamanı düşününüz. Niçin böyle hissettiniz?”, “işinizle ilgili olarak kendinizi özellikle kötü hissettiğiniz zamanı düşününüz. Niçin böyle hissettiniz?”. Araştırmada, yapılan görüşmelerde aldığı cevaplardan hareketle Herzberg iş tatmininin “motivasyon (motive edici) faktörleri” ve “hijyen faktörleri” olmak üzere iki grup faktörle açıklama yoluna gitmiştir (Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999).

Motive edici faktörler adı verilen birinci grupta; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2005:642).



Şekil:2-7. Çift faktör teorisi (George ve Jones, 1996).

İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler bu grubu oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olamayacaktır. Bunların mevcut olması işgörenin motive olabileceği minimum koşulları sağlayacaktır (Eren, 2001).

Hijyen faktörleri yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tatmin gerçekleşmeyecektir. Ancak, bu faktörler var oldukları takdirde de işgörenler tarafından kabul görürler, ancak onları motive etmezler. Yani, psikolojik sağlık açısından var olmaları yerinde olacaktır. Motive edici faktörler ise, bireyi yöneltici, güdüleyici ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyon yapısında bir boşluk yaratır ve çalışanın motivasyonunu engeller (Küçük, 2007:75).

Görüldüğü gibi çift-faktör teorisi ile ilgili çalışmalarda ortaya çıkan motive edici ve hijyen faktörlerinin hemen hemen hepsi iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörleri oluşturmaktadır.

Farklılık modeli

Bir iş karakteristiğinin arzu edilme miktarı kişinin mevcut gereksinimlerini karşılayacak minimum gerekli düzey olarak tanımlanır. Eğer kişinin sahip olduğu ile

arzu ettiği arasında bir ayrılık yoksa, o kişi tatmin olmuş demektir. Buna karşın iş karakteristiklerinin miktarı arzu ettiğinden daha az ise, kişi tatmin olmamış demektir. Bazı iş faktörlerinin miktarı, kabul edilebilen miktardan daha fazla ya da aşırı miktarda ise (fazladan ödeme, vb.), sahip olduğu ile arzu ettiği miktar arasında ayırım olmadığı zamandan daha fazla tatmin olacaktır. Bireyin çıktılarına göre elde etmeyi amaçladığının üzerindeki aşırı girdilere sahip olması onu memnun edebilir. Ancak aşırlık fazladan iş yükü, daha uzun çalışma süresi gibi sakıncaları ile algılanacak olursa, bu defa arzu ettiğinden daha aza sahip olduğu durum gibi sadece tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Wexley, 1984: 46, aktaran: Saylan, 2008).

İş ortamında kişinin çeşitli demografik özellikleri ve o kişinin işiyle ilgili beklentilerini ve amaçlarını etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işlerinden beklentileri de farklılık arz etmektedir. Farklılık teorisi basit bir fikir üzerine kuruludur. Eğer işinizden x birim beklentiniz varsa işiniz sizi ancak x birim kadar mutlu edebilir. Bu teoride iş tatmini çalışanın ne elde ettiğinden çok ne beklediği ile ilgilidir. Dolayısıyla teorinin ana noktası, çalışanların işlerinden ne beklediklerini tanımlamalarıdır. Bu tanımlamadan sonra çalışan istediğinden ya da beklentisinden daha az oranda kazanım elde ederse tatminsizlik; daha fazla kazanım elde ederse tatmin ortaya çıkacaktır (Berry, 1997:46) .

İş yüzleri modeli

Bu modele göre işgören işten algıladığı tatmini, elde edilmesi gerektiğini düşündüğu çıktı ile gerçekten elde ettiği çıktıyı karşılaştırarak belirler. İş faktörlerinden (ücret, işin kendisi gibi) elde edilen tatminin belirlenmesinde bütün faktörlerde aynı psikolojik süreçlerin işlediğini kabul eder ve kişinin alması gerektiğini düşündüğu (a) ile gerçekte ne elde ettiği algısı (b) arasındaki farkı gösterir (Lawler, 1973: 74–76, aktaran: Çakmak, 2005).

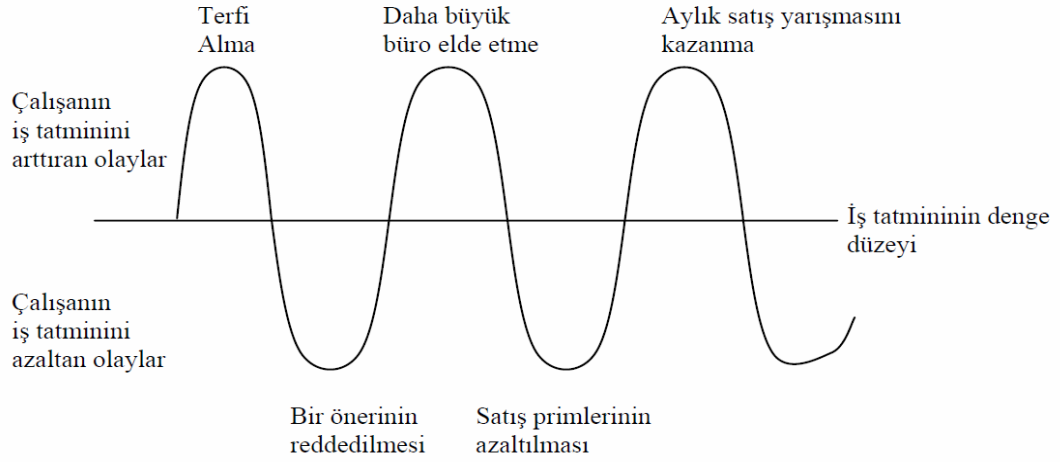
Edwin Locke göre erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2005).

Burada çalışma koşulları, ücret, yaratıcılık vs. farklı iş yönleri olarak düşünülebilir. Bu çalışmada kullanılan Minnesota tatmin ölçeği farklı iş yönlerine dayanarak oluşturulmuş bir ölçektir (George ve Jones, 1996:79). İş tatminini belirlemede iş yönü modeli kullanılırken dikkat edilmesi gereken önemli bir konu da bazı iş yüzlerinin bir çalışan için diğer çalışanlardan daha önemli olabileceğidir. Örneğin, evli ya da bakmakla yükümlü olduğu yakınları bulunan işgörenler için aile örgütü ile ilgili politikalar önemli olup onların iş tatminini etkilemektedir. Buna karşılık bekâr bir işgören açısından aynı politikanın çok fazla bir önemi olmayacaktır (George ve Jones, 1996:75).

Yapılan araştırmalardan anlaşılacağı üzere yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astlarında katkısı olması gerektiğini göstermektedir.

Dengeli durum teorisi

İş tatminine ilişkin dengeli durum teorisi, her çalışanın tatmin düzeyinin zaman zaman arttığı, zaman zaman azaldığı fakat zaman içinde belli bir denge düzeyine geri döndüğünü ileri sürmektedir. Örneğin, terfi, ücretindeki artış, yetki ve sorumluluklarının genişlemesi çalışanın iş tatmin düzeyini geçici olarak arttırabilir. Fakat bu artış öyle kalmayacak ve geçici olarak artan tatmin düzeyi sonuçta denge düzeyine geri dönecektir. Benzer şekilde çalışanın iş tatmin düzeyi bazı nedenlerden dolayı düşse de, tekrar denge noktasına geri gelecektir. İş tatmininin düzeyindeki iniş-çıkışlar ve denge düzeyi aşağıdaki şekil: 2-8’de görülmektedir (Demir, 2005).



Şekil: 2–8. Sabit durum şeklinde iş tatmini (George ve Jones, 1996:78).

2.4.4. İş tatminin önemi

İş tatmininin, çalışanların motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı, işgören devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini ve verdikleri önemi artırmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008:179).

Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır. Günümüz, çağdaş yöneticilerden, çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, çalışan tatminini sağlamak için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

İşlerinden tatmin olmayan kişilerde psikolojik pek çok rahatsızlıklar

görülebilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin iş verimliliğinde düşmeler görülmekte ve kişinin potansiyelinden azami derecede yararlanmak mümkün olamamaktadır (Serinkan ve Bardakçı, 2007).

Koçel (2005:633) yöneticilerin çalışanların iş tatminleriyle ilgilenmek durumunda olmaları gerektiğini ve de yöneticinin başarısının çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu da bize yönetim açısından iş tatmininin son derece önemli olduğunu gösterir.

İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlık rekoruna sahiptirler. İş tatmini, şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bir organizasyonun devamlılığı da bu yeteneğine bağlıdır. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir organizasyon en iyi personelinden yararlanmakta zorlanıyor demektir. Yani; bireyler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu için de önemlidir. Çünkü tatminin olmadığı durumda şikâyetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, devamsızlık ve işgücü devri gibi problemler ortaya çıkacaktır. Bütün bunların organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti artırıcı etkisi vardır (Karaca, 2001:11).

İş tatmininin sağlanması örgütlerdeki işgörenlerin yerine getirecekleri faaliyetlerin kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir. Yoon ve Suh (2003) tatmine ulaşmış işgörenlerin daha çok çalıştıklarını ve daha iyi hizmet sunduklarını ayrıca içinde oldukları örgütlere daha çok ilgili olmaya ve kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya adamaya eğilimli olduklarını ifade etmiştir (Yazıcıoğlu, 2010:245). İş tatmini işgören performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden birisidir (Örücü ve Esenkal, 2005: 145).

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde

kullanmaları, böylece genel performanslarını artırmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların tatminin ne olduğu ve çalışanların nasıl tatmin edilebileceği hususları gündeme gelmektedir. Özellikle 1930'lu yıllardan sonra işyerlerinde çalışanın değeri daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmıştır (Erdil vd, 2004:17-18).

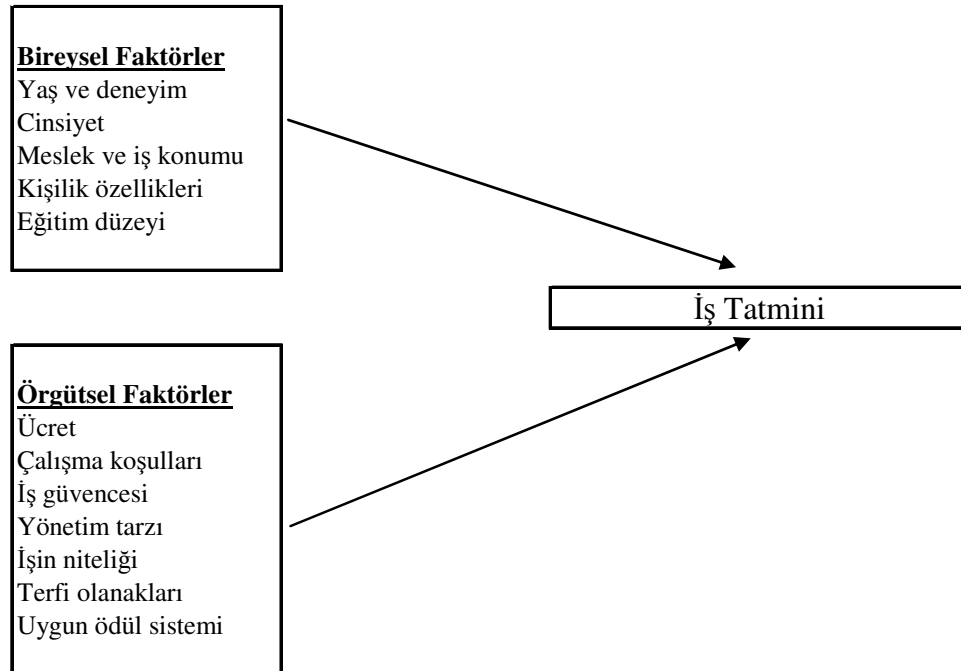
Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır ve sonuçta çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır. Daha önce çalıştıkları işyerini ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadırlar. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işyerinde kalmak, isteklerinin karşılanması ve işlerinden tatmin olmalarıyla orantılıdır. Bu nedenlerle çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak ve onları güdülemek için birtakım iş tatmini faktörlerinin uygulanması gerekmektedir (Kırel, 1999:116). Bu bağlamda işletmeler ve işgörenler açısından bu derece öneme sahip iş tatminine etki eden faktörlerin neler olduğunun incelenmesi gerekmektedir.

İş tatmini, çalışanın işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz tepkilerini içermektedir (Odom vd, 1990, aktaran: Kurt, 2010). Literatüre bakıldığında da iş tatminin içsel, dışsal ve iki boyotu da kapsayan genel iş tatmin boyutlarından oluştuğu görülmektedir.

2.4.5. İş tatminine etki eden faktörler

İlgili literatürde, iş tatminine etki eden, diğer bir deyişle iş tatminini oluşturan faktörlere ilişkin değerlendirmelerde farklı yaklaşımlar göze çarpmakla birlikte, iş tatminine etki eden faktörlerin en yaygın sınıflandırıldığı başlıklar iş tatminine etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler başlıklarında ele alan sınıflandırmadır.

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır. İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör işgörenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir (Akıncı, 2002:2).



Şekil 2-9. İş tatminini etkileyen faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir (Ataklı vd, 2004).

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin kapsamı genel olarak aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır:

- Yaş ve Deneyim
- Cinsiyet
- Meslek ve İş Konumu
- Kişilik Özellikleri
- Eğitim Düzeyi.

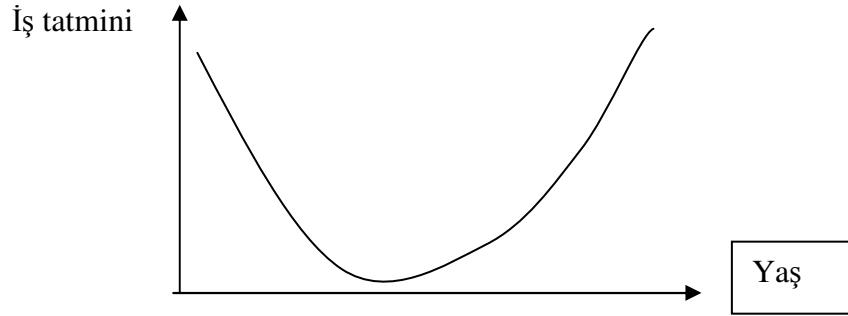
Yaş ve deneyim

Birçok araştırmacının iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi incelemesi sonucunda, bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif olarak tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle yaş ilerledikçe kişilerin iş tatminleri artmaktadır. Çalışanlar işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu durumda, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Ünsar, 2006:133).

Bunun aksini gösteren çalışmalara göre ise, işe yeni başlamış işgörenler işlerinden daha fazla tatmin olma eğilimindedirler. İş yeni olduğundan ve beceriler kullanılmaya başlandığından bu tatmin yüksek olabilmektedir (Graafzijl, 2005, aktaran: Bozkurt, 2009:76)

Çoğu yönetim yazarı, yaşla tatmin arasında “U” şeklinde bir ilişkinin olduğunu söylemektedir. Çalışanlar ilk işe büyük bir şevk ve istekle gelmekte ve beklentileri ile işlerinin gerçeklerinin uyuşmadığını görmekte ve yetenekleri onları tatminsizliğe

götürmektedir. Yaşlandıkça beklentileri düşmekte ve bu yüzdendir ki yaşlı çalışanlar iş gerçeklikleri ile gerçekten tatmin olmaya başlamaktadır.



Şekil:2–10. İş tatmini - yaş eğrisi

Hulin ve Smith'e göre yaş ilerledikçe artan tatmin ve U şeklinde bir eğri şeklindeki yaş-tatmin ilişkisinde, bazı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular bu konuda bazı şüpheler olduğunu göstermektedir. Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında ortaya çıkan bulgulara bazı tezatların olduğunu açıkça görmek zor olmaktadır. Böyle bir zorluğun temel nedenlerinden biri de araştırmalara konu olan deneklerin yaş olarak benzer olmamalarıdır. Çünkü yapılan çalışmalarda kullanılan deneklerin yaşları 20, 30 ve 40 gibi rakamlarla verilmemekte; yaş sadece genç, orta ya da yaşlı gibi genel ifadelerle belirtilmektedir. Bu nedenle, bir çalışmada genç grup olan bir başkasında yaşlı grup olarak kabul edilmekte; bu durum, sağlıklı bir karşılaştırma yapma imkânını ortadan kaldırmaktadır (Fournet, Distefano ve Pryer, 1966, aktaran: Demir, 2005).

Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin işletmelerde farklı beklentiler içinde ve erkeklere göre kadınların daha farklı psikolojik faktörlerin etkisi altında oldukları belirtilmektedir. Bu sebepten dolayı kadın ve erkeklerin tatmin düzeyleri konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir (Kırel, 1999).

Bununla birlikte erkeklerin kadınlara göre işlerinden daha az tatmin olduğunu

gösteren çalışmalarda bulunmaktadır. Bu durumun muhtemel açıklaması şöyle olabilir: Erkekler ve kadınlar işlerinden farklı beklentilere sahiptirler. Ayrıca karşılaştırma grupları farklı olabilir. Bunlar iş tatmini sorularına verilen cevaplara yansımış olabilir. Kadınların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını açıklayan diğer bir sebep ise kadınların ve erkeklerin niteliklerinin farklı olması gibi yaptıkları iş türlerinin de farklı olmasıdır (Gazioğlu ve Tansel, 2002:5).

Kadınların iş tatminlerinin azalmasında kariyer yaşamındaki engellemelerin büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, kadınların ev ve aile ile ilgili sorumlulukları nedeni ile çatışma yaşaması da kadınların iş tatminini azaltmaktadır. Garcia ve arkadaşlarının iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmasında işteki kişisel gelişim, kişilerarası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş koşulları olmak üzere dört farklı faktöre kadınların ve erkeklerin verdikleri yanıtları değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, kişilerarası ilişkiler faktörünün erkekler için iş tatmininde oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği görülmüştür. İş koşulları faktörü ise kadın çalışanlar için iş tatmininin yaratılmasında etkili iken, erkek çalışanlar için çok önemli olmadığı görülmüştür (Akşit Aşık, 2010).

Meslek ve iş konumu

Meslek; kişilerin belli bir eğitimle edindikleri ve hayatlarını kazanmak için sürdürdükleri düzenli ve kurallı faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör bireyin sahip olduğu meslek ve iş konumudur. Meslek seçimi bir kişinin yaşamı boyunca aldığı en önemli kararlardan biridir. Bireylerin sahip olduğu mesleklerinin yaşamlarının diğer alanlarında da büyük etkisi olduğu belirlenmiştir (Akçay, 2001:100).

Gazioğlu ve Tansel (2002:10), İngiltere’de iş ile ilgili faktörlerin belirlenmesine yönelik yaptıkları bir çalışmada, eğitim seviyesi yüksek çalışanların, çok az ya da hiç eğitime sahip olmayanlara göre nispi olarak daha az tatmin olduklarını

belirlemişlerdir.

Mesleki beklenti en az diğer faktörler kadar iş tatminine etki eder. Kişinin mesleğine ilişkin beklenti ve özlemlerinin düşük olması hiç kuşkusuz işle ilgili tutum ve davranışlarını doğrudan etkiler. Çünkü olumlu beklenti güdülenmenin temel unsurlarından birisidir Güdülenme ise iş yaşamının önemli bir parçasıdır. Ayrıca iş tatminini etkileyen bir diğer faktör de çalışanın yöneticilerinden, iş arkadaşlarından ve iş çevresinden aldığı mesleki destektir. Zira iş yaşamı bireysel bir çaba sonucu ortaya çıkan bir durum değil, daha çok sosyal ilişkilerin ortaya çıkardığı bir durumdur. Bu nedenle kişi iş çevresinden yeterli ilgi ve desteği bulamadığı zaman kendi çabalarının iş yaşamını düzenlemeye yeterli olmadığını görecektir ve büyük bir hayal kırıklığına uğrayacaktır. Bu durumda çalışan kişinin iş tatmininden söz etmek mümkün değildir (Soyer ve Can, 2007:34).

Kişilik özellikleri

Yapılan araştırmalarda literatürde en fazla kabul gören Holland'ın kişilik-iş uyumu teorisidir. Çalışanların performans ve iş tatmininde, kişilik boyutları etkili olmaktadır.

Tablo 2–9. Kişilik – iş uyumu (Demir, 2005)

Kişilik Boyutları	Kişilik Boyutunda Pozitif Puan Alan Kişinin Karakteristik Özellikleri
Dışadönüklük	Girişken, konuşkan, sosyal, çevreyle iyi ilişkiler kuran
Uzlaşmacılık	Güven dolu, iyi huylu, işbirlikçi, yumuşak kalpli
Sorumluluk	Güvenilir, sorumluluk sahibi, başarı odaklı, ısrarcı
Duygusal Denge ve İstikrar Yaşantıya Açıklık	Rahat, güvenli, kaygısız, istikrar sahibi Entelektüel, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

Bu teoride Holland'ın vardığı sonuçlardan bir tanesi, çalışanların kişiliği ve işi arasındaki yüksek uyumun daha yüksek iş tatminine yol açtığı şeklindedir. Buna göre seçtikleri iş ile kişilik yapıları birbirine uyumlu çalışanlar, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmalarından dolayı kolayca başarılı olmakta ve bu başarı tatmine yol açmaktadır (Robbins, 1998:77).

Normal dışı uyumsuz insanların ise daha az iş tatmini elde ettiği tespit edilmiştir. Örneğin; daha az arkadaşça, duygusal olarak daha dengesiz, daha çok sinirli ve daha hayalci bireyler, diğerlerine göre daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. Bu tür insanlarda istek düzeyi, yeteneklerinin çok üstünde olduğundan tatmin bulamamaktadırlar (Ilies ve Judge, 2002:1120).

Eğitim düzeyi

İnsanlar bulundukları ortamın sosyo-ekonomik şartlarına ve aile yapısının tercihinine göre eğitimlerini sürdürürler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005). Dolayısıyla iş tatmini düzeyleri de bu bağlamda paralellik gösterir.

Klein ve Meher'e göre birey, eğitimi ile kazandıklarını diğer kişilerin eğitimleri ile kazandıklarıyla karşılaştırır ve bir eşitliğe ya da kendisine göre pozitif bir sonuca ulaşırsa tatmin duyar; tersine bir durumda ise tatminsizlik yaşar. Araştırmacılar çalışmalarında eğitim düzeylerinin yükselmesi ile iş tatmininin düşüş göstermesi olgusunu bu şekilde açıklamışlardır. İşgörenler, kendilerine seçtikleri referans gruplar ve bu grupların şartlarını karşılaştırmakta ve buna göre tatmin ortaya çıkmaktadır. Örneğin üniversite mezunları genelde kendi yöneticilerini referans grubu seçmekte, maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıkları için de ücret tatminleri düşmektedir (Uyargil, 1988:25).

Ganzach'a (1998) göre eğitimin tatmin üzerindeki doğrudan etkisi önemsizdir. Ganzach aşırı eğitim hipotezine tezat olarak eğitimdeki artışın iş özellikleri üzerindeki pozitif etkisi sayesinde iş tatmininde yalnızca artışa yol açabileceğini ve iş tatmininde düşüşe yol açamayacağını öne sürmüştür. Zekâ ve eğitim arasındaki pozitif korelasyondan dolayı, eğitimin iş tatmini üzerindeki varsayılan negatif etkisi aslında eğitimden çok zekânın tatmin üzerindeki negatif etkisini yansıtmaktadır. Zekâ ve

eğitimin içsel iş tatmini üzerindeki etkileri, işin dışsal yönleri ile ilgili olan tatmin üzerindeki ve özellikle ücret tatmini üzerindeki etkilerinden son derece farklı olmaktadır.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin işgören tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002:5).

Yönetici ve çalışanların, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı örgütsel faktörler (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7):

- Ücret
- Çalışma Koşulları
- İş Güvencesi
- Yönetim Tarzı
- İşin Niteliği
- Terfi Olanakları
- Uygun Ödüllendirme Sistemi

Ücret

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir; ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil, işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini gösterir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını, özellikle de

kendi işinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörenlere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996:239).

Ücretin örgüt içinde statü, farkına varılma ve başarının bir göstergesi olması; toplumda statü elde etmek için gerekli değişkenlerden biri olarak görülmesi bu değişkenin örgütler için daha dikkatli olarak ele alınmasına sebebiyet vermiştir. Çalışanlara sunulan ücret yeterli ve eşit ise bir tatmin yaratacak aksi halde, tatminsizlik, verim düşüklüğü ve nihayetinde örgütün özelliğine ve dışarıdaki iş fırsatlarına bağlı olarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilecektir (Gürbüz, 2007:242–244).

Çalışma koşulları

İş yerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999:60). Özellikle inşaat ve maden sektöründeki saha çalışmaları kişilerin sağlıklarını etkilemekte ve çeşitli meslek hastalıklarına yakalanmalarına sebebiyet vermektedir.

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Ayrıca görev yapılan bazı birimlerin fiziki şartlarının yeterli olmaması, kullanılan araç ve gerecin eksik ve amaca uygun olmaması gibi durumları da değerlendirdiğimizde çalışma koşullarının iş tatminine etki eden en önemli örgütsel faktörlerin başında geldiği görülecektir.

İş güvencesi

İş güvencesinin, işgöreleri iş tatmini açısından etkileme düzeyi, işgörenlerin mevkilerine, sahip olduğu özelliklere ve yeteneklerine göre değişkenlik göstermektedir. İş güvencesi, alt kademede çalışan vasat işgörenler için daha önemlidir. Yapılan bilimsel araştırmalar göstermiştir ki yönetim kademeleri içinde mevkii düşük olan alt

kademe işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde görmek istedikleri özelliklerden en önemlisi iş güvencesidir. Çünkü vasat işçi sayısı yüksek, fakat vasat işçiye talep oranı azdır. Alt kademe vasat işgörenlerin yükselme olanakları daha düşüktür. Bu nedenle bu tür işgörenler için iş güvencesi hayati önem taşımaktadır (Büyükbeşe ve Bakan, 2004:36).

Yönetim tarzı

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani; çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

İşin niteliği

Bir iş yerinin işgörene sağladığı tatmin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır İşin muhtevasının ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, işgörenin iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin tek bir

kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

Terfi olanakları

Terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. İşgörenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışan işgörenler için ihtiyaç olmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:126).

Uygun ödüllendirme sistemi

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işletmeler, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerleme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödölü hak edenlerin iş tatmini artacaktır. Başarı değerleme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. İş tatmini işin niteliği ile işten elde edilen maddi – manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır (İşcan ve Sevimli, 2005).

BÖLÜM III

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın amacı, kısıtları, teorik çerçevesi, içerik planı, kapsamı, örneklem yapısı ve araştırmaya temel teşkil eden araştırma sorularına yer verilmiş, daha sonra verilerin analizlerine ilişkin bilgiler ortaya konmuş ve en son olarak da bu bilgiler doğrultusunda sonuçlar tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, Bolu ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatminlerine etkisini tanımlayan bir modeli ortaya koymak ve test etmektir.

3.1.2. Araştırmanın kısıtları

Bu çalışma ortaya koyduğu teorik ve uygulamaya ilişkin sonuçlarıyla birlikte bir takım kısıtlara da sahiptir. İlk olarak bu çalışmanın Bolu ilinde gıda ve inşaat sektörlerinde uygulanması itibarıyla sonuçları bu sektörler için genelleştirilebilir. Aynı çalışmanın farklı sektörlerde ve küçük ölçekli işletmelerde farklı sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

3.1.3. Kavramsal model ve hipotezlerin geliştirilmesi

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve buna yönelik olarak da araştırmanın genel modeli ortaya konmuştur. Bu çalışmada kullanılan model; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatminini etkilediğini öne sürmektedir.(Şekil:3–1 Araştırmanın genel modeli)

Kurulan modellerin analizlerinin yapılması amacıyla, öncelikle kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılmış, daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu tez çalışmasında kullanılan değişkenler şunlardır:

- Bağımsız değişkenler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik
- Bağımlı Değişkenler: Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini

Değişkenlerin tanım ve kapsamına ilişkin bilgiler bu tezin ikinci bölümünde aktarıldığı için bu bölümde yalnızca değişkenler arası ilişkiler incelenecektir.

Dönüşümcü liderlik örgütsel özdeşleşme ilişkisi

Dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlayarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırır. Dönüşümcü liderlik modelinde hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir takım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler (Bryman, 1992:95).

Dönüşümcü liderlik çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesini hedeflemektedir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlerin önemli davranış kalıplarından biri olan grup amaçlarının kabulünü sağlama olgusu da (Podsakoff vd, 1990:112) bu liderlik modelinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkileyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü lider, izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar

sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşılayan lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar veya vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir (Demir ve Okan, 2008:76).

Avolio ve Gibbons (1998) dönüşümcü lider davranışlarının bireylerin örgütle özdeşleşmelerini arttırdığını; güçlendirme, teşvik etme ve gelecekle ilgili çekici bir vizyon yaratarak örgütün bireyler açısından daha çekici olmasını sağladığını belirtmişlerdir (Epitropaki ve Martin, 2005:573). Bass (1985) karizmatik ve dönüşümcü liderlerin kendileriyle bireylerin güçlü bir özdeşleşme göstermelerini sağlayarak çekici bir misyon yarattıklarını ifade etmiştir.

Arthur (1993) yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlerin bireylerin örgüte duygusal katılımlarına, kendileriyle özdeşleşmelerine ve örgüt değerlerini içselleştirmelerine etki ettiklerini belirtmiştir (Wolfe, 2007:6).

Dönüşümcü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta; liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (Greenberg ve Baron, 2000:462).

Dönüşümcü liderler, çalışanların örgütteki rollerini belirleyerek, çalışanların davranış ve tutumları üzerinden örgütle özdeşleşmeye etki etmekteLERdir (Gakovic, 2002:13). Dönüşümcü liderlik, çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesini hedeflemektedir.

Bu kapsamda, dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere

yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşme ilişkisi

Üst ve ast arasında sınırlı bir değişime dayalı olan etkileşimci liderlik modeli bireysel kimlikten çok gurup kimliği baskın üyeler açısından özdeşleşmeyi sağlamada etkin bir araç olabilmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005: 575).

Özdeşleşme olgusu kişilerin belli bir ölçüde bireyselleşme olgusundan uzaklaşmasını gerektirir. Sosyal kimlik olgusu belirginleştikçe bireyler kendilerini diğerlerinden farklı kişiler olarak değil belirli paylaşılmış sosyal grupların temsilcisi olarak görürler (Mael ve Asforth, 1992:105).

Etkileşimci liderler, astlar liderin arzu ve isteklerine uygun davrandıkları (temel beklentinin üzerinde performans gösterdikleri) takdirde, liderde izleyicilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılar. Ödül olarak ücret ve saygınlık gibi bazı değerli sonuçları elde etmelerini sağlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler (Ölçer, 2008).

Turner (1987), etkileşimci liderlik ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada etkileşimci liderlerin izleyicilerinin, örgüt değer ve normlarını anlamalarına yardımcı oldukları ifade edilerek örgüt üyeliğini benimseyip itibar göstermelerini ve örgütle özdeşleşmelerini sağladıkları sonucu çıkarılmıştır. Etkileşimci liderler güven sağlamakta, izleyicilerini motive etmekte ve adil bir ödüllendirme sistemi uygulamaktadırlar. Buna karşın dönüşümcü liderliğin örgütle özdeşleşmeye etkisi etkileşimci liderliğe oranla daha fazla olarak kabul edilmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005:571).

Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde ise etkileşimci liderlik tarzı etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Dolayısıyla değişim ve gelişim baskısının az olduğu koşullar altında etkileşimci liderliğin örgüt üzerinde başarı sağlayacağı sonucuna varılabilir.

Moreland ve Levine (2001) yaptıkları çalışmada kişilerin rollerini ve onlardan performans beklentilerini ortaya koyan liderlerin örgütle özdeşleşmeyi artırıcı etkilerini vurgulamışlardır (Van Dick, Hirst, Grojean ve Wieseke, 2007:135).

Sosik, Avolio ve Kahai (1996) dönüşümcü liderler ve etkileşimci liderler ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında liderlerin teşvik edici bir yaklaşım içinde olduklarını, örgütle özdeşleşme gibi örgütsel başarıları oluşturdıklarını ifade etmişlerdir (Bass, 1999:23).

Bu kapsamda, etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 2: Etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

Örgütsel özdeşleşme iş tatmini ilişkisi

Tüzün (2009:734) yapmış olduğu çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışmanın bulgularına bakıldığında örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve belirgin bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

Popoola (2005:59–60) doktora tezinin bir bölümünde örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele almış ve örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir.

Howell ve Shamir (2005) yapmış oldukları çalışmada örgütleriyle özdeşleşen liderlerin bireylerin iş çevrelerini revize ettiklerini, çalışanların iş çevreleriyle ilgili negatif algılarını ortadan kaldırdıklarını ve çalışanların iş tatminlerini arttırdıkları ifade edilmiştir (Van Dick, Hirst, Grojean ve Wieseke, 2007:136).

Chatman (1991) yaptığı çalışmada kişinin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun kişilerin iş tatminleri ve işte kalma istekleri üzerinde önemli bir etki yarattığına değinmiştir. Örgüt ve kişi arasındaki uyumun, pozitif yönlü gelişiminin kişilerin iş tatminlerine olan etkisinin büyük olacağı belirtilmiştir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994:245).

Bu kapsamda, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 3: Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik iş tatmini ilişkisi

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Chen (2004:438) bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler işi kendileriyle bütünleştirebilirlerse astları da buna bağlı olarak daha fazla tatmin olmaktadır.

Bryman dönüşümcü liderlik davranışlarının, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içeren önemli örgütsel sonuçları pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Bununla beraber, liderin etkinliğini geliştiren ana faktör; çalışanların, işin ve örgütün tipik özelliklerini tanımaktır. Birçok araştırmacı bu özelliklerin lider davranışları ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi arttırdığına inanmaktadır. Fuller ve arkadaşlarının Amerika’da hemşireler üzerine yaptıkları bir araştırma; dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların iş tatminini arttırıcı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Yine Pillai, Schriesheim ve Williams yaptıkları çalışmada liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklayıcı sonuçlar elde etmişlerdir (Dilek, 2005).

Tengilimoğlu (2005), liderlik davranışları özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki ve liderlik davranışları özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 8 örgütte çalışan 596

kişiyile bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; iş tatmini ile liderlik davranışı özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre; yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmaları takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkili bulunmuştur.

Bogler (2001) İsrailli bir grup öğretmen üzerinde yaptığı araştırma ise dönüşümcü liderlik özelliği gösteren müdürlerle çalışanların etkileşimci liderliğe oranla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymaktadır. Bunun sebebini Bogler, dönüşümcü liderlerin öğretmenlerin sahip olduğu kendi kendine, bağımsız iş yapma yetkisini maksimuma çıkardığını ve iş tatminini olumlu etkilediğini belirtmektedir.

Morrison ve diğerleri (1997) yine hemşirelerin iş tatmini ve liderlik davranışları ve personeli güçlendirme ile ilişkilerini araştırmışlar, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin personeli güçlendirme gibi iş tatminiyle pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Medley ve Larochelle (1995), dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin liderlik paradigmalarını kullanarak başhemşirelerin liderlik davranışlarının hemşire personelinin iş tatminine ilişkilerini araştırmışlardır. Çok faktörlü liderlik anketi ve iş tatmini indeksi ölçeğini hastanelerde çalışan 122 hemşireye uygulamışlardır. Korelasyonlar başhemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışları ile hemşirelerin iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu göstermiştir.

Bass (1985), dönüşümcü liderlerin çalışanların beklenti, ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilendiklerini ve bunun sonucunda çalışanların liderlerinin bu ilgilerine daha fazla duyarlılık gösterdiklerini ve iş tatminlerinin arttığını ifade etmiştir.

Liderlerin insana odaklanan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini işgörenlere yansıtabilme ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekir. Bu ise işte verimliliği ve iş tatmini beraberinde getirir. Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt

arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, işgören tatminini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır. En iyi ve en etkili liderler, genellikle farklı liderlik davranışlarından bir veya birkaçına uygun davranıp, duruma bağlı olarak farklı tarzlar arasında gidip gelebilenlerdir (Çelik, 2000).

Bu kapsamda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 4: Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 5: Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.1.4. Araştırmanın kapsamı

Ana kütle

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak Türkiye’de Bolu ilinde gıda ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli üretim işletmeleri seçilmiştir. Seçilen 5 adet firma çalışanları üzerinde uygulama yapılmıştır.

Araştırma örnekleme

Araştırmanın örnekleme Bolu ilinde bulunan orta ve büyük ölçekli 5 adet üretim işletmesinin mavi ve beyaz yakalı çalışanlarıdır. Ankete katılan çalışanlardan direkt olarak bağlı bulundukları yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Anket, gönüllülük esasına göre 352 kişiye ulaştırılmıştır. Katılımcıların ilgili ifadelerle cevap verirken şirket ismi belirtmeleri istenmemiştir.

3.1.5..Araştırmanın soruları

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

Soru 1: Dönüşümcü liderlik örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilemektedir?

Soru 2: Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilemektedir?

Soru 3: Örgütsel özdeşleşme iş tatminini nasıl etkilemektedir?

Soru 4: Dönüşümcü liderlik iş tatminini nasıl etkilemektedir?

Soru 5: Etkileşimci liderlik iş tatminini nasıl etkilemektedir?

3.1.6. Araştırmada kullanılan hipotezler ve araştırma modeli

Araştırma kapsamında özet olarak aşağıda belirtilen hipotezler test edilmektedir.

H1: Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

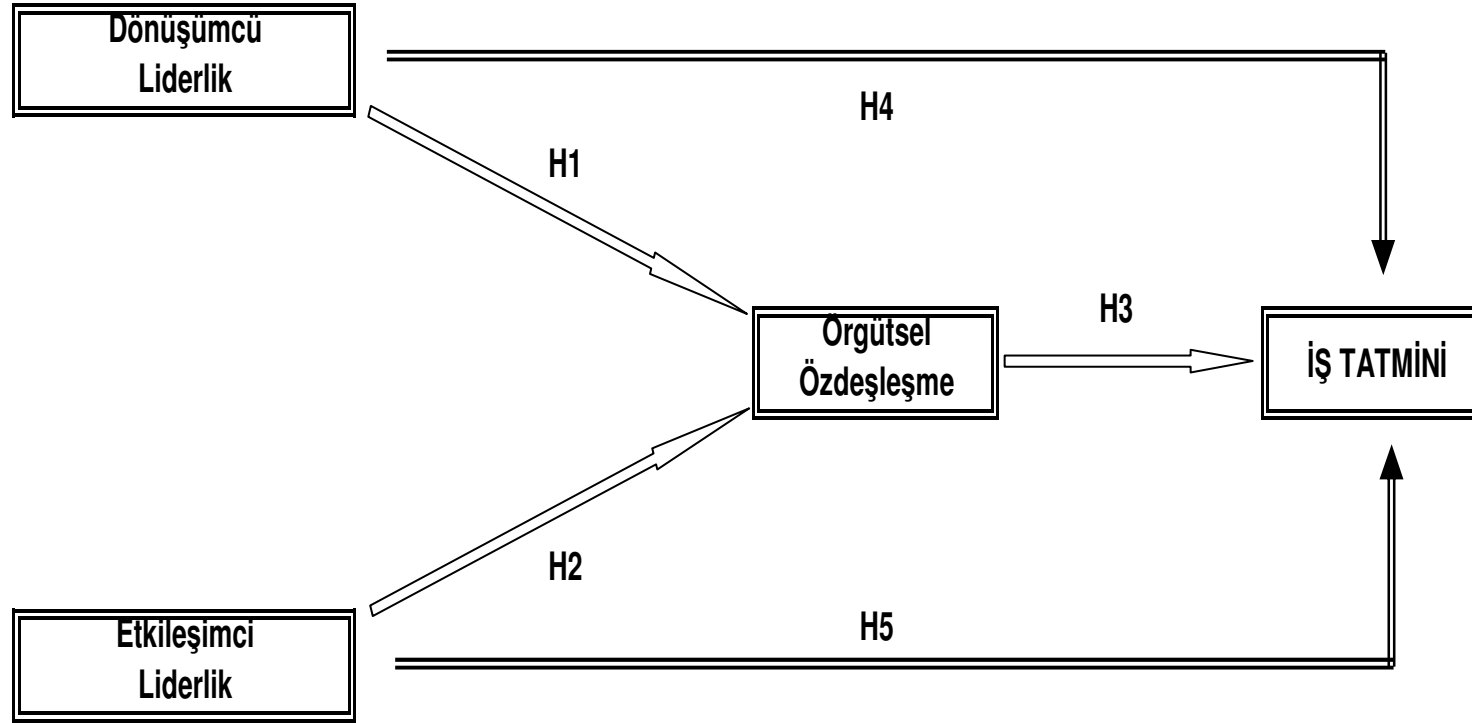
H2: Etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H3: Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H4: Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H5: Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 3–1 Araştırmanın genel modeli

3.1.7. Anketin hazırlanması ile ilgili aşamalar ve ölçekler

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyabilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketi oluşturan ölçeklerin hazırlanması için literatür araştırması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiş, literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına özen gösterilmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin anket kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin anket ifadeleri bulunmaktadır. İkinci bölüm, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin anket ifadeleri yer almaktadır. Üçüncü bölüm ise işgörenlerin iş tatminine ilişkin ifadeleri kapsar. (bakınız Ek: A)

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği

Bass (1985) yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutlarını belirlemeye yönelik araştırmalar ortaya koymuş ve “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği”ni (MLQ) geliştirmiştir.

Dönüşümcü liderlik konusunda önemli yeri olan bir diğer çalışma ise Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Podsakoff ve arkadaşları 1990 yılında geliştirmiş oldukları “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLI)” ile dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışları, ortak vizyon oluşturma, uygun rol modeli sunma, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, yüksek performans beklentileri, bireysel

destek ve zihinsel teşvik olmak üzere altı boyut altında toplamışlardır (Podsakoff vd, 1996:267–268).

Bu tez çalışmasında; dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ölçülmesinde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilmiş olan “MLQ-5X Short Form” ölçeği kullanılmıştır (Bass ve Avolio, 1999). (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire / Çok boyutlu liderlik ölçeği) Form iki ana boyut olarak ele alınmakta ve toplam 36 soru ile ifade edilmektedir. Bu ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Firmaların dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin özelliklerini değerlendirebilmek için kullanılan ölçekte şu ifadeler bulunmaktadır:

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (Bass ve Avolio, 1999)

Karizma

DLK 1. Onunla gurur duyuyorum

DLK 2. Bencillikten uzaktır

DLK 3. Ona saygı duyarım.

DLK 4. Gücünü ve kendine güvenini ortaya koyar.

DLK 5. Değerlerden söz eder.

DLK 6. Ahlaki standartlar açısından iyi bir örnektir.

DLK 7. Ahlaki değerlere saygı gösterir.

DLK 8. Ortak misyonu vurgular.

DLK 9. İyimser bir tavırla konuşur.

DLK 10. Güven duyduğunu açığa vurur.

DLK 11.Coşkulu bir tavırla konuşur.

DLK.12. Önemli konular hakkında farkındalık uyandırır.

Entelektüel Teşvik

DLET 1. Varsayımları yeniden gözden geçirir.

DLET 2. Farklı görüşleri araştırır.

DLET 3. Yeni yöntemler önerir.

DLET 4. Farklı görüş açılarını önerir

Bireysel İlgi

DLBİ 1. Kişisel ilgisini ifade eder

DLBİ 2. Güçlü yönlerinize odaklanır

DLBİ 3. Öğretir ve eğitir.

DLBİ 4. Astlarına farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.

ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK (Bass ve Avolio, 1999)

Koşullu Ödül

ELKÖ 1. Ödüller konusunda açıklama yapar.

ELKÖ 2. Çabaya dayalı yardımda bulunur

ELKÖ 3. Başarınızı ödüllendirir.

ELKÖ 4. Başarınızı takdir eder.

İstisna ile Yönetim Aktif

ELİYA 1. Hatalarınız üzerinde odaklanır.

ELİYA 2. Anlaşmazlıkları giderir.

ELİYA 3. Hatalarınızı takip eder.

ELİYA 4. Dikkatini başarısızlıklar üzerinde yoğunlaştırır

İstisna ile Yönetim Pasif

ELİYP 1. Sorunlar önemliyse tepki gösterir.

ELİYP 2. Başarısızlığa tepki gösterir.

ELİYP 3. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksiz olduğu görüşündedir

ELİYP 4. Sorunlar sürekliyse tepki gösterir.

Tam Serbesti Taniyan

ELTS 1. Katılım göstermekten kaçınır.

ELTS 2. Gerekli olduğunda ortada yoktur.

ELTS 3. Karar vermekten kaçınır.

ELTS 4. Tepki vermede gecikir

Örgütsel özdeşleşme ölçeği

Örgütsel özdeşleşmenin gücünün belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok diğer araştırmada kullanılan (Örneğin; Tüzün, 2006; Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knippperberg ve Van Schie, 2000; Smidths ve diğerleri, 2001) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Anket de 37–42 ncı sorularla ifade edilen toplam 6 ifadeden

oluşan bu ölçeğe cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin güvenirlik katsayısını. 87 olarak bildirmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçeğin güvenirlik katsayısını. 78 olarak bildirmiştir.

Firmaların örgütsel özdeşleşme özelliklerini değerlendirebilmek için kullanılan ölçeğe şu ifadeler bulunmaktadır.

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME (Mael ve Ashforth, 1992)

Örgütsel Özdeşleşme	
ÖZ 1. Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak	düşünürüm
ÖZ 2. Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok	ilgilendirir
ÖZ 3.Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	
ÖZ 4. Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	
ÖZ 5. Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak	düşünürüm.
ÖZ 6. Kitle iletişim araçlarında (basın, TV, v.b.) çalıştığım işletmeyle ilgili bahsedildiğinde rahatsızlık hissedirim	olumsuzluklardan

İş tatmini ölçeği

Bu araştırmada iş tatminini ölçmek üzere Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır.20 sorudan oluşan ankette her bir ifade sırasıyla “Hiç memnun değilim, “Memnun değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum”, ve “Çok memnunum” a kadar 5’li likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Minnesota iş tatmini ölçeği içsel ve dışsal olmak üzere toplam genel iş tatminini verir. İçsel tatmin 1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20 nolu ifadeler, dışsal tatmin ise 5, 6, 8, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19 nolu ifadeler ile ölçülmektedir.

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967)

İş Tatmini	
İŞT 1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	
İŞT 2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	
İŞT 3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	
İŞT 4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	
İŞT 5. Yöneticimin astlarını yönetme tarzı açısından	
İŞT 6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	
İŞT 7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım olması açısından	
İŞT 8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	
İŞT 9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	
İŞT 10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansının olması bakımından	
İŞT 11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması	bakımından
İŞT 12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	
İŞT 13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	
İŞT 14. İş içinde terfi olanağının olması açısından	
İŞT 15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	
İŞT 16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana	sağlamasından
İŞT 17. Çalışma şartları bakımından	
İŞT 18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	
İŞT 19. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmesi açısından	
İŞT 20. Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissinden	

3.1.8. Anket formunun hazırlanmasında dikkat edilen konular

Araştırmalarda kullanılacak olan anket formunun düzenleniş biçimi geri dönüş oranı açısından önemli olmaktadır. Bundan dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen noktalara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anket formunun üst kısmında kurum adı ve logosu belirtilmiş, giriş kısmında da çalışmanın içeriği, bilimsel açıdan faydası belirtilmiş ve işletmelerden alınacak bilgilerin gizli tutulacağına ilişkin açıklama yapılmıştır. Açıklamaların altına çalışmayı yürüten kişilerin isim ve ünvanları, çalıştıkları kurumun ismi, iletişim bilgileri ve adresleri ilave edilmiştir.

Anket formundaki soruların kolay anlaşılır olmasına ve kısa cümlelerden oluşmasına özen gösterilmiş, sorular kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayan açısından zaman alıcı olmasının önüne geçilmiştir. Araştırmanın değişkenleriyle ilgili sorular ayrı

bölümlerde verilerek karışıklığa engel olmak amaçlanmıştır.

3.1.9. Veri toplama aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önünde bulundurularak değerlendirilmiş ve sonrasında verilerin toplanmasına geçilmiştir.

Veri toplama yönteminin seçilmesi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Sosyal bilimlerde anketler veri toplama yöntemi olarak yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme ya da posta yoluyla görüşme olmak üzere üç farklı veri toplama yöntemi kullanılmaktadır.

Verilerin toplanması

Verilerin toplanması aşamasında araştırma örneklemini kapsamında yer alan işletmelerden veri toplanırken aşağıda belirtilen prosedür uygulanmıştır. Öncelikle işletmelerle telefon bağlantısı kurularak araştırma ile ilgili genel bir bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Fiziksel olarak ulaşılması mümkün olan işletmelerden yüz yüze görüşme ile diğerlerinden ise kargo, posta ve e- mail ile doldurulmuş anketlerin elimize ulaşması sağlanmıştır. Veri toplama uygulaması Aralık 2010- Mart 2011 aralığında gerçekleşmiştir. Bu dönem içerisinde ana kütleyi oluşturan 5 adet işletmeye 500 adet anket formu gönderilmiş ve sonuçta 352 adet değerlendirmeye uygun anket elde edilmiştir. Bu da % 70,4'lük bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

BÖLÜM IV

4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmamıza katılan 5 firmanın 352 mavi ve beyaz yakalı çalışanından cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, incelenen firmaların çalışma süreleri ve çalışan sayılarına ilişkin frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler ve demografik veriler incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ve bununla birlikte öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri açıklanmıştır. Daha sonra, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre oluşturulan teorik modelin son durumu ortaya konmuştur. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre 5 hipotezin 4 tanesi kabul edilmiştir.

4.1 Demografik Analizler

Ankete katılan çalışanlara ilişkin temel karakteristik ve demografik veriler ile ankete dâhil olan işletmelere ait tanımlayıcı istatistiklerle ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

4.1.1 Araştırmaya katılan çalışanlara ait temel karakteristik ve demografik veriler

Tablo 4-1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %63,9’u mavi yakalı, %36,1’i ise beyaz yakalıdır.

Tablo 4–1 Ankete cevap veren çalışanların statüleri

Çalışan Sayısı	Sayı	Oran
Mavi Yakalı	225	63,9
Beyaz Yakalı	127	36,1
TOPLAM	352	100,0

Tablo 4-2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin %4,3’ü ilkokul, %8,8’i ortaokul, %56,5’u lise, %14,2’si yüksekokul, %13,4’ü lisans, %2,6’sı yüksek lisans, %0,3’ü doktora eğitimine sahiptir.

Tablo 4–2 Ankete cevap veren çalışanların eğitim seviyeleri

Eğitim Seviyesi	Sıklık	Oran
İlkokul	15	4,3
Ortaokul	31	8,8
Lise	199	56,5
Yüksek Okul	50	14,2
Lisans	47	13,4
Yüksek Lisans	9	2,6
Doktora	1	0,3
TOPLAM	352	100

Tablo 4-3’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan çalışanların %13,9’u 25 ve daha aşağı yaş grubunda, %52,8’i 26–35 yaş grubunda, %29,5’u 36–45 yaş grubunda, %3,1’i 46 – 55 yaş grubunda, %0,6’sı 56 ve daha yukarı yaş grubundadır.

Tablo 4–3 Ankete cevap veren çalışanların yaşları

Çalışanların Yaşı	Sıklık	Oran
25 ve altı	49	13,9
26–35	186	52,8
36–45	104	29,5
46–55	11	3,1
56 ve üstü	2	0,6
TOPLAM	352	100

Tablo 4-4’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin 127’si bayan ve 225’i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeleri dağılımları

sırasıyla % 36,1 ve % 63,9'dur.

Tablo 4-4 Ankete cevap veren çalışanların cinsiyetleri

Çalışanların Cinsiyeti	Sıklık	Oran
Kadın	127	36,1
Erkek	225	63,9
TOPLAM	352	100

Tablo 4-5'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin %9,4'ü satış/pazarlama departmanında, %45,7'si arge/üretim/kalite departmanında, %8,8'i insan kaynakları/personel departmanında, %4,5'u muhasebe/finans departmanında, %31,5'u diğer departmanlarda görev yapmaktadır.

Tablo 4-5 Ankete cevap verenlerin çalıştığı departman

Çalışanların Yaşı	Sıklık	Oran
Satış/Pazarlama	33	9,4
Ar-ge/Üretim/Kalite	161	45,7
İnsan Kaynakları/Personel	31	8,8
Muhasebe/Finans	16	4,5
Diğer	111	31,5
TOPLAM	352	100

Tablo 4-6'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin bulundukları işletmelerde %9,9'u 1 yıldan az, %23,3'ü 1-5 yıl arası, %36,9'u 6-10 yıl arası, %27,3'ü 11-15 yıl arası, %2,8'i 16 ve daha fazla çalışma sürelerine sahiptirler.

Tablo 4-6 Ankete cevap verenlerin çalıştığı işletmedeki çalışma süresi

Çalışma Süresi	Sıklık	Oran
1 yıldan az	35	9,9
1-5 yıl arası	82	23,3
6-10 yıl arası	130	36,9
11-15 yıl arası	95	27,3
16 yıl ve üstü	10	2,8
TOPLAM	352	100

Tablo 4-7'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin %74,4'ü evli, %24,4'ü bekâr ve %1,1'i diğer medeni durum özelliğine sahiptir.

Tablo 4-7 Ankete cevap verenlerin işletmedeki çalışma süresi

Medeni Durum	Sıklık	Oran
Evli	252	74,4
Bekâr	86	24,4
Diğer	4	1,1
TOPLAM	352	100

4.1.2. Araştırmaya katılan işletmelere ait tanımlayıcı istatistikler

Tablo 4-8’de görüldüğü üzere, araştırmada incelenen işletmelerin % 11,1’inin faaliyet süresi 10 ve 10 yıldan daha az, % 9’unun 11 ila 20 yıl, % 11,1inin 21 ila 30 yıl, % 58,8’nin 31 ila 40 yıldır. Bu durum ankete dâhil olan işletmelerin önemli bir bölümünün deneyimli işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4-8 İncelenen işletmelerin faaliyet süreleri

Çalışanların Yaşı	Sıklık	Oran
0-10 yıl	39	11,1
11-20 yıl	67	19
21-30 yıl	39	11,1
31-40 yıl	207	58,8
TOPLAM	352	100

Tablo 4-9’da görüldüğü üzere, araştırmada incelenen işletmelerin %25,9’u çalışan sayıları 50 ile 250, %74,1’inin çalışan sayıları ise 250 ve daha fazla arasındadır. Bu durum araştırmaya dâhil olan işletmelerin büyük bir bölümünün büyük ölçekte işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4-9 İncelenen işletmelerin çalışan sayıları

Çalışan Sayısı	Sayı	Oran
50-250	91	25,9
250 ve üstü	261	74,1
TOPLAM	352	100

4.2. Faktör analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığından, veriler üzerinde faktör analizinin uygulanması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gerekmektedir. Araştırmada kullanılan

ÖZ 3	0,660	
ÖZ 4	0,760	
ÖZ 5	0,720	
ÖZ 6	0,656	
İŞT 2		0,560
İŞT 3		0,623
İŞT 9		0,822
İŞT 10		0,825
İŞT 11		0,796
İŞT 15		0,649
İŞT 16		0,699
İŞT 5		0,685
İŞT 6		0,650
İŞT 8		0,527
İŞT 12		0,600
İŞT 13		0,798
İŞT 17		0,799
İŞT 18		0,569
İŞT 19		0,748

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

4.2.1. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin sorularının açılımı ve faktör yükleri

Üç boyutta ele alınan dönüşümcü liderlikte temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemine göre yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ikinci düzey değişken olan değişimci liderliği oluşturan karizma değişkeninde faktör yüklenme katsayısı düşüklüğü ve ait olduğu faktöre yüklenmediği belirlenen 6. , 7. , 9. , 10. , 11. ve 12. değişkenlerdir. Bireysel ilgi değişkenine ait 1. değişken dışarıda bırakılarak elde edilen istikrarlı faktör yapısı sonucunda entelektüel teşvik'in %24, karizmanın %24 ve bireysel ilginin %16,78 olmak üzere toplamda %64,78 lik açıklanan toplam değişkenliğe ulaşılmıştır. Değişkenlere ait yüklenme katsayıları ve güvenilirlik değerleri incelendiğinde de yapısal geçerliliğin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4–11 Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait keşifsel faktör analizi

	Dönüşümcü Liderlik	Faktör Yükleri
DLK 1	Onunla gurur duyuyorum	0,800
DLK 2	Bencillikten uzaktır	0,752
DLK 3	Ona saygı duyarım.	0,766
DLK 4	Gücünü ve kendine güvenini ortaya koyar.	0,561
DLK 5	Ahlaki standartlar açısından iyi bir örnektir.	0,549
DLK 8	Ortak misyonu vurgular.	0,563
DLK 9	İyimser bir tavırla konuşur.	0,516
DLET 1	Varsayımları yeniden gözden geçirir.	0,747
DLET 2	Farklı görüşleri araştırır.	0,826
DLET 3	Yeni yöntemler önerir	0,804
DLET 4	Farklı görüş açılarını önerir	0,831
DLBİ 2	Güçlü yönlerinize odaklanır	0,675
DLBİ 3	Öğretir ve eğitir.	0,706
DLBİ 4	Astlarına farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	0,848

4.2.2. Etkileşimci liderlik ölçeğinin sorularının açılımı ve faktör yükleri

Dört boyutta ele alınan etkileşimci liderlikte temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemine göre yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ikinci düzey değişken olan etkileşimci liderliği oluşturan değişkenlerde faktör yüklenme katsayısı düşüklüğü ve ait olduğu faktöre yüklenmediği belirlenen değişkenler dışarıda bırakılmıştır. Elde edilen istikrarlı faktör yapısı sonucunda koşullu ödüllendirmenin %20,12, aktif istisnalara göre yönetimin %15,11, pasif istisnalara göre yönetimin %14,81 ve tam serbestinin 22,11 olmak üzere toplamda %72,16 lık açıklanan toplam değişkenliğe ulaşılmıştır. Değişkenlere ait yüklenme katsayıları ve güvenilirlik değerleri incelendiğinde de yapısal geçerliliğin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4–12 Etkileşimci liderlik ölçeğine ait keşifsel faktör analizi

	Etkileşimci Liderlik	Faktör Yükleri
ELKÖ 1	Ödüller konusunda açıklama yapar.	0,762
ELKÖ 2	Çabaya dayalı yardımda bulunur	0,806
ELKÖ 3	Başarınızı ödüllendirir	0,895
ELKÖ 4	Başarınızı takdir eder.	0,828
ELİYA 1	Hatalarınız üzerinde odaklanır.	0,843
ELİYA 3	Hatalarınızı takip eder.	0,823
ELİYA 4	Dikkatini başarısızlıklar üzerinde yoğunlaştırır	0,758
ELİYP 1	Sorunlar önemliyse tepki gösterir.	0,824
ELİYP 2	Başarısızlığa tepki gösterir.	0,795
ELİYP 4	Sorunlar sürekliyse tepki gösterir.	0,770
ELTS 1	Katılım göstermekten kaçınır.	0,843
ELTS 2	Gerekli olduğunda ortada yoktur.	0,852
ELTS 3	Karar vermekten kaçınır.	0,874
ELTS 4	Tepki vermede gecikir	0,864

4.2.3. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin sorularının açılımı ve faktör yükleri

Örgütsel Özdeşleşme için yapılan faktör analizi sonuçları tek faktörlü bir yapının varlığını doğrulamakta olup bu tek faktörün toplam değişkenliğin %50,34 lük bir kısmını açıkladığı görülmektedir. Faktör yükleri de yüksek yüklenme katsayıları ile bu net yapıyı doğrulamaktadır.

Tablo 4-13 Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait keşifsel faktör analizi

	Örgütsel Özdeşleşme	Faktör Yükleri
ÖZ 1	Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm	0,670
ÖZ 2	Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir	0,774
ÖZ 3	Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	0,660
ÖZ 4	Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	0,760
ÖZ 5	Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	0,727
ÖZ 6	Kitle iletişim araçlarında (basın, TV, v.b.) çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklardan bahsedildiğinde rahatsızlık hissederim	0,656

4.2.4. İş tatmini ölçeğinin sorularının açılımı ve faktör yükleri

İşsel ve dışsal faktörlerden oluşan iş tatmini için yapılan faktör analizi sonuçları iki faktörlü bir değişken yapısını ortaya koymaktadır. İki faktörün değişkenliğin %53,24’ünü açıkladığı görülmektedir. Bu değişkenliğin %26,41’i işsel %26,82’si dışsal faktörlerce açıklanmaktadır. Faktör yüklerinin de genel kabul değerlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 4-14 İş tatmini ölçeğine ait keşifsel faktör analizi

	İş Tatmini	Faktör Yükleri
İŞT 2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	0,560
İŞT 3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	0,623
İŞT 5	Yöneticimin astlarını yönetme tarzı açısından	0,822
İŞT 6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0,825
İŞT 8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,796
İŞT 9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	0,649
İŞT 10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansının olması bakımından	0,685
İŞT 11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması	0,650
İŞT 12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	0,527
İŞT 13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,600
İŞT 15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi	0,798

	bakımından	0,799
İŞT 16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından	0,569
İŞT 17	Çalışma şartları bakımından	0,748
İŞT 18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	
İŞT 19	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmesi açısından	

4.3 Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Bir ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Ölçeğin tutarlı olması; ölçme kuralları, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamını taşımaktadır. Ölçeğin dengeli olması, diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içerisinde değişmemesini ifade etmektedir. Ölçeğin tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içerisinde güvenilir olmasını belirtmektedir (Erdoğan, 1998:118).

Bu araştırmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach α katsayısı kullanılmıştır. Cronbach α katsayısı, bir ölçekte bulunan k sayıdaki ifadelerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını, aralarındaki homojenlik derecesini, ifadeler arasındaki benzerliği ve yakınlığı gösterir. (Nakip, 2006). Bir ölçekte bulunan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve tüm değişkenlerin güvenilirlik değerlerinin literatürde kabul gören 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen tablo 4-15'de anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizi gereğince kaç soru çıkartıldığı ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 4-15 Değişkenlere ait cronbach alpha güvenilirlik katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Dönüşümcü Liderlik	20	6	0,858
Karizma			0,904
Entelektüel Teşvik			0,757
Bireysel İlgi			
Etkileşimci Liderlik	16	2	0,853
Koşullu Ödüllendirme			0,789
İstisnalara göre yönetim Aktif			0,741
İstisnalara göre yönetim Pasif			0,889
Tam Serbesti			0,797
Örgütsel Özdeşleşme	6	-	
İş Tatmini	20	5	0,857
İçsel iş tatmini			0,851
Dışsal iş tatmini			

Tablo 4-15’de görüldüğü gibi faktörlere ilişkin güvenilirlik değerleri ve test istatistikleri kabul sınırlarının çok üstündedir. Bu nedenle faktör güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir.

4.4. Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardımcı olan yöneme korelasyon analizi adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da aranabilir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, r -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir. 1’e yaklaşması ise iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Nakip, 2006)

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri olan; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini

değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları tablo 4-16'da gösterilmiştir. Tablo 4-16'da verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır. Buradan hareketle, söz konusu ilişkilerde $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ilişki” ve $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar, 1999:408).

Değişkenlere ait korelasyonlar incelendiğinde tüm değişkenlerin birbirleri arasında istatistiki olarak anlamlı karşılıklı ikili korelasyonların var olduğu görülmektedir. Bu değerler anlamlı olmanın yanı sıra en düşük seviye olarak %25,7 düzeyi ile etkileşimci liderlik ve özdeşleşme ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. Diğer ilişkiler bu düzeyin üzerinde sonuçlar sergileyerek değişkenler arası güçlü ilişkilere dikkat çekmektedir.

Tablo 4–16 Tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Örgütsel Özdeşleşme	İş Tatmini
Dönüşümcü Liderlik	3,8059	0,5680	1,000 ^a			
Etkileşimci Liderlik	3,3308	0,4959	0,444 ^{**}	1,000 ^a		
Örgütsel Özdeşleşme	3,9375	0,6205	0,398 ^{**}	0,257 ^{**}	1,000 ^a	
İş Tatmini	3,6498	0,5625	0,562 ^{**}	0,341 ^{**}	0,363 ^{**}	1,000 ^a

a Cronbach Alpha *p < 0.05 **p < 0.01

4.5 Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin ilişkisidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır (Nakip, 2006). Yapısal model, kavramsal modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak uygulanan regresyon analizleri sonucunda oluşan modeldir. Bu model, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler ise araştırma değişkenlerinin birbiri üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 16.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

4.5.1 Özdeşleşme bağımlı değişkeni için regresyon analizi sonuçları

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan birinci regresyon modelinin analizi sonucunda modelin (model 1), %1 düzeyinde anlamlı olup dönüşümcü liderliğin özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür.. Etkileşimci liderliğin özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı olmamakla birlikte pozitif yönlü oluşu önemlidir. Dönüşümcü liderliğin etki düzeyi 0,354 standart değere ve %1 düzeyinde anlamlılığa sahiptir. Modelin toplam açıklayıcılığı %16,2 düzeyindedir. Buna göre dönüşümcü liderlik düzeyi arttıkça özdeşleşmenin arttığı söylenebilir.

Tablo:4-17 Özdeşleşme bağımlı değişkeni için regresyon analizi

MODEL 1	Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme	
Bağımsız Değişken	β	t
Dönüşümcü Liderlik	0,354	6,467
Etkileşimci Liderlik	0,100	1,831
F		34,845
R ²		0,166
Düzeltilmiş R ²		0,162

*Regresyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.

**Regresyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.

4.5.2 İş tatmini bağımlı değişkeni için regresyon analizi sonuçları

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları ile örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ikinci regresyon modelinin analizi sonucunda modelin (model 2), %1 düzeyinde anlamlı olup dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatminini pozitif ve doğru orantılı olarak etkilediği görülmektedir. Etki düzeyleri sırası ile 0,456, 0,098 ve 0,156 standart değere ve dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme %1, etkileşimci liderlik %5 düzeyinde anlamlılığa sahiptir. Modelin toplam açıklayıcılığı %34,7 gibi yüksek bir düzeydedir. Buna göre gerek dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ve gerekse örgütsel özdeşleşmenin artması iş tatminini arttırmaktadır. En yüksek etkinin dönüşümcü liderliğe ait olduğu yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Tablo:4-18 İş tatmini bağımlı değişkeni için regresyon analizi

MODEL 2	Bağımlı Değişken: İş Ttmini	
Bağımsız Değişken	β	t
Dönüşümcü Liderlik	0,456	8,921
Etkileşimci Liderlik	0,098	2,022
Örgütsel Özdeşleşme	0,156	3,294
F	61,625	
R ²	0,347	
Düzeltilmiş R ²	0,341	

*Regresyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.

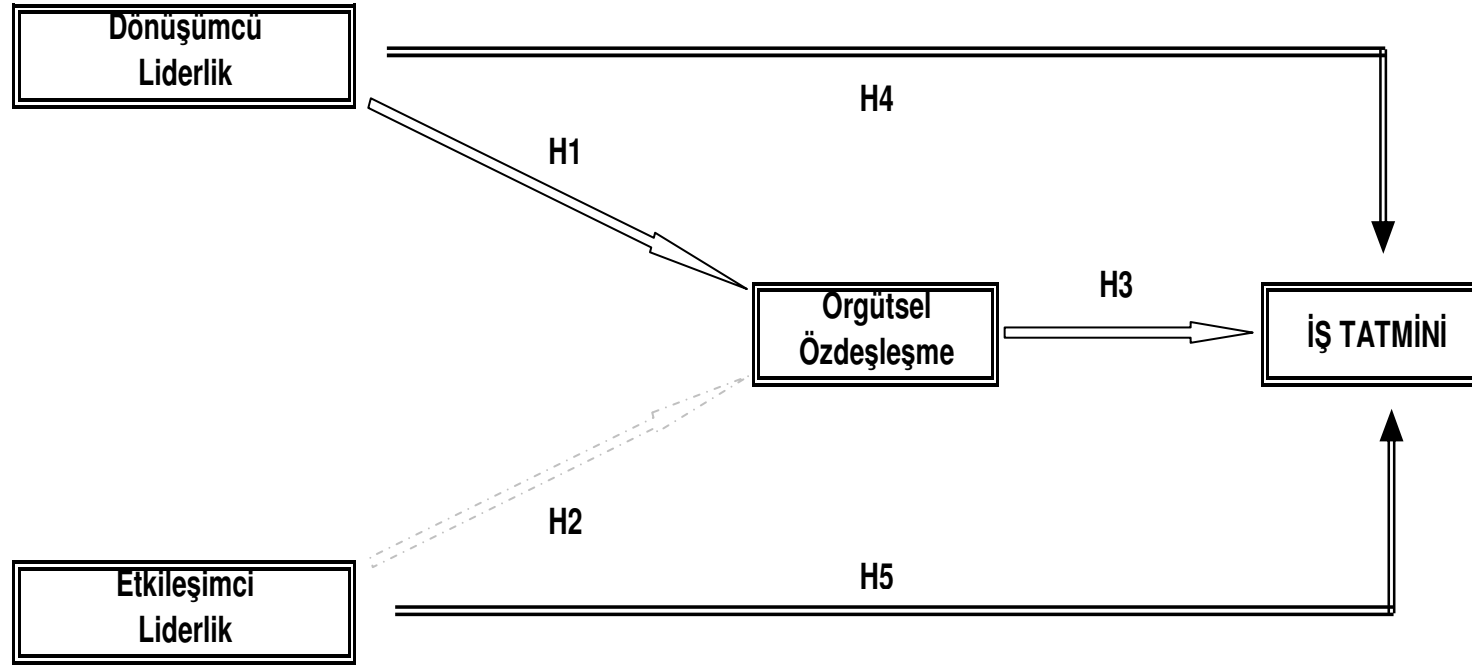
**Regresyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.

4.6 Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

Uygulanan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular dikkate alındığında H1, H3, H4, H5 hipotezleri kabul ve H2 hipotezi red edilmiştir. Bu araştırma kapsamında belirlenmiş olan hipotezlerin kabul ya da red olma durumları tablo 4-19'da gösterilmiştir.

Tablo:4–19 Araştırma hipotezlerinin kabul / red olma durumu

HİPOTEZLER	Kabul / Red
H1 Dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır	KABUL
H2 Etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır	RED
H3 Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H4 Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H5 Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	KABUL



Şekil 4-1 Araştırmanın sonuç modeli

BÖLÜM V

5. Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler ile elde edilen sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmalar ile bağlantılar kurularak özetlenmekte, bu bağlamda aşağıda belirtilen araştırma soruları cevaplandırılmaktadır:

Soru 1: Dönüşümcü liderlik örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilemektedir?

Soru 2: Etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilemektedir?

Soru 3: Örgütsel özdeşleşme iş tatminini nasıl etkilemektedir?

Soru 4: Dönüşümcü liderlik iş tatminini nasıl etkilemektedir?

Soru 5: Etkileşimci liderlik iş tatminini nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara ve araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumlarına göre oluşturulmuş yapısal modelin son durumu şekil 4-1’de görülmektedir. Bu model örgütsel özdeşleşme ve iş tatminine etki eden faktörler ve bu iki değişken arasındaki ilişkiler açısından varılan temel sonuçları göstermektedir. Yine bu bölümün sonunda araştırmada elde edilen bulgular ışığında işletme yöneticileri için uygulamaya yönelik, gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara da araştırmaya yönelik öneriler sunulmaktadır.

5.1 Bulguların Özeti

Bu tez çalışması dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesini kapsamaktadır. Araştırma gıda ve inşaat sektöründeki 352 çalışan üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular bu sektörlerdeki yöneticilere önemli bilgiler sağlamaktadır.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında bu bölümde değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri tek tek ortaya konmuş, önceki araştırmaların sonuçlarıyla kıyaslamalı olarak değerlendirmeler yapılmıştır.

5.1.1 Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek üzere kurulmuş olan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum dönüşümcü liderliğin bireylerin örgütleriyle özdeşleşmesinde olumlu etkisini ortaya koymaktadır.

Bu bulgular çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamada dönüşümcü liderliğin önemini ortaya koyması açısından son derece önemlidir. Etkin bir şekilde oluşturdukları vizyon ve misyonu diğerleriyle paylaşma ve onlara kabul ettirmede ayrık bir yeteneğe sahip olan dönüşümcü liderler, grup amaçlarının çalışanlar tarafından kabulünü sağlayarak onların örgütle özdeşleşmeleri sürecini kolaylaştırmaktadırlar. Çalışanların kendine güvenlerini ve kariyer beklentilerini artıran ve karizma olgusuyla güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandıran dönüşümcü liderler izleyenleri ile bireysel ilişkiler geliştirerek çalışanların kendilerini önemli ve anlamlı hissettikleri bir iş ortamı oluşturmakta, bu ise onların örgütle özdeşleşmelerini daha etkin bir şekilde sağlamaktadır. Etkileşimci liderliğin etkisinin ise dönüşümcüye oranla daha az olduğu görülmüştür.(İşcan, 2006:160–177)

Epitropaki ve Martin (2005:1–12) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise; 502 çalışan üzerinden elde edilen veriler çerçevesinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ile örgütle özdeşleşme arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkilerin çalışanların “ayrılmışlık-bağlanmışlık” ve “pozitif-negatif duygusallık” durumlarına

göre değişkenlik gösterdikleri ifade edilmiştir. Buna göre; dönüşümcü liderliğin örgütle özdeşleşme ile ilişkisi çalışanların düşük pozitif duygusallık ve yüksek negatif duygusallık durumlarında daha yüksek olmaktadır. Çalışanların bağlanmışlık düzeylerinde ise etkileşimci liderliğin örgütle özdeşleşmeye etkisi anlamlıdır. Geniş kapsamlı olarak gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütle özdeşleşmeye pozitif etkisi olacağına ilişkin hipotez desteklenmiştir. Ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla örgütle özdeşleşmeye etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Wolfe (2007:1–60) yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin ortaya koyduğu vizyon çerçevesinde bir örgüt kimliği oluşturduğu ve dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme ile birlikte “iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performansa etki ettiğini belirtilerek; örgütsel özdeşleşmenin “dönüşümcü liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans” değişkenleri arasında aracılık ettiği ifade edilmiştir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişki içerisindedir.($r=.48$), dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içerisindedir.($r=-.50$). Örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile pozitif ilişki göstermektedir.($r=.59$); İşten ayrılma niyeti ile negatif ilişki göstermektedir.($r=-.55$). Çalışmada örgütsel özdeşleşmenin dönüşümcü liderlik ile çalışanların davranış ve performansları arasındaki ilişkiye yön verdiği belirlenmiştir.

Bu tez çalışmasında dönüşümcü liderliğin etkinliğinin ön planda olması; liderliğin geçmişten günümüze dek etkinliği kapsamında farklılık gösterdiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Tarihsel gelişim olarak ele alındığında işe yönelik liderliğin bugün yerini insana yönelik liderlik almış ve insan unsuru ön plana çıkmıştır. Bu da bize liderliğin sadece yönetim açısından değil sosyal bilimler içinde önemli bir unsur olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin en etkili liderlik tarzı olduğu sonucu çıkmıştır. Burada dönüşümcü liderliğin araştırmalarda farklı denekler üzerinden farklı düzeylerde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılabileceğinin de belirtilmesinde fayda vardır. Daha önce yapılan çalışmalarda dikkate alındığında etkileşimci liderliğin

örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkinliğinin tam olarak ortaya konulamadığı ve belirgin bir sonucun yansıtılamadığı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak; etkileşimci liderliğin tüm boyutları ile beraber diğer örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi çalışılabilir ve tartışılabilir.

5.1.2. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkileri

Çalışanların iş hayatında yöneticilerinden etkilendikleri bilinen bir gerçektir. Bu çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi incelendiğinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İş tatminin bu çalışmayı belki de en çok ilgilendiren faktörü yönetim tarzıdır. Yani; yöneticilerini etkileşimci ve dönüşümcü lider olarak gören çalışanlar yöneticilerinin niteliğinden dolayı da işlerinden tatmin olmaktadır.

Sung (2007:5) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin iş tatminine etkilerine yönelik bulgular elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik algısının iş tatminine en yüksek etkiyi gösterdiği belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik ise iş tatminine daha az oranda etkide bulunmaktadır.

Dilek (2005:132–135) tarafından “Liderlik ve Adalet Algısı’nın Örgüte Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” üzerindeki etkilerine yönelik gerçekleştirilen çalışmada örgüte bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarına dönüşümcü liderliğin manidar etkisi olduğu belirtilmiştir. Etkileşimci liderliğin ise normatif örgüte bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik, iş tatmini üzerinde etkili bir faktör durumundadır. Etkileşimci liderlik, “koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim” boyutu ile iş tatminine manidar etkide bulunmaktadır.

Smoak’un (2008:1) yapmış olduğu çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile pozitif ve anlamlı ilişki gösterdiği ifade edilmiştir.

İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir. İş tatmini yöneticiler tarafından sağlandıktan sonra, unutulup, üzerinde durulmazsa çok kolay ve hızlı bir şekilde yok olur. Bu nedenle personelin iş tatmin düzeyi yöneticileri tarafından sürekli bir şekilde takip edilmeli ve gereken önlemler vakit geçirmeksizin alınmalıdır. Unutulmamalıdır ki tatmin olmuş bir çalışan, örgütüne çok daha iyi hizmet edecek ve onun başarılı olmasında büyük pay sahibi olacaktır.

5.1.3. Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki etkileri

Bu çalışma kapsamında ele alınan regresyon analizi sonucunda örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu da daha önce yapılan araştırmaları destekler niteliktedir. Knight ve Halsam (2009), yapmış oldukları çalışmada aynı sonuca ulaşmışlar ve örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu durumlarda iş tatminin yüksek, örgütsel özdeşleşmenin düşük olduğu durumlarda iş tatminin düşük olduğunu bulmuşlardır.

Van Dick, Hirst, Grojean ve Wieseke (2007:142) tarafından gerçekleştirilen çalışma doğrultusunda; liderlerin örgütle özdeşleşme düzeylerinin izleyicilerinin örgütle özdeşleşme düzeylerine pozitif yönde etki etmektedir. Örgütle özdeşleşme düzeyinin iş tatmini ile ilişkisinin anlamlı olduğu ifade edilmiştir.

Çalışanları ile güçlü örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan örgütler, çalışanlarının iş tatmin düzeylerinde artmasını sağlayacaktır. Çalışanları iş tatmin düzeylerinin yüksek olması durumunda ortaya çıkan işte kalma eğilimi ve performans üzerindeki olumlu etkileri daha önce yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça iş tatmini artacak ve çalışanlar tarafından algılanan iş tatmini de örgütsel başarıyı getirecektir.

5.1.4. Yöneticilere yönelik öneriler

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar ışığında, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve iş tatmin düzeylerinin artmasını sağlamak maksadıyla yöneticiler

(liderler) tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ve uygulamalara yönelik tavsiyeler şu şekilde verilmiştir.

Liderlik ve örgütsel özdeşleşme örgütsel performansın sürekliliği ve artırılması için önemli faktörler durumundadırlar. Örgütlerin bu bağlamda sadece iş deneyimi olan ve işinde başarılı olan kişileri yönetici olarak belirlemelerinin etkin bir yönetimi sağlayamayacağını belirtmek mümkün olmaktadır. Liderliğin esas olarak işi değil “insanı yönlendirebilmek” olduğu gerçeği, dönüşümcü liderliğin çalışma bulgularındaki etkinliği kapsamında daha da kuvvetlenmektedir. Bu bakımdan örgütler yönetici adaylarında “liderlik” karakterini daha fazla göz önünde bulundurmak durumundadırlar.

Aynı zamanda yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu, geçmiş çalışmalara da bakılarak açıkça ortadadır. Bunun sonucu olarak, çalışanların lider ya da yönetici tarafından fark edilmekten, onlarla ilgilenilmesinden ve özel olmaktan hoşlandığını, iş tatmin düzeylerini etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Geleceğin işletmelerinde daha fazla liderliğe ihtiyaç duyulacaktır. Örgütlerdeki yönetim anlayışı, etkin bir liderlik tarzına sahip olmadan, mevcut işleyişi koruyarak ve riskten mümkün olduğunca uzak durmayı benimseyerek, değişime uyum sağlayamayacaktır. Bunun için, örgütlerdeki dönüşümcü liderler mutlaka desteklenmelidir.

5.1.5. Gelecek araştırmacılar için öneriler

Bu araştırmanın ortaya koyduğu bulguların ilerdeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırmaya gıda ve inşaat sektörlerine ek olarak diğer sektörlerin de katılması, çalışmada ortaya konulan sonuçlarla ne anlamda farklılaşacağını göstermesi açısından yararlı olabilir. Farklı sektörler arasında kıyaslama yapılabilir.

Bu araştırma da orta ve büyük ölçekli işletmeler de çalışılmış olup küçük işletmelerde araştırmaya dâhil edilebilir.

Bu çalışma, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzları konusunda kavramsal bir yapı sağlamakta ve liderlik tarzlarının etkilediği faktörlerle ilgili somut değerler ve sonuçlar ortaya koymaktadır. Liderlik tarzlarının ve örgütsel özdeşleşmenin bu çalışmada ele alınmayan diğer faktörlerle olan etkileşimini ortaya koymak amacıyla, gelecek çalışmalarda liderlik ve örgütsel özdeşleşmeden etkilenen faktörler ve sonuçları olarak bu çalışmada ele alınmayan farklı değişkenlerle olan etkileşimi ele alınarak çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Etkileşimli liderliğin tüm boyutları ile beraber örgütsel çıktılar (örgütsel performans, bireysel performans, örgütsel verimlilik, örgütsel bağlılık, yaşam tatmini) üzerindeki etkisi çalışılabilir ve tartışılabilir.

Bu çalışma, etkileşimli ve dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında, demografik moderatörlerden büyük ölçüde bağımsız olarak bir ilişki kurulabileceğine dair veriler sunmaktadır. Ancak araştırmacılar daha ileride yapılacak çalışmalarda farklı bir örneklemeyle katkıda bulunabilirler. Bu çalışma da kullanılan sektörlerin dışındaki hizmet ve pazarlama sektörlerinden bir örneklem alınabilir. Bu sayede çalışma bir ölçüde genellenebilir.

KAYNAKÇA

- Akar, C. ve Yıldırım, Y.T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (2), .97–113
- Akçay, R.C. (2001). Yaşlı Çalışanlar. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, (4), 95–112
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (4), 1–25
- Akşit Âşık, N.(2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* .(467) .31–51
- Aktan, C.C (1999), *İnsan Mühendisliği*, İstanbul, TÜGİAD Yayınları
- Aktan, C.C (drl) (2000), *Yeni Global Gerçekler*, İstanbul, TÜGİAD Yayınları
- Albert, S. Ashforth, B.E. Dutton, J.E (2000). *Organizational identify and identification: Charting Water and Building New Bridges*. Academy of Management Review
- Altun, S.A (2002). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri*. (<http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm> 20.02.2011 tarihinde erişildi.)

- Armağan, Ö. S. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslantaş, C.C ve Pekdemir, I. (2007), Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi* (1),261–286
- Ataklı, A. Dikmentaş E. Altınışik, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Ankara, 2 (6).
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul, Türkmen Kitapevi,
- Avolio, B.J. Bass, B.M. ve Jung, D.I. (1999). *Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72(4), 441–462.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(8) , 9-32.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Pres.
- Bass, B.M. Hater, J.J. (1988). *Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*1, Vol. 4 (73) , 695–702

- Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision*. Organizational Dynamics, Vol. 19, (3), 21
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publications, London.
- Başol, Ö. (2005) *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Berry, L.M. (1997). *Psychology at Work*, San Francisco Mc Graw Hill Companies Inc
- Bogler, R. (2001). *The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction*. Educational Administration Quarterly, Vol. 37, no:5, 662–683.
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (6), 59–85.
- Bozkurt, Ö. (2009). *Yenilikçi Bir Faaliyet Olarak İç Girişimciliğin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sakarya İli İmalat Sanayi Üzerine Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 2,
- Brown, M. E. (1969). *Identification and Some Conditions of Organizational Involvement*. Administrative Science Quarterly, Vol.14

- Büyükbeşe, T. ve Bakan, İ. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 23. Kayseri.
- Coad, A.F. ve Berry, A.J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*. 19(3), 164–172
- Cinel, M.O.(2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Chen, L. Y. (2004). *Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviours on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan*, The Journal of American Academy of Business, Cambridge.
- Conger, J.A, Kanungo, R.N, Menon, S.T. (2000). *Charismatic Leadership and Follower Effects*, *Journal of Organizational Behavior*, Journal Organization Behavior 21, 747–767
- Cömert, M. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6–9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya (<http://www.pegema.net/dosya/dokuman/442.pdf>.03.03.2011 tarihinde erişildi.)
- Çakar, U. ve Abraş, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*. 2 (18), 83- 98
- Çakmak, B.E. (2005). *Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatminin Genel İş Tatminine Katkısı: Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çalışkan, Z. (2005). *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 2 (8)
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A.Yayınları, Ankara.
- Demir, N.(2005). *Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, H. Okan, T. (2008). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*, İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi, 61, 72–90.
- Dick, R.V. Hirst, G. Grojean, M.W ve Wieseke, J. (2007). *Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification and Implications for Follower Attitudes and Behaviour*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.80, 133–150.
- Dick, R.V, Ulrich, W. Jost S. Oliver C.(2004). *The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 172–173.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dutton, J. E. Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V.(1994). *Organizational Images and Member Identification*. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239–263

- Edwards, M.R. (2005). *Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review*. International Journal of Management Reviews, 7, 207–230
- Eraslan, E. (2004). *Liderlikte Post-Modern bir Paradigma:Dönüştürücü Liderlik*.(www.insanbilimleri.com), International Journal of Human Sciences, 1 (1)1
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzlarının Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdil, O. Keskin, H. İmamoğlu, S.Z. Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1 (5), 17–26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Avcıol Yayın, İstanbul
- Erdoğan, İ. (1998). *Araştırma Dizaynı ve İstatistikî Yöntemler*, Emel Matbaası, Ankara.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*, N.Timur.(ed) , T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1491, Eskişehir.
- Epitropaki, O. Martin, R. (2005). *The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification*, The Leadership Quarterly, 16, 569–589.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi

- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul, Beta Yayınları
- Ferik, I. F. (1997). *Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul, Alfa Basım,
- George, J.M. Jones, G.R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, First Edition, Addison-Wesley Publishing Company
- Gaković, A. (2002). *Social Exchange, Transformational Leadership and Employee Behavior; The Role of Organizational Identification and Carrer Commitment*, Doctor of Philosophy, University of Houston.
- Ganzach, Y. (1998). *Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction*. Academy of management Journal, October,1998, vol:41;no:5, 526–539
- Gazioğlu, Ş. ve Tansel A. (2002). *Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*. Erc Working Papers in Economics, 3 (3) , 5–10.
- Gautami, T. Dick, R.V Ulrich W.(2004). *Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts*. Asian Journal of Social Psychology, 7
- Greenberg, J. Baron, R. A. (2000). *Behaviour in Organizations*, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (3–4)

- Gündüz, H.B. ve Doğan, A. (2008). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri*, Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticileri Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) , 174–190
- Güven, M. Bakan, İ. Yeşil, S. (2005). Çalışanların ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F Yönetim Ve Ekonomi* 1 (12).
- Hater, J. J. ve Bass, B.M. (1988). *Superiors' Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology, vol:73, no:4, 695–702.
- Hartog, D. Muijev, V. Diğerleri. (1997). *Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, The British Psychological Society, Mar 1997, 70, 19–34
- Ilies, R, Timothy A. J. (2002). *Understanding the Dynamic Relationships Among Personality, Mood and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88- 89.
- İbicioğlu, H, Özmen, H.İ, Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2(14) ,1–23
- İşcan, Ö.F. ve Sevimli F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt.5(12), 55–64

- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (11), 160–177
- İşcan, Ö. F ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Ocak, 1(21), 119–135
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Keçecioğlu, T .(1998). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler*, İstanbul, Kalder Yayınları
- Keçecioğlu T. (2003). *Liderlik ve Liderler*, 1.b. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları,
- Kılıç, E. (2008). *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(28), .115–136
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. E.Özkalp.(ed). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan Basım
- Kongar,E.(2005).[Http://Www.kongar.org/aydinlanma/2005/458_liderlik.php](http://Www.kongar.org/aydinlanma/2005/458_liderlik.php)02.02.2011 tarihinde erişildi.

- Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). *Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identifications*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 25
- Köse, C.G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, İ. (2010). Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 79–85
- Küçük, F. (2007) . Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 511 (44)
- Lipponen, J. Helkama, K. Juslin M. (2005). *Predicting The Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors*. Journal Occupational and Organizational Psychology, Vol. 78.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*, McGraw Hill, New York, 477–478
- MacKenzie, S. B. Podsakoff, P. M. Rich, G. A. (2001). *Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance*, Academy of Marketing Science, C.29, No:2, 115–134.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). *Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behaviour. Vol.13. 103–123.
- Mael, F. ve Ashfort, B. E. (1989). *Social Identity Theory and the Organization*. Academy of Management Review. Vol.14, No.1, 20–39.

- Medley, F. Larochelle, D. (1995) . *Transformational Leadership and Job Satisfaction*
Nursing Manegement, Sep; 26(9): 64JJ-64LL,64 NN
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul. Türkmen kitabevi.
- Morrison, R.S, Jones, L. P, Fuller, B.(1997). *The Relation Between Leadership Style and Empowerment on Job Satisfaction of Nurses*, Journal Of Nursing Administration, 27(5):27–34, May
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Kitabevi
- Ölçer, F. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. A.Özyılmaz ve F. Ölçer(ed), Dönüşümcü liderlik (ss127–182) içinde. Ankara. Seçkin kitabevi.
- Örücü, E. ve Esenkal F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(14), 141–166.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayın no:1468, Açık Öğretim Fakültesi yayın no:782
- Özdamar, K. (1999), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, 2. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Pekdemir, I. Özçelik, O. Karabulut, E. Arslantaş, C.C (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Verimlilik Dergisi*, (4), .12–36.
- Pınar, İ, Kamaşık, R. Bulutlar, F. (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 151–166

- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Moorman, R.H. Fetter, R. (1990). *Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviours*, Leadership Quarterly, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Bommer, W. H. (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*, Journal of Management, C.22, No:2, 259–298.
- Podsakoff, P.M, Rich, G.A, Mackenzie, S.B. (2001). *Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance*, Journal of Academy of Marketing Science Vol 29 No:2, 116–117
- Popoola, J. K. (2005). *Organizational Identification and Commitment as Correlates of Job Satisfaction*. Doktora tezi. Washington DC. Howard University.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rousseau, D.M (1998). *Why Workers Still Identify With Organizational*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 19
- Rotondi, T. JR. (1975). *Organizational Identification and Group Involvement*. Academy of Management Journal, Vol. 18,
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Seçkin, Z. Özçınar, M.F. Demirel, Y. (2010). *İş Tatmini ile Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma*. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 20–22 Mayıs 2010. Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 689–690
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe. Yöneticileri İçin Önemi. *Maltepe Üniversitesi. İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, İstanbul, 2002/1–2, 73–89.
- Serinkan, C.ve Bardakçı, A. (2007). Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, Haziran, 12, 152–163
- Shamir, B. ve Kark, R. (2004). *A Single-Item Graphic Scale For The Measurement Of Organizational Identification*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol:77. 115–123.
- Smidts, A. Riel, V. ve Pruyn, H. (2001). *The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige on Organizational Identification*. *Academy of Management Journal*, Vol:49, No:5, 1051–1062
- Sung, Chi-Ling (2007). *Relationship Among Supervisor's Transformational And Transactional Leadership Styles And Teachers Job Satisfaction In Taiwan Higher Education*, Doctor of Philosophy Lynn University, Chair: Dr. William Leary
- Soyer, F. ve Can, Y. (2007). İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi* S.3 Aralık–2007, 34–35
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). *Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, <http://joy.yasar.edu.tr>

- Smoak, Lolita- Mancheno (2008). *Transformational Leadership, Work- Related Cultural Values and Job Satisfaction*, Doctor Of Business Administration, H. Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University,
- Syptak, J.M, David, W. Marsland and Deboreh U. (1999). *Job Satisfaction: Putting Theory into Practice*. Family Practice Management, (Çevrimiçi), <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html> 03.02.2011 tarihinde erişildi.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 27
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tabak, A, Eroğlu, A.Sağrı, Ü. Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (18) , 387–397
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*.Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304–0278, C.4 S. 14 (1–16)
- Tompkins, P.K. ve Cheney, G. (1985). *Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations*, R.D. Mcphee ve P.K. Tompkins (Der). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Beverly Hills, CA: Sage.

- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). *Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi* http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C17S22010/183_206.pdf (15-03-2011 tarihinde erişildi.)
- Tüzün Kalemci, İ. (2009). *The Impact of Identification and Commitment on Job Satisfaction*. Management Research News Vol: 32 No:8
- Tüzün Kalemci, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Üngören, E. Doğan, H. Özmen, M. Tekin, Ö.K. (2010). *Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi* (<http://joy.yasar.edu.tr> 15.03.2011 tarihinde erişildi.)
- Ünsar, S. Tastan, İ. Ünsar, S. Dindar, İ. (2006). İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara, Şubat, 2, 131-144
- Van Knippenberg, D. ve Sleafos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Wolfe, J T. B.A. M.S.(2007). Organizational Identification as a Mediator of Transformational Leadership Outcomes, Doctor of Philosophy, Graduate School of Saint Louis University,

- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(2) , 51–69
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2
- Yazgan, C. (2007). *Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, bilig, Güz, 55, 243- 264
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), Aralık
- Yetim, Ü. (1997). *Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve İş Etiği*. III. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi, Teskon 97, İzmir: MMO yay. ,77–84 (Sözlü ve Tam Metin yayınlanmış).
- Zincir, E. (2004). *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme; Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*. Ankara. Nobel yayın dağıtım.
- Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EK: A ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET FORMU

	Sayın İlgili, Bu anket formu Abant İzzet Baysal Üniversitesi (A.İ.B.Ü) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde yürütülen araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Anketin cevaplandırılmasında göstereceğiniz hassasiyet çalışmamızın tamamlanması, geçerliliği ve güvenilirliği için büyük önem taşımaktadır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve yakın ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımızla, Özlem Çakır TİTİZOĞLU e-mail: turkey_ozlem@hotmail.com Yrd. Doç. Dr. M.Şule EREN Abant İzzet Baysal Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Gököy Kampüsü /BOLU e-mail: eren.sule@gmail.com
---	--

Aşağıdaki ifadeleri şimdiki yöneticinizi dikkate alarak 1 – 5 arasındaki rakamlardan birini işaretleyerek değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Onunla gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
2. Bencillikten uzaktır.	1	2	3	4	5
3. Ona saygı duyarım.	1	2	3	4	5
4. Gücünü ve kendine güvenini ortaya koyar.	1	2	3	4	5
5. Değerlerden söz eder.	1	2	3	4	5
6. Ahlaki standartlar açısından iyi bir örnektir.	1	2	3	4	5
7. Ahlaki değerlere saygı gösterir.	1	2	3	4	5
8. Ortak misyonu vurgular.	1	2	3	4	5
9. İyimser bir tavırla konuşur.	1	2	3	4	5
10. Güven duyduğunu açığa vurur.	1	2	3	4	5
11. Coşkulu bir tavırla konuşur.	1	2	3	4	5
12. Önemli konular hakkında farkındalık uyandırır.	1	2	3	4	5
13. Varsayımları yeniden gözden geçirir.	1	2	3	4	5
14. Farklı görüşleri araştırır.	1	2	3	4	5
15. Yeni yöntemler önerir.	1	2	3	4	5
16. Farklı görüş açılarını önerir.	1	2	3	4	5
17. Kişisel ilgisini ifade eder	1	2	3	4	5
18. Güçlü yönlerinize odaklanır	1	2	3	4	5
19. Öğretir ve eğitir.	1	2	3	4	5
20. Astlarına farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	1	2	3	4	5
21. Ödüller konusunda açıklama yapar.	1	2	3	4	5
22. Çabaya dayalı yardımda bulunur.	1	2	3	4	5
23. Başarınızı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
24. Başarınızı takdir eder.	1	2	3	4	5
25. Hatalarınız üzerinde odaklanır.	1	2	3	4	5
26. Anlaşmazlıkları giderir.	1	2	3	4	5
27. Hatalarınızı takip eder.	1	2	3	4	5
28. Dikkatini başarısızlıklar üzerinde yoğunlaştırır	1	2	3	4	5

29. Sorunlar önemliyse tepki gösterir.	1	2	3	4	5
30. Başarısızlığa tepki gösterir.	1	2	3	4	5
31. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksiz olduğu görüşündedir.	1	2	3	4	5
32. Sorunlar sürekliyse tepki gösterir.	1	2	3	4	5
33. Katılım göstermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
34. Gerekli olduğunda ortada yoktur.	1	2	3	4	5
35. Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
36. Tepki vermede gecikir.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak 1 – 5 arasındaki rakamlardan birini işaretleyerek değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
37. Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
38. Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
39. Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5
40. Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	1	2	3	4	5
41. Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
42. Kitle iletişim araçlarında (basın, TV, v.b.) çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklardan bahsedildiğinde rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5
Şimdiki işinizi dikkate alarak işinizin çeşitli özelliklerinden ne derece memnun olduğunuzu 1 – 5 arasındaki rakamlardan birini işaretleyerek değerlendiriniz	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
43. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
44. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
45. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
46. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
47. Yöneticimin astlarını yönetme tarzı açısından	1	2	3	4	5
48. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
49. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
50. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
51. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
52. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
53. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
54. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	1	2	3	4	5
55. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
56. İş içinde terfi olanağımın olması açısından	1	2	3	4	5
57. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
58. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	1	2	3	4	5
59. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
60. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
61. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmesi açısından	1	2	3	4	5
62. Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİLER**İşletmenizin Faaliyet Süresi (yıl):****İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı:**

a) 50 den az

b) 50 ve 250

c) 250 ve üstü

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz:

a) 1 yıldan az

b) 1–5 yıl

c) 6–10 yıl

d) 11-15 yıl

e) 16 yıl üstü

Yaşınız:

a) 25 ve altı

b) 26–35

c) 36–45

d) 46-55

e) 56 ve üstü

Cinsiyetiniz:

a) Kadın

b) Erkek

Medeni Durumunuz:

a) Evli

b) Bekâr

c) Diğer

Eğitim Durumunuz: :

a) İlkokul

b) Ortaokul

c) Lise

d) Yüksekokul

e) Lisans

f) Yüksek Lisans

g) Doktora

Çalıştığınız Departman:

a) Satış / Pazarlama

b) Ar - Ge / Üretim / Kalite

c) İnsan Kaynakları / Personel

d) Muhasebe / Finans

e) Diğer (BELİRTİNİZ)

İşletmedeki Pozisyonunuz:

Katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkürler

ÖZGEÇMİŞ

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Özlem ÇAKIR TİTİZOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi : Bolu / 1974
Mesleği : İnşaat Mühendisi
İletişim Adresi : turkey_ozlem@hotmail.com

EĞİTİM DURUMU

- İstanbul Teknik Üniversitesi Vakfı Dil Okulu, İSTANBUL (1996–1997)
- İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi İnşaat Mühendisliği Bölümü, İSTANBUL (1992- 1996)
- İstanbul Teknik Üniversitesi Maden Fakültesi Jeofizik Mühendisliği Bölümü, İSTANBUL (1991- 1992)
- Bolu Atatürk Lisesi, BOLU (1987- 1991)

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce (Çok İyi)

İtalyanca (Orta)