



**LİDERLİK TARZLARININ İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ**

Safiye KIRKPINAR

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
2017
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Safiye KIRKPINAR

**LİDERLİK TARZLARININ İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

ERZURUM-2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



10 / 02 / 2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum " *Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri* " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

10 / 02 / 2017

Safiye KIRKPINAR



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN danışmanlığında, Safiye KIRKPINAR tarafından hazırlanan bu çalışma 10 / 02 / 2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir KAYA

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK

Enstitü Müdürü

F-85/01/21.10.2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
TEŞEKKÜR	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER, LİDERLİK ve LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK KAVRAMI ve LİDERLİK TANIMLARI	3
1.2. İŞLETMELERDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ	5
1.3. LİDER ve YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	6
1.4. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	9
1.5. LİDERİN GÜCÜNÜN KAYNAKLARI	9
1.5.1. Yasal Güç	10
1.5.2. Ödüllendirme Gücü	10
1.5.3. Karizmatik Güç	10
1.5.4. Uzmanlık Gücü.....	10
1.5.5. Zorlayıcı Güç.....	11
1.6. LİDERLİK TEORİLERİ	12
1.6.1. Özellikler Teorisi.....	12
1.6.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	13
1.6.3. Durumsal Liderlik Teorisi	14

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI

2.1. MODERN LİDERLİK TARZLARI	15
2.1.1. Karizmatik Liderlik	15
2.1.2. Vizyoner Liderlik	15
2.1.3. Stratejik Liderlik.....	16
2.1.4. Hizmetkâr Liderlik	17

2.1.5. Kendi Kendine Liderlik.....	18
2.1.6. Otokratik Liderlik.....	18
2.1.7. Dönüştürücü Liderlik	18
2.1.7.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	20
2.1.7.1.1. Karizma.....	20
2.1.7.1.2. Telkin Edici Liderlik	21
2.1.7.1.3 Bireysel Düzeyde İlgi	21
2.1.7.1.4. Zihinsel Teşvik	22
2.1.8. Etkileşimci Liderlik	22
2.1.8.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları	25
2.1.8.1.1. Koşullu Ödüllendirme.....	25
2.1.8.1.2. İstisnalarla (Aktif – Pasif) Yönetim	25
2.1.8.1.3. Bırakınız Yapsınlar (Kaçınmacı / Serbestlik Tanıyıcı Liderlik)	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI ve ÖNEMİ

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	27
3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	29
3.2.1. Kişi Yönünden İş Tatmininin Önemi	29
3.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi	30
3.2.3. Yönetici Yönünden İş Tatmininin Önemi	31
3.2.4. Sağlık Çalışanlarında İş Tatmininin Önemi	32
3.3. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	33
3.3.1. İş Tatmini ve Tükenmişlik	33
3.3.2. İş Tatmini ve Verimlilik	33
3.3.3. İş Tatmini ve Motivasyon.....	34
3.3.4. İş Tatmini ve Performans	35
2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	35
3.4.1. Örgütsel faktörler	36
3.4.1.1. İşin Niteliği	36
3.4.1.2. Ücret	37
3.4.1.3. Terfi İmkanları.....	37

3.4.1.4. Örgütün Yapısı ve Özellikleri.....	38
3.4.1.5. Yönetim Bicimi ve Kararlara Katılma.....	39
3.4.1.6. Çalışma Koşulları	40
3.4.1.7. Grup Arkadaşları	41
3.4.2. Bireysel Faktörler	41
3.4.2.1. Kişilik	42
3.4.2.2. Yaş	42
3.4.2.3. Cinsiyet:.....	43
3.4.2.4. Eğitim Düzeyi.....	43
3.4.3. Kültürel Faktörler	44
3.4.4. Çevre Faktörleri	44
3.5. İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN İLERİ SÜRÜLEN MOTİVASYON	
KURAMLARI	44
3.5.1. Kapsam Kuramları	44
3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	45
3.5.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	46
3.5.1.3. Z Kuramı.....	47
3.5.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	47
3.5.1.5. McClland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı:	49
3.5.1.6. Alderfer'in ERG Kuramı	49
3.5.2. Süreç Kuramları	51
3.5.2.1. Vroom'ma Göre Beklenti Kuramı:	51
3.5.2.2. Porter-Lawlere Göre Beklenti Kuramı:	52
3.5.2.3. Adams'a Göre Eşitlik Kuramı	52
3.5.2.4. Locke'ye Göre Amaç Kuramı	53
3.6. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ	53
3.6.1. İş Tasarımı	53
3.6.2. İş Rotasyonu	53
3.6.3. İşin Zenginleştirilmesi	54
3.6.4. İşin Genişletilmesi	54
3.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİNE KARŞI GÖSTERİLEN TEPKİLER.....	54
3.7.1. Kaçış (Ayrılma).....	54

3.7.2. Sesini Yükseltme	55
3.7.3. Bağlılık	55
3.7.4. Kayıtsızlık (İhmal)	55
3.8. İŞ TATMİNSİZLİĞİ ve SONUÇLARI	56
3.8.1. İşe Devamsızlık	56
3.8.2. İşgücü Devri	56
3.8.3. Yabancılaşma	57
3.8.4. Sağlık Sorunları	57
3.8.5. Sendikal Örgütlenme	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÖNEMİ

4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	59
4.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	59
4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	60
4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	60
4.2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık	60
4.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık	61
4.2.3. Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık	63
4.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık	64
4.2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat	65
4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	66
4.3.1. Örgütün Temel Amaç ve Değerlerini Kabullenme	66
4.3.2. Kurumsal Özverilerde Bulunma.....	66
4.3.3. Kurum Üyeliğini Devam Ettirmede Güçlü Bir İstek Duyma.....	66
4.3.4. Örgütle Eşit Durumda Olma.....	67
4.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ	67
4.4.1. Duygusal Bağlılık.....	67
4.4.2. Devam Bağlılığı	67
4.4.3. Normatif Bağlılık	68
4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI	68

4.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	69
4.5.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	69
4.5.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	70
4.5.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	70
4.5.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	71
4.5.5.1. Uyum	71
4.5.5.2. Özdeşleşme	71
4.5.5.3. İçselleştirme.....	71
4.5.6. Becker'in (1960) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	72
4.5.7. Salancik'in (1977) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	72
4.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	72
4.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	73
4.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	73
4.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	73
4.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	73
4.7.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	74
4.7.1.1. Yaş	74
4.7.1.2. Cinsiyet.....	74
4.7.1.3. Eğitim Düzeyi.....	75
4.7.1.4. Medeni Hali	75
4.7.1.5. Örgütte Çalışma Süresi	75
4.7.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	76
4.7.2.1. Örgüt Kültürü.....	76
4.7.2.2. Örgütsel Adalet.....	77
4.7.2.3. Yönetim Tarzı ve Liderlik	77
4.7.2.4. İşin Niteliği ve Önemi	78
4.7.2.5. Ödüllendirme Sistemi	78
4.7.2.6. Ücret Düzeyi.....	79
4.7.2.7. Takım Çalışması	79
4.7.3. Örgüt Dışı Faktörler	79
4.7.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	80
4.7.5. İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	81

BEŞİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK TARZLARI, İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ ve BULGULAR

5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve MODELİ	84
5.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ ve SINIRLIKLARI	88
5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	88
5.4.1. Veri toplama Aracının Geliştirilmesi	88
5.4.2. Araştırma Örneklemine Seçimi ve Verilerin Toplanması.....	90
5.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	90
5.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	91
5.5.1. Ölçeklerin Güvenilirliği	92
5.5.2. Örneklem Grubuyla İlgili Bulgular	93
5.5.3. Etkileşimci Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular	94
5.5.3.1. Etkileşimci Liderlik Davranışına İlişkin Faktör Analizi	94
5.5.3.2. Etkileşimci Liderlikle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	95
5.5.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	99
5.5.4.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	99
5.5.4.2. Dönüştürücü Liderlikle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
5.5.5. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular	102
5.5.5.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	102
5.5.5.2. İş Tatmini ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	103
5.5.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	108
5.5.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	108
5.5.6.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	109
5.5.7. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bulgular	113
5.5.7.1. Cinsiyetlerine Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular	116
5.5.7.2. Çalışanların Yaşlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular	117
5.5.7.3. Çalışanların Görev Sürelerine Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular	119

5.5.7.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular	121
5.5.7.5. Çalışanların Çalıştıkları Kurumdaki Unvanlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular	123
5.5.7.6. Dönüştürücü Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	125
5.5.7.7. Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi	127
5.5.7.8. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	128
SONUÇ.....	130
KAYNAKÇA	135
EKLER.....	150
EK 1. ANKET FORMU	150
ÖZGEÇMİŞ.....	154

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERLİK TARZLARININ İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİLERİ**

Safiye KIRKPINAR

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2017, 154 sayfa

**Jüri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Doç. Dr. Canan Nur KARABEY
Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir KAYA**

Bu çalışmada liderlik tarzlarından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma literatür araştırması ve uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak amacıyla literatür araştırması yapılmıştır. Literatür taraması kısmında öncelikle liderlik tarzları ve dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanıp tanımlanmıştır. Uygulama kısmında ise Erzurum il sınırları içerisinde Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı birimlerde (Toplum sağlığı merkezleri ve Aile sağlığı merkezlerinde) çalışanlardan anket tekniği ile veriler toplanıp geri dönen anketler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Sonuç olarak dönüştürücü liderlik davranışıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu ön görüldüğü gibi doğrulanmıştır. Etkileşimci liderlik davranışıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki yapılan analiz sonucunda doğrulanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

MASTER THESIS

**THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON JOB SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Safiye KIRKPINAR

Advisor : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2017, 154 pages

Juri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assoc. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

Assist. Prof. Dr. Abdulkadir KAYA

In this study, it is aimed to investigate the effects of leadership style, transformative and influential leadership styles on job satisfaction and organizational commitment. The study consists of literature search and application sections. A literature search has been done to establish the theoretical structure of the study. In the literature review, firstly the concepts of leadership styles, transformative leadership, interactional leadership and job satisfaction and organizational commitment are explained and defined. In the application part, the data were collected from the employees working in the departments of the Public Health Directorate (community health centers and family health centers) located in the Erzurum provincial borders using questionnaire technique and the returned questionnaire forms were subjected to statistical analysis. As a result, it has been confirmed that there is positive and significant relationship between transformational leadership behavior and transformer leadership behavior, organizational commitment are in the same direction and have a meaningful relationship. It has not been confirmed as an analysis result that the interactionist leadership behavior, job satisfaction and organizational commitment are in the same direction and a meaningful relationship is made.

Keywords: Transformational Leadership, Interactional Leadership, Job Saticfaction, Organizational Commitment.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Liderin İzleyenler Üzerindeki Güç Kaynakları	11
Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	46
Şekil 3.2. Alderfer'in ERG Kuramı	50
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....	85



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Yönetici ile Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	7
Tablo 5.1. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri.	92
Tablo 5.2. Örneklemi Oluşturanların Demografik Bilgileri.....	93
Tablo 5.3. Etkileşimci Liderlik Davranışına İlişkin Faktör Analizi.....	95
Tablo 5.4. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutu Olan Koşullu ödül Verme ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	95
Tablo 5.5. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutu Olan Pasif İstisnalarla Yönetim ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	96
Tablo 5.6. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutu Olan Aktif İstisnalarla Yönetim ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	97
Tablo 5.7. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutu Olan Kaçınmacı / Serbestlik Tanıyıcı Liderlik ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	98
Tablo 5.8. Dönüştürücü Liderlik Davranışına İlişkin Faktör Analizi	99
Tablo 5.9. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	100
Tablo 5.10. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	103
Tablo 5.11. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan İşin Niteliği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	104
Tablo 5.12. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan İşin Ücreti ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
Tablo 5.13. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan İş Güvenliği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
Tablo 5.14. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Beşeri İlişkiler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	106
Tablo 5.15. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Çalışma koşulları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	107
Tablo 5.16. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Terfi Fırsatları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	108
Tablo 5.17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	109
Tablo 5.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Duygusal Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	110

Tablo 5.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	111
Tablo 5.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Normatif bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	112
Tablo 5.21. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi.....	114
Tablo 5.22. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi.....	116
Tablo 5.23. Çalışanların Yaşlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ilişkili Kruskal Wallis H analizi	117
Tablo 5.24. Çalışanların Yaşlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ilişkili Tek Yönlü Varyans Analizi	119
Tablo 5.25. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ilişkili Kruskal Wallis H analizi	121
Tablo 5.26. Terfi Fırsatları Boyutuna İlişkin LSD Post Hoc Testi Analizi Sonuçları .	123
Tablo 5.27. Değişkenlerin Çalışılan Unvanlarına Bağlı Olarak Değişmesi	124
Tablo 5.28. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Toplanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları	125
Tablo 5.29. Etkileşimci Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Toplanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 5.30. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları	128

TEŞEKKÜR

Bu uzun ve yorucu yolculuğum sırasında benimle birlikte yol alan herkese teşekkür ederim.

Bu çalışmaya başladığım ilk günden beri beni destekleyen; bilgi ve deneyimlerini benden esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Değerli arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Sibel ÖZTÜRK'e yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmaya başlamamda beni devamlı destekleyen teşvik eden kız kardeşim Fatma BİLGİN'ne, çalışma esnasında yardımlarını esirgemeyen abim Yüksel BİLGİN'e ve eşi Ebru BİLGİN'e ve kardeşim Nurullah KIRKPINAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın başlangıcından itibaren her anımda yanımda olan ve hayatımın her aşamasında desteklerini esirgemeyen sevgili annem Halide BİLGİN'e ve babam Zeki BİLGİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak zaman zaman çalışmamı bitiremeyeceğimi düşündüğüm umutsuz anlarımda bile desteğini esirgemeyen ve beni motive eden ve tezimin her aşamasında katkısı ve çok emeği olan eşim Fetullah KIRKPINAR'a ve hayatıma anlam veren çocuklarım Zeynep Sude KIRKPINAR ve Akif KIRKPINAR'a tezimle birlikte büyüme sabrını gösterdikleri için sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Erzurum-2017

Safiye BİLGİN KIRKPINAR

GİRİŞ

Liderlik çok eski tarihten buyana gelen bir kavram olup, bu kavramın pek çok sayıda farklı tanımlamaları yapılmıştır. Öyle ki yalnızca 20. yüzyılda bile 5000'den fazla araştırma çalışması yapılmış olup, 350'nin üzerinde de liderlik ve lider tanımlaması yapılmıştır (Erçetin, 2000: 3). Bu güne kadar pek çok farklı tanımlama yapılmasına rağmen, henüz tam anlamıyla fikir birliği sağlanmış bir tanım geliştirilememiştir. Bu geçmiş süreç araştırıldığında her dönem ve duruma ve içinde bulunulan şartlara göre, kültürel değişikliklerden etkilenip farklı türde lider tiplerinin meydana geldiği, yalnızca değişenin sadece liderlik kavramının kapsam ve algılanma tarzı olduğu görülmüştür. Nedeni ise toplumlar devamlı bir gelişim ve değişim içinde olup ve bu bağlamda insanlarla beraber çevre şartları da farklılaştığından daha sonra geçerli olan liderlik davranış ve tarzları zamanla geçerliliğini yitirerek yeni lider tarzlarını ortaya çıkarıp oluşturmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

İşte tam da bu noktada örgüt yöneticilerinin dikkatlerini çekip ilgilenmek zorunda kaldıkları önemli noktalardan biri de liderlik olmaktadır. Literatür incelendiğinde liderlik konusunda birçok araştırma ve çalışma yapılmış, farklı liderlik yaklaşımları geliştirilip oluşturulmuş ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada hangi liderlik yaklaşımının daha verimli olabileceği sorularına cevaplar aranmıştır. Yöneticilerin aynı zamanda liderlik davranışı göstermeleri gerektiği anlayışı da, konunun anlam ve önemini daha da artırarak ortaya koymaktadır. Gerçekten yöneticilerin, resmi görevleri ve kendi sorumlulukları niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları ve bu vasıflara sahip olmaları olması gereken bir özellik olarak onlardan beklenmektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 130).

Genel olarak bakıldığında yöneticilik; örgüt ya da işletmelerin temel amaç ve hedefleri olan hizmet ya da mal üretebilmek amacıyla ihtiyaç olan kaynakların bir araya getirilip bu çıktıların oluşmasını sağlamaktır. Yönetici bu işlev ve fonksiyonları hiyerarşik otoritesini kullanarak yerine getirmektedir. Yöneticilik bir bakıma mevki ve makamı elde tutmanın vermiş olduğu bir hak ve yetki iken, liderlik bireyin kendinde var olan bazı güçleri kullanıp ortaya koyabilme yetenek ve becerisidir. Örgütü etkileme açısından bakılacak olursa yöneticiler güçlerini bulundukları makam ve mevkilerden

alırken, liderler ise güçlerini kendi kişisel yapılarından ve örgüt içinde gördükleri desteklerden alırlar.

Artık işletmeler, yalnızca görevine odaklanmış yöneticilerle değil, aynı bağlamda liderlik yetenek ve becerisi ön plana çıkarıp entelektüel sermayeye giderek daha çok önem gösteren, toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını daha iyi öngörüp tahmin eden, işletmesini buna göre yapılandırıp şekillendiren liderlerle çalışmak durumundadırlar (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 131).

Liderde olduğu kabul edilen özelliklerin bilinmesine rağmen, liderliğin tam anlamıyla kesin bir reçetesinin olmadığı görülmüştür. Çünkü iş yaşamında karşılaşılan problemlerin çeşitliliği, liderlik rol ve stratejilerinde de bir o kadar çeşitlilik getirmektedir. Her alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişen zaman ve gelişen teknoloji ile çeşitli liderlik tarzları oluşmuş, şartların ve durumun gerektirdiği uygulamaları yapabilen liderler başarıyı yakalayan liderler olmuşlardır (Bildik, 2009: 11).

Günümüzde rekabet ortamlarında liderlik gittikçe önem arz etmektedir. Sadece verimliliğe ve var olan mevcut durumu sürdürmeye çalışan klasik yönetici tipi ile rekabet değişim ve belirsizlik durumunda ayakta kalabilmek ve diğer şirket ve kuruluşlarla rekabet etmek pek mümkün görünmemektedir. Çalışanlarla etkin iletişime giren, ikna eden, çalışanların motivasyonlarını artıran, değişime hazırlayıp yönlendiren liderler işletmelerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir ve personellerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık duymasına katkıda bulunabilirler (Tengilimoğlu, 2005: 25).

Günümüzde çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanıp, örgütsel bağlılığın artırılması yönünde gereken çalışma ve emeği sarfetmeleri beklenmektedir. Hepsinden önce, işgören tatminini sağlayıp artırmak için yöneticilerin, işgörenlerin sadece bir üretim unsuru olduğu yönündeki önyargılarını bir kenara bırakmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, yöneticiler; işgörenlerin yalnızca ekonomik bir varlıktan ibaret olmadığını, aynı zamanda çalışan kişilerin sosyal yanlarının da bulunduğunu, ekonomik ihtiyaçlarının haricinde farklı psikolojik ve sosyal beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir işletmede çalıştıklarını da göz önünde bulundurarak hareket etmelidirler. Çalışan kişilerin iş tatminlerinin sağlanması örgütsel bağlılığın artırılması aynı zamanda işletmelerin sosyal görevidir (Toker, 2007: 93).

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER, LİDERLİK ve LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK KAVRAMI ve LİDERLİK TANIMLARI

Liderlik kavramı eski zamanlardan bu yana insanlar tarafından araştırılıp tartışılmaktadır. Daha önceleri askeri, politik ve dini alanları ilgilendirilen liderlik kavramı, on dokuzuncu yüzyıl sanayi devrimi ile beraber örgütsel alanda da önemini giderek artırmaya başlamış, işletmelerin ihtiyaç ve beklentileri değiştikçe liderlik kavramı da zamanla daha da gelişmiştir (Uzun, 2005: 4).

Hızlı bir değişimin olduğu günümüz şartlarında gelişen ve değişen ekonomik ve sosyal şartlar karşısında işletmelerin rekabet gücünü etkileyip değiştiren unsurlardan birisi de, işletmelerin yöneticisi konumunda olan bireylerin sahip olduğu güçtür. İşletmenin işleyiş ve çalışmasında rol alan, çalışanları ikna edip motivasyonlarını artıran, çalışanlarla devamlı iletişim içerisinde bulunup ve onları değişim ve gelişime hazırlayan tarzdaki liderler, işletmelerinde etkinlik oluşturup, sinerji sağlayabilirler (Çağlar, 2004: 91).

Liderliği tanımlayabilmek için “lider” ve “liderlik” arasındaki farkların bilinmesi gerekmektedir. “Lider” pozisyonu, özel bir sistemde tanımlanmış bir rol iken bir kişi resmi olarak lider pozisyonunda olabilir ama liderlik özelliklerine ve yönlendirme yetisine sahip olur veya olmayabilir. “Liderlik” aslında kişinin beceri, yetenek ve etkilme derecesine bağlıdır. “Liderlik etme” kişinin diğerlerini bir şekilde etkilemek için rolünü ve liderlik becerisini kullanmasının sonucunda ortaya çıkmaktadır (Arun, 2008: 3).

Bu alanda yapılan literatür çalışmalarına bakıldığında, liderliğin pek çok bilim insanı ve araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışıldığı ve bilim adamlarının konuya farklı yaklaşımlar getirdikleri görülmektedir.

Burns liderliği; siyasal, ekonomik, güç ve bazı değerlerin kullanılıp insanların kendilerini takip edenleri harekete geçirmeleri olarak tanımlıyor (Örücü ve Teker. 2014: 75).

Yukl'a (1989) göre ise liderlik, bir kişinin, grup çalışmalarını ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine edip yönlendirmesi durumunda, grup çalışanları üzerinde yöneticinin sahip olduğu ve çalışanları zorlayıcı nitelik taşımayan davranışsal etkidir (Dilek, 2005: 8).

Eren'e göre ise liderlik, bir grup çalışanı belirli hedef ve amaçlar etrafında toplayıp ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için grup çalışanlarını harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin tamamından oluşmaktadır (Eren, 2001: 304).

Liderlik konusunda bunların haricinde önemli görülen tanımları şu şekilde sıralanmaktadır (Sayın, 2008: 6);

Liderlik her durum ve olguda, amaç ve hedeflere ulaşmak için, kişinin ya da örgütün çalışmalarını, kontrol etme, etkileyip yönlendirme; aynı zamanda da örgüt üyelerini bir araya getirip, bu örgütün devamlılığını sağlama sürecidir.

Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için örgütü etkileme sürecidir (R.M. Stogdill).

Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir (R. Dubin).

Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlayarak sürdürmektir (T.R. Phillips).

Liderlik, en az çatışma ve en güçlü işbirliği ile çalışanları başarıya ulaştırma beceri ve yeteneğidir (E.L. Munson).

Liderlik, temel kimlik ve kritik süreçler, amaç, kültür, strateji, gibi işletmeyi var eden iyi düşünülmüş organizasyonları yönetip, geleceği oluşturmak ve ekip kurmaktır (G.R. Sullivan & M.V. Harper).

Lideri lider yapan, kendisini izleyenlerin varlığıdır (Sayın, 2008: 7).

Lider, "Bir örgütü ve gruptaki çalışanları belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişi" olarak tanımlanmışken, Liderlik ise ortak bir amaç ve hedefi gerçekleştirmek üzere örgütün faaliyetlerini yöneten kişinin davranışları olarak tanımlanarak açıklanmıştır. Liderlik, belirli bireysel veya örgütsel amaç ve hedefleri meydana getirmek üzere, bir insanın diğer insanların faaliyetlerini etkileyip yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir (Örücü ve Teker, 2014: 75).

Liderliğin yalnızca biçimsel organizasyonlara özel bir şey olmadığı görülmektedir. Belirli bir örgütün belirli bir bireyin arkasından belli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yol almasıyla liderlik süreci oluşmaktadır (Gençay, 2001: 3-4).

Bunlara ek olarak da liderliğin farklı iki açıdan da tanımlaması yapılabilmektedir. Tanımlardan biri liderliği süreç açısından diğeri ise özellik açısından açıklamaktadır. Süreç açısından lider, grup çalışanlarının faaliyetlerini grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirip, düzenleyen kişi durumundadır. Liderliğin başka bir özelliği de, liderin gruptaki çalışanlarını başarılı bir şekilde etkileyip yönlendirebilecek karakteristik özellik ve yeteneklere sahip olmasıdır. Liderin örgüt ve kişiler üstünde gücünü etkili bir biçimde kullanabilmesi başarıya ulaşmada önemlidir. Liderlik güç yada zorlamayla oluşmaz. Liderlikte önemli olan yöneticinin çalışanları etkileme gücüne sahip olduğuna inanması değil, çalışanların onun liderlik özelliklerini inanarak kabul etmeleri şeklinde olmaktadır (Ergenekon, 2005: 2-3). Örgüt içinde iyi geçinip, öne geçme hal ve davranışlarını diğerlerinden daha iyi ölçüde ortaya koyanlar, liderlik konumuna gelmektedirler. Liderliğin en belirleyici ölçüsü, grup çalışanlarının diğer grup çalışanlarından daha başarılı sonuçlar alması ve bu sonuçları sürekli devam ettirip sürdürebilmesidir. Lideri, lider yapan kendisine inanıp güvenen insanlarla beraber elde ettiği çalışma sonuçlarının etkinliğidir (Batlaş, 2007: 124).

1.2. İŞLETMELERDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Modern işletmeler zamanla büyümektedir. Bununla birlikte daha karmaşık bir durum halini almakta oldukları düşünülürse, liderliğin işletmeler açısından öneminin artacağı şüphesizdir. Örgüt, toplum içinde açık bir sistem olarak çevresi ile sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Çevredeki hızlı oluşum ve değişim kimi zaman işletmelerin varlığını ciddi biçimde tehdit eden boyutlara ulaştığında, işletmelerin kurtarılması ve yaşatılması işletme yöneticilerinin ortaya koyacağı liderlik performansına bağlı olmaktadır (Batmunkh, 2011: 5).

Değişim ve yeniliklere uyum sağlayıp, bunları örgütlerinde uygulayabilmek için, yöneticilerin yönetim yetenek ve bilgisi ile birlikte, liderlik yetenek, beceri ve bilgisine de sahip olmaları gerekmektedir. Günümüz şartlarında sadece verilen işleri yerine getirip, sorun çözme yetenek ve becerisine sahip yönetici tarzı yerine, aynı zamanda

örgütleri ve işletmeleri geleceğe götürebilecek, değişimden korkmayan değişimlere açık, var olan rutin uygulamaların dışına çıkabilen ve bunları değiştirebilen yöneticilere ihtiyaç olduğu görülmüştür (Tengilimoğlu, 2005: 25).

Çünkü bir işletme dünyadaki en güçlü finansal kaynaklara, gelişmiş teknolojiye, geniş pazar payına ve büyük bir güce sahip olsa da başarısız bir lider nedeniyle sahip olduğu tüm avantajları kaybedebilir ve işletme güçsüz bir araba gibi yokuş aşağı inmeye başlayabilir. Kişiler üzerinde gerekli etkiyi yaparak ortak amaç ve hedeflerin belirli standartlar içinde gerçekleşmesini sağlamakta anahtar rol lidere düşmektedir.

Lider, uygun örgüt yapısını sağlayarak, çalışanların hepsinin motivasyonunu en üst düzeye ulaştırmalı, gerekli bulduğu kişileri yetkilendirmeli ve farklı bireylerden oluşup meydana gelen bir topluluğun tek bir çatı altında sinerji yaratarak ortak hedef ve amaca ulaşmasını sağlamalıdır. Karmaşık ve yüksek performanslı bir ortamda, değişimi sağlayarak çalışanlarını yönlendirebilmek için liderin elinde bulundurduğu gücü en üst seviyede kullanması gerekir (Batmunkh, 2011: 5-6).

1.3. LİDER ve YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman aynı anlamda kullanılmasına rağmen aslında özdeş kavramlar değildir. Keith Davis, liderlik ve yöneticiliğin farkı “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür fakat tamamı değildir.” diyerek ifade etmiştir. Liderlik sürecini bir insanın başkalarını etkileyebilmesi oluşturur. Liderliğin oluşup meydana gelmesi için biçimsel organizasyonun olması şart değildir ve liderin resmi yetkilerinin olmasına da gerek yoktur.

Yöneticilik ise, örgütün toplumun istediği bir hizmet ya da ürünü üretmesi amacıyla beşeri, fiziksel ve mali kaynakların hepsinin bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin bu işlevi yerine getirebilmesi ve oluşturabilmesi için, bir yönetsel makama ve bu mevki ve makamın getirdiği yetki ve sorumluluklara sahip biri olması gerekir. Yöneticilik bir mevki ve makamı elinde bulundurmanın sağladığı hak ve yetki ile ifade edilirken, liderlik ise bireyin kendinde var olan bazı güçlerini kullanıp hayata geçirebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Yönetici gücünü sahip olduğu makamdan alırken, lider bu gücü kişisel özelliklerden ve grubunun ona vermiş olduğu desteğinden alır.

Liderlik ve yöneticiliğin farkı bir çok araştırmacı tarafından farklı biçimde incelenmiştir. Bennis lider ve yönetici arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablodaki gibi göstermiştir (Mimir, 2008: 4-5)

Tablo 1.1. Yönetici ile Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

NOT	YÖNETİCİ	LİDER
1	İdareci bir yapıdadır.	Yenilikçi bir yapıdadır.
2	Tekrarcı bir yapısı vardır.	Orijinal bir yapısı vardır
3	Devam ettirici bir yapısı vardır.	Geliştirici bir yapısı vardır.
4	Yapılar ve sistem üzerinde odaklanarak çalışır.	İnsanlar üzerine odaklanarak çalışır.
5	Denetime güvenir.	Dürüştür, doğruluğa olan güveni tamdır
6	Kısa vadeli görüşlere sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
7	Nasıl ve ne zaman şeklinde sorular sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
8	Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
9	Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
10	Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
11	Mevcut durumu olduğu gibi kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: Tamer Keçecioglu, *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları, 1998, s.10

Yönetici ve lider kavramları, işgörenlerin hedefe yönlendirilip, amaçların gerçekleştirilmesi konusunda birbirine benzer özellik arz etmesine rağmen bu iki ifade arasındaki fark çalışanları amaç ve hedefe yönlendirmek için kullanılan güç kaynağıdır. Yönetimde olanlar, gücünü makamından alırken liderler ise gücünü uzmanlık bilgi ve karizmalarından alır. Yöneticinin sorumluluğu mevcut durumda var olan sistemi çalışır ve devamlı kılmak, riski en az seviyeye indirmekken, liderin ise yaratıcı, araştırmacı, yenilikçi, sorgulayıcı, bir hareket tarzı bulunmaktadır. Liderin öncelikli işlevi işletmenin temel amaç ve hedeflerini yada gelecekteki vizyonunu belirleyip ve bu hedeflere ulaşmak için yeni strateji ve yöntemler geliştirmektir. Bu oluşturulan vizyonu uygulamaya koyup hayata geçirmek yöneticinin işidir.

Liderlik özelliğini taşıyıp, yönetim bilgi ve becerisini taşımayan bir lider olabileceği gibi, yöneticilik eğitiminden geçmiş bireylerde her zaman güçlü bir lider olmayabilirler. Bu iki olgu aslında birbirlerinden farklı olmasına rağmen birbirlerini

tamamlayıcı nitelikte ifadelerdir. Günümüz şartlarında iyi bir yönetici olmanın yolu, aynı zamanda iyi bir lider olabilmekten geçmektedir (Tengilimoğlu 2005: 25-26).

Liderlikten daha farklı olarak yöneticilik; planlama, örgütlenme, kadro oluşturma, kontrol etme ve sonuçta da değerlendirmeyi de içine alan oldukça geniş bir olgudur. Liderlik esasında bir işin yapılmasının “insanla” ilgili yönleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yani liderlik, yönetim olgusunun, büyük ölçüde insana ve insanların duygularına hitap eden tarafını oluşturmaktadır (Çinel Özer, 2010: 49).

Bununla beraber liderlik, yöneticilikten daha farklı anlamlar ifade etmektedir. Yönetimsel anlamda tam bir başarı olabilmesi için liderlik olgusu bir gerekliliktir, ama sadece bu da yeterli değildir. Aynı zamanda iyi bir yönetici, iyi bir liderdir, fakat iyi bir liderin iyi bir yönetici olması zorunlu değildir (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51).

Lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şu şekilde özetleyebiliriz (Çelik,2013: 2-3);

- Lider, örgüt üyelerince takip edilen kişidir. Bütün yöneticiler lider değildir. Yöneticinin her zaman örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından kabullenilmesi gerekmez. Lider ise grup çalışanlarının hepsi veya çoğunluğu tarafından benimsenip takip edilen kişidir. Lider her zaman atama yoluyla gelmediği için liderin her zaman hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu olmayabilir, informal liderler iş gruplarının lideridir. Bu tip liderler yönetici değildir.
- Yöneticiler örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye uğraşıp çalışırken, Liderlerin odak noktası ise takipçilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup istek beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamadığı zaman başarısız olur.
- Lider, örgüt veya grup çalışanlarının duygusal yönden de kabullendiği bireydir. Zaleznik’in düşünce yapısına göre yönetici rasyonel karar verip sorunları çözen insandır. Lider ise örgüt ve grup çalışanlarının beklentilerine cevap veren kişidir.

1.4. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Keith Londen, liderliğe ait bir çalışmasında ideal bir liderde olması gereken özellikleri şöyle özetlemektedir;

- Bir lider geleceği görüp, geleceğin beraberinde getireceği belirsizlik ve risklere karşı devamlı bir şekilde tetikte davranmalı ve sağduyulu bir şekilde işleyiş ve planlama yapmalıdır. Lider her zaman ödün vermeyeceği amaçlarını engelleyebilecek etkilere karşı sabırlı, kararlı ve cesaretli olmalıdır.
- Lider en zor şartlar karşısında bile ümitsizliğe düşmemeli, zor durumlarda bile çevresine güvenerek moralini en yüksek seviyede tutmalıdır.
- Lider ortaya çıkan sorunları ya da ortaya çıkabilecek problemleri, nedenli büyük ve beklenmedik olursa olsun, zekâ ve akılcı yaşam düşüncesiyle çözümleyip sorunları ortadan kaldırabilmelidir.
- Profesyonel bir lider yaklaşımı, tecrübe ve bilgisiyle çevresindekileri hedefe yönelik çalışmalarına sevkeden ve çevresindeki bireylerin yeteneklerini geliştirip artırmalarına katkıda bulunup yardımcı olmalıdır.
- Liderin, çevresinin güveni ve saygısını kazanması için adil davranması, ahlak ve prensip sahibi olması gerekmektedir (Özsöylemez, 2009: 5).

1.5. LİDERİN GÜCÜNÜN KAYNAKLARI

Liderlik bir etkileme sanatı olduğuna göre, liderlerin bunu gerçekleştirebilmeleri için belirli bir güce veya yetkiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu yetki ve gücün elde edilmesi liderin bulunduğu pozisyondan, izleyicilerden, sosyal çevreden veya hepsinden de kaynaklanabilir.

Öncelikle güç ve yetki arasındaki farklı noktanın bilinmesi önemlidir. Güç, yetkiden daha fazla çağrışıma sahip bir sözcüktür. Yetki ise temel olarak pozisyona dayanan güçten kaynaklanır (Arun, 2008: 44).

Güç, başkalarını etkileme yeteneğidir. Liderler, gücü kullanmaktadırlar ve etkili liderler bunu ustalıkla nasıl kullanacaklarını bilmektedirler. (Özsöylemez, 2009: 6).

French ve Raven (1968), liderlerin takipçilerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynağı çeşitlerini aşağıdaki beş başlıkta incelemiştir. Bunları; yasal güç, ödül

gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak adlandırmışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

1.5.1. Yasal Güç

Liderin örgütün hiyerarşisi içinde bulunduğu mevkiye, resmi pozisyon ve ünvanına dayanan etkilemeye denir (Özsöylemez, 2009: 6).

1.5.2. Ödüllendirme Gücü

Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneklerinden kaynaklanan etkileme gücüne ise ödüllendirme gücü denir (Özsöylemez, 2009: 6). Bireylerin değerleri için faydalı ödüllere ulaşılması ve bunlara aracılık edilmesidir. Buradaki izlenecek yol, görevlerin yapıldığı takdirde kişiye gelecek yararları vurgulayarak, diğer çalışanlar açısından değerli olan şeylerin ya da diğer çalışanların işine yarayabilecek bilginin tek elde bulundurulmasıdır. Genel anlamda bir liderin elinde bulundurduğu ödüller ne kadar çok olursa ve bunlar çalışanlar açısından ne kadar önemli ve değerli görülürse, liderin ödüllendirme gücü de o derece çok olmaktadır. Fakat bu ödüllendirme gücünün uzun zaman kullanılması, çalışanlar arasındaki duygusal bağ ve ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

1.5.3. Karizmatik Güç

Bu güç, doğrudan yönetici ve liderin kişilik yapısıyla ilgilidir. Liderin kişilik yapısının izleyicilere ilham kaynağı olabilmesi, izleyicilerin istek ve arzularını ortaya koyabilmeleri bu karizmatik gücün kaynağının temeli durumundadır. Karizma, çekiciliği ve etkileyiciliği ifade etmektedir (Özsöylemez, 2009: 7).

1.5.4. Uzmanlık Gücü

Liderin uzmanlık bilgi ve deneyimine bağlı gücüdür. İzleyiciler, lideri bilgili ve deneyimli olarak görüyorlarsa liderin izleyicileri etkilemesi daha kolay olacaktır. Yani izleyicilerin algısı liderin izleyicileri etkilemesinde önem taşımaktadır (Özsöylemez, 2009: 7)

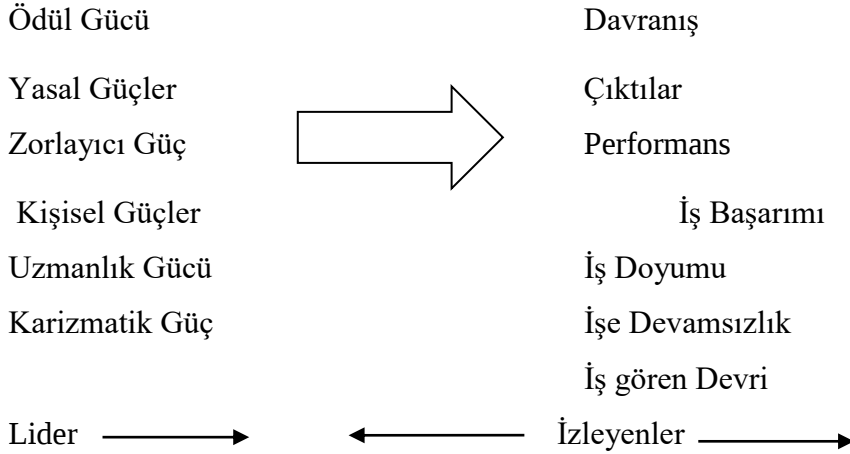
1.5.5. Zorlayıcı Güç

Bu güç ödül gücünün tersi olup, personeli cezalandırmayı esas almaktadır. Zorlayıcı güç, liderin emir ve isteklerine karşı çalışanların bu direktiflere uymaması durumunda cezalandırma ve kontrol etme gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Çalışan, verilen emirlere karşı gelmesi durumunda meydana gelebilecek olumsuzlukları önlemek amacıyla bu gücü kabul eder. İşten çıkarılma tehdidi, ihtar alma ve maaş kesintisi gibi cezalar, çalışanların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlar (Akyüz ve Kaya, 2015: 75).

Bu şekilde liderlerin güçlü olmaları halinde çalışanları nasıl etkilediği ortaya konmaktadır. Zorlayıcı, ödül gücü ve yasal güç örgütsel güçleri oluştururken, kişisel güçleri ise karizma ve uzmanlık gücü oluşturmaktadır. Karizmatik güç liderin kişiliğinden oluşmaktadır. (Çelik, 2013: 4).

Örgütsel Güçler



Şekil 2.1. Liderin İzleyenler Üzerindeki Güç Kaynakları

Liderin güç kaynağına yönelik olarak elde edilen araştırma ve çalışmaların sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Çelik, 2013: 5-6):

1. Yasal güç, çalışanlar arasında devamlı bir şekilde iş tatminsizliği, direnme ve çatışmayı meydana getirmektedir. Yasal güç, çalışan verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir ve en asgari seviyede itaat oluşturabilir.
2. Zorlayıcı güç, çalışanlar arasında kısa vadede bir itaat oluştururken, zorlayıcı gücün ortaya çıkardığı yan etkileri ise; endişe, intikam alma, hayal kırıklığı ve örgüte yabancılaşma tarzında karşımıza çıkmaktadır. Zorlayıcı güç, çalışanlarda iş tatminsizliği, az performans ve bunların sonucunda da iş gören devri olarak karşımıza çıkmaktadır.
3. Ödül gücü ise, kısa bir zaman için çalışan performansını doğrudan etkileyebilir. Ödül gücünü uzun zaman kullanmak ise, çalışanlar arasındaki duygusal bağları ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir.
4. Bir diğer güç olan karizmatik gücü kullanan liderler ise; takipçileri üstünde tartışmasız bir güven ortamı ve lidere bağlılık ve özdeşim oluşturmaktadır. Karizmatik güç bir yönüyle uzmanlık gücüne benzemekle beraber, uzmanlık gücünden daha düşük seviyede gözetim istemektedir.
5. Uzmanlık gücü ise; güvene dayalı iklimle yakından ilgilidir. Liderlerin etkisi takipçileri tarafından içselleştirilir. Uzmanlık gücünü kullanabilen liderler ile takipçileri arasında tutumsal bir bütünlük oluşur ve güdülenmeyi içselleştirerek artırır.

1.6. LİDERLİK TEORİLERİ

Bugüne kadar liderliği farklı boyutlardan irdeleyen birçok teori ve kuram oluşturulmuş ve modeller geliştirilmiştir. Liderlikle ilgili olarak oluşturulan bu teoriler üç grupta ele alınmaktadır.

1.6.1. Özellikler Teorisi

Liderlik olgusunda ilk önce geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşımın üzerinde 1940'lı ve 50'li yıllarda çok yoğun olarak durulmuştur. Özellikler teorisi insanların sahip olduğu özel özelliklerden dolayı lider oldukları fikrine dayanan bir teoridir. Bu yaklaşımda; liderleri lider olmayanlardan ayıran bazı özellikler üzerinde durulmuştur. Bu özellikler ise fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerdir. Liderin bireysel

özellikleri incelenerek liderlik için var olması gereken bireysel ve toplumsal özellikler saptanıp belirlenmek istenmiştir.

Liderlik araştırmaları içerisinde özellikler yaklaşımı olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş ise, liderlik özelliklerini kendilerinde daha çok barındıran kişilerin lider olacağı ve başarılı olacağı biçiminde ifade edilebilir.

Lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimlere dikkat edilmemesi teorinin eksik yanlarından biridir. Yapılan çalışmalarda karşılaşılan en önemli zorluklardan biri, liderin özelliklerini ölçebilecek düzeyde tanımlamanın güç olması ve belirli bir özellik ya da niteliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur.

Zaman içerisinde bu görüşün yerini, liderlik niteliklerinin öğrenim ve deneyim ile de sağlanabileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşım almıştır. Liderlerin sahip olduğu özellikler yerine, onların takipçileri olan izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandıklarını incelemeye başlamışlardır (Batmunkh, 2011: 8).

Özellik yaklaşımları tam anlamıyla değerlendirildiğinde şunlar ifade edilebilir; bazı kişilik özellikleri ve kişilerin lider olarak algılanmaları arasında bir bağlantıdan söz edilebilir. Fakat bu ilişki ve bağlantı durum, zaman, görev gibi değişkenler göz önünde bulundurularak dikkatlice değerlendirilmeli ve yalnızca özelliklere dayalı bir şekilde liderlik gibi karışık bir olgunun karışık bir sürecin tam anlamıyla açıklanamayacağı bilinmelidir (Erçetin, 2000: 31).

1.6.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik sürecini izah etmeye çalışan bu yaklaşımın ana teması liderleri daha başarılı ve etkin yapan ana nedenin liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken çevresindeki insanlara karşı takındığı tavır, gösterdiği davranışlar ve liderlik yaptığı örgütü oluşturan çalışanlarla ilişkilerinin özelliklerinin nasıl olduğudur. Liderin çalışanları ile iletişim biçimi, karar verme tarzı, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol biçimi, amaç ve hedefleri belirleme şekli, ortaya çıkan problemlere çözüm tarzı vs. gibi tarzındaki davranışlar liderlerin etkinliğini belirleyip ölçen en önemli unsurlar olarak ele alınmıştır (Koçel, 2011: 577).

Davranışsal teoriler, vurguyu liderin özelliklerden ise liderin benimsediği stil ve davranışlara çevirdi. Teorinin temel düşüncesi, liderleri başarılı ve etkin kılan yönlerinin, liderin bireysel özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği hal hareket ve davranışlar olmasıdır. Bu noktada yapılan araştırmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenip ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilirdir.

Davranışsal yaklaşım içinde yer alan başlıca çalışmalara bakıldığında; Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı, X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modelidir (Batmunkh,2011: 9).

1.6.3. Durumsal Liderlik Teorisi

1960'lı yılların sonundan itibaren 1980'lere giden "Durumsallık Yaklaşımı"na göre liderlik bulunduğu zamana ve yere göre farklılaşan yönetsel bir rol davranışı olarak görülmektedir. Durumsallık teorilerinin genel varsayımı; farklı şart ve ortamların farklı liderlik tarzları gerektirmesidir. Bu sebeple en iyi denilebilecek bir liderlik tarzı yoktur. Liderler, içinde bulundukları şartlar ve durum neyi gerektiriyorsa ona uygun olarak davranmalıdırlar. (Batmunkh, 2011: 14).

Durumsallık yaklaşımları, liderlik olayının meydana geldiği şart ve koşullara önem veren yaklaşımlardır. Bu sebeple bu olguya koşul bağımlılık yaklaşımı da denilmektedir. Bu yaklaşımların genel varsayımı farklı koşulların (durumların) farklı liderlik tarzı ve yaklaşımları gerektirdiğidir. Başka bir ifadeyle liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori bu "koşullar" değişkenini de modelin bir parçası olarak görmek zorundadır. Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmakla birlikte liderlik olgusunun açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır (Koçel, 2011: 584).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI

2.1. MODERN LİDERLİK TARZLARI

Modern dünyada liderler, işletme yöneticiliği ve üretim kontrolü görevlerine ek olarak, nasıl daha fazla üretim ve kar seviyesine ulaşabileceklerini, pazardaki rakipleriyle nasıl rekabet edeceklerini düşünmektedir (Kahya, 2013: 27).

Toplam kalite anlayışı, çağdaş yönetim şekli ve organizasyon kavramlarının oluşmasına neden olan koşullar, liderlik olgusunun açıklamasına da yeni fikir ve bakış açılarıyla katkıda bulunmuştur (Koçel, 2011: 591).

Bu çalışmada ele alınacak olan Dönüştürücü ve Etkileşimci liderlik tarzlarına geçmeden önce Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Stratejik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Kendi Kendine Liderlik, Otokratik Liderlik tarzlarına da kısaca değinilecektir.

2.1.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kökeni eski zamana dayanan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik şekli, liderin sahip olduğu kişilik özelliklerini kullanarak, kendini takip edenler üzerinde olağanüstü etkiler yaratabilmesi anlamına gelmektedir. Karizmatik liderler takipçilerine kendi davranışlarıyla birer rol model oluştururlar ve bu durum kendi takipçilerinin liderlerini taklit etmelerini gerektirir. Eğer takipçiler, liderlerini taklit ederek, kendi davranışlar ile liderlerinin davranışlarını özdeşleştirirlerse, liderlerin sahip olduğu inançların ve değerlerin benzerlerini hatta daha iyilerini gerçekleştirmeye çalışırlar (Kahya, 2013: 28).

2.1.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon sahibi olan liderler kendi toplumlarının bulundukları işletmelerinin geleceğini düşleyip tasarlayan liderlerdir. Onlar düşünsel, sezgisel ve duygusal yeteneklerini, işletmeleri için var olduklarından daha farklı, bilinenle sınırlı kalmayacak bir şekilde var olabileceğini, var olması gerekliliğini düşledikleri bir gelecek oluşturmak

ve tasarlamakta kullanırlar. Vizyon kelimesi yalnızca geleceği kestirmek anlamında değildir (Erçetin, 2000: 93).

Vizyoner liderler, yeni bir bakış açısıyla geleceğe yönelebilir ve bu bakış tarzını üstün bir anlayışla sentez ve analiz edebilir. Vizyoner liderler, vizyonu işletmenin bütün kademelerine başarıyla iletirler. Böyle liderler yalnızca güce sahip değildir; aynı zamanda düşünce ve fikirleriyle kendilerini izleyenleri etkileyebilirler. İşletmenin, ileride nasıl ve nerede olmak istiyoruz sorusunu vizyona dayalı olarak algılayabiliriz. Bir vizyonun örgütsel alanda hayat bulması, direktiflerle ya da baskıcı bir tarz ile gerçekleşmez. Vizyon, daha çok çalışanlarla ikna sözleşmesidir. İş görenlerle işletme tarafından doğru algılanıp zamanlaması doğru olan, çalışanlarda işe ve kuruma karşı coşku ve bağlılık gibi duyguların oluşmasını sağlayan bir sözleşmedir (Hamedoğlu, 2001: -).

2.1.3. Stratejik Liderlik

Ireland ve Hitt (2005) stratejik liderlik olgusunu, işletme açısından gerçekleştirilebilir bir gelecek oluşturacak değişimleri başlatıp meydana getirmek için geleceği önceden görme ve sezinleme, vizyon oluşturma, stratejik olarak düşünme, esnekliği sağlama ve başkaları ile çalışabilme beceri ve yetenekleri olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla, stratejik liderlik süreçlerinin rakip işletme ve örgütler tarafından anlaşılıp taklit edilmesi güç olduğu zaman işletmeler rekabetçi bir avantaj elde etmiş olurlar. Bir işletmenin küresel ekonominin zorluklarıyla karşı karşıya kaldığında, etkili stratejik liderlik olmaksızın üst düzey ve hatta tatmin edici bir performans sağlama ihtimali oldukça az olacaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 126-127).

Stratejik liderlik işletmelerin bütün sorumluluğunu alan kişilere odaklanmakta, fakat yalnızca işletmenin unvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetimde bulunan ekipleri, işletme içerisinde bulunan baskın koalisyonları, yönetim kurulu üyeleri ve bölüm genel yöneticileri gibi üyelerini de kapsamaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125-126).

Stratejik yönetim sürecine bakılacak olursa; stratejik analiz (örgütün içinde bulunduğu) ekonomik, teknolojik, etik, politik, ve sosyal dünyanın incelenerek bu

noktada, tehdit ve işletme için fırsatların belirlenip ortaya çıkarılması; örgütün kaynaklarının analizi sonucunda güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenip ortaya çıkarılması ve sonuçta paydaşların beklentileri (işletme kültürünün de şekillendirdiği süreç), stratejik seçimlerin yapılması (stratejik seçenek ve seçimlerin oluşturulması), durum ve koşullara en uygun stratejinin uygulanması (kaynak planlamasının yapılıp ve örgütsel alanda değişimi ve gelişimi beraberinde getiren süreç) aşamalarından meydana gelmekte olup, bu süreçteki faaliyet ve unsurları meydana getiren ve uygulayanlar ise stratejik lider olarak tanımlanmaktadır (Sütçü, 2008: 52).

Ireland ve Hitt'e göre (2005) stratejik bir liderin şu nitelikleri olmalıdır (Uğurluoğlu ve Çelik 2009: 131):

- İşletmenin vizyonunu ve hedeflerini belirlemeli.
- İşletmenin temel beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmalı ve sürdürmeli.
- İnsan kaynağını geliştirmeli.
- Etkili bir işletme kültürü sürdürmeli.
- Etik uygulamaları vurgulamalı.
- Dengeli bir şekilde örgütsel alanda kontrol oluşturmalıdır.

2.1.4. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, insanları amaçlar doğrultusunda yöneten ve yönlendiren bireylerin üstlendikleri rollerinde köklü değişimleri mecburi kılan yeni bir liderlik tarzıdır. Aslında bundan yüzyıllar önce Peygamberimiz (s.a.v.) tarafından “Liderler (Seyyidler) Kavimlerinin Hizmetkârlarıdır” sözü ile dile getirilmiş olup ve günümüzde batı toplumlarında yüz binlerce idareci, kurum ve şirket yöneticisi ve mahalli yönetimlerin başında bulunan kişiler tarafından hayata geçirilmeye çalışılan ve benimsenen yeni bir liderlik tarzıdır.

Spears'a göre hizmetkâr lider, bütüncül bir yaklaşımla çevresindekilere hizmet verip, çevresindekileri çalışmaya isteklendiren, işletmede toplu bir biçimde karar verme gücü ve potansiyeli oluşturan bireydir. Hizmetkâr liderlik tarzının özünde toplum içinde pozitif yönde bir değişim ve gelişim oluşturabilecek potansiyele sahip, vizyon sahibi bireyler yer alır. Bu noktada hizmetkâr liderlerin bütüncül bir dünya görüşünü benimsedikleri, işletmede amaç ve hedeflere ulaşma yolunda iş görene odaklanarak

Çalışanların gelişimlerine katkı sağlamak için onlara devamlı ilham kaynağı oldukları görülmektedir. Patterson, hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderlik yaklaşımının mantıksal bir uzantısı olduğunu söylemiştir. Ona göre bir hizmetkar liderlik tarzı; alçakgönüllü, fedakar, ahlaki sevgi sahibi olan, vizyon sahibi, insanlara güven verici, çalışanları güçlendirip onlara hizmet eden kişi olarak ifade edilebilir (Bakan ve Doğan, 2012: 3-4 http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/2012-2-1_0.pdf).

2.1.5. Kendi Kendine Liderlik

Kendi kendine liderlik kavramı, Charles Manz ve Henry Sims tarafından 1990'lı yıllarda ortaya konulmuştur (zmen ve Sönmez, 2007: 190). Zaman geçtikçe liderliğin yerini alacak olan bu liderlik tarzı, bir insanın kendini sürekli geliştirebileceğini ve böylece kendi kendine liderlik yapabileceğini ne sürmektedir (Doğan, 2007: 92). Diğer liderlik teorilerinden farklı olarak bu teori, takipçiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple bu teoride beni takip et veya peşimden gel gibi yaklaşımlar kesinlikle reddedilmektedir (elik, 2000: 84)

2.1.6. Otokratik Liderlik

Otokratik lider; bütün yetkiyi kendi üzerinde toplar. Yani karar vermeyi ve gücü kendilerine merkezleştirerek hareket ederler. Bu lider kendini örgütten ayrı tutar ve örgütün amaç, politika ve iş dağılımını kendisi astlara danışmadan kararlar alarak yapar. Liderin kararları yanlış olsa da aldığı kararları sürdürmeye devam eder.

Bu tarz liderliğin en önemli yararı, liderin gereksinimlerini karşılayıp, lider için güçlü bir güdü ve ödül sağlamasıdır. Bu liderlik, çabuk karar verme imkanı sağlar, alt düzey yöneticilerden daha fazla yararlanma olanağı sağlar. Bu tarz liderliğin en önemli sakıncası ise, aşırıya kaçtığında ve güdüleme biçimi olumsuz olduğunda, astların nefretlerine ve saldırgan tutum takınmalarına neden olabilmesidir. (inel zer, 2010: 79).

2.1.7. Dönüştürücü Liderlik

İlk olarak dönüştürücü liderlik kavramını Burns 1978'de, açıklayarak, onu yönetimin itaat temelli işlemsel liderlik tipinden ayırdı. Burns'a göre dönüştürücü

liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin moral ve motivasyonunu artıran bir süreçtir (Öztop, 2008: 22).

Dönüştürücü liderlik anlayışında Luthans lideri; takipçilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını ve inançları değiştiren, örgütlerinde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek en yüksek performansa ulaştıran birey olarak tanımlıyor (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Buda liderin vizyon sahibi olup bu vizyonu takipçilere benimsettirmesi ile mümkün olmaktadır. Yani vizyon örgütsel hayatı anlamlı hale dönüştürüp insanların heyecanını körükler, takipçilerin amaç ve hedeflere ulaşma konusunda kendilerine güvenmelerini sağlayıp oluşturur. Kendisi takipçileri için bir rol modeli olur (Koçel, 2011: 592).

Dönüştürücü liderler çalışanları, tüm yeteneklerini ortaya koyacak biçimde ve kendilerine olan güven ve motivasyonlarını yükselterek iş görenlerden normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefler. Bu nedenle çalışanlar, yaptıkları işin öneminin daha çok farkına varmakta, örgüt içerisindeki görevlerinin kendi kişisel çıkarlarının üstünde tutmaları sağlanarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu değişimlere sebep olan ve örgüt içerisindeki değişimleri başlatan birey dönüştürücü lider olmaktadır.

Yapılan incelemeler sonucunda dönüştürücü liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Ayhan, 2010: 34);

- Bu liderler cesurdurlar. Gelişim ve değişime neden olacak unsurları gerçekleştiren ve bazende alışılmış yöntem ve fikirlerin değişmesine neden olan, mücadeleci bir kişiliğe sahip ve bunu başarabilmek için bütün şartlara göğüs geren bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.
- Dönüştürücü liderler, kavramsal yetenek ve becerilerini çok iyi kullanabilmektedirler. Kavramsal yetenek, örgütü bir bütün olarak görüp örgütün birimleri arasındaki bağlantıları takip edip onu bütüne uygun bir şekle getirme özelliğini içerdiğinden, dönüştürücü liderlerin kişi ile birebir ilgilenip, kişiyi çevresi ile uyumlu bir şekle ulaştırması kavramsal yeteneğini iyi kullanabildiğinin bir göstergesidir.
- Dönüştürücü liderler; kendilerini değişim unsuru olarak belirtmektedirler.

- Dönüştürücü liderler insanlara inanıp güvenirlir. Dönüştürücü liderlerin kişisel anlamda ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri kişiye güvenmekte ve kişinin problemlerinin çözümünde bireye yardımcı olmaktadır.
- Dönüştürücü liderler, takipçileri üzerinde içselleştirme ve özdeşleştirme güçlerini daha yüksek seviyede uygulamaktadırlar. Bu sebeple takipçi, lideri ile bağlantıya geçme gereksinimi hissedip kendi değer yapısına uygun olan bir ortam içinde bağlantı kurar.
- Bu liderler değerler tarafından yönlendirilirler.
- Bu liderler vizyon belirleyebilen bireylerdir.
- Kolay vazgeçmeyen dönüştürücü liderler belirsizlik ve karmaşıklık durumu karşısında mücadele ederler.
- Hayatları boyunca öğrenen ve öğrendiklerinden ders çıkaran kişilerdir. Bulundukları örgütün kişilerinden daha üst seviyede düşünebilen dönüştürücü liderlerin bu özelliklerinin devamlı araştırıp irdelene durum ve olguları inceleme, gibi kendini daha da geliştirip ileriye götürme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir.

Günümüzde iyi yöneticilerin Dönüştürücü liderler oldukları, bu liderlerin başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması yapması ve kendinin farkında olma gibi özelliklerinin olduğu söylenmektedir (Ayhan, 2010: 35).

2.1.7.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Dönüştürücü liderlik; karizma, bireysel düzeyde ilgi, telkin edici liderlik, ve zihinsel teşvik olmak üzere dört boyuttan meydana gelmektedir.

2.1.7.1.1. Karizma

Karizma, lider ve onun takipçileri ile ilişkilerindeki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir. Weber'e göre ise karizma, kişilerin bir başka kişiyi onda var olduğunu düşündükleri olağanüstü ya da özel bir takım bireysel yetenek veya özellikler sebebiyle gönüllü olarak takip etmeleri durumunda meydana gelmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçileri ile kendi arasında var olan bu karizmatik bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri grubun umut, duygu ve isteklerini çok iyi bilmelidirler. Bu durumun varlığı

kişilerin lidere karşı güçlü bir güven ve sadakat duygusu ile yönelmelerine neden olacaktır. Lider için hissedilen sadakat ve güven de, geniş alanda gelişim ve dönüşümleri gerçekleştirebilmek için son derece büyük öneme sahiptir (Bildik, 2009: 26).

2.1.7.1.2. Telkin Edici Liderlik

Dönüştürücü liderliğin telkin edici liderlik boyutuna bakılacak olursa, bu boyut paylaşılan hedef ve amaçlara anlam kazandırırken, takipçilerin işlerini benimseyerek icra edebilmeleri için motivasyonlarını sağlar. Böylece takipçiler, uğruna mücadele edilen amaçlara ve misyona, gelecek için geliştirilen vizyona ulaşmak yolunda daha gönüllü davranırlar. Takipçiler, güven duyup hayran oldukları liderlerinin çizmiş olduğu yola olumlu bakmakta, gelecek için varılacak hedefin yararını ve getireceklerini düşünerek, işlerini daha gayretli ve istekli yapmaktadır (Mimir, 2008: 18).

2.1.7.1.3 Bireysel Düzeyde İlgi

Kişisel düzeyde ilginin olması, liderin otoriter yönetici tarzından farklı algılanmasına sebep olmakta, böylece lider sadece elinde bulunan güç ve pozisyon ile iş yaptırmaya çalışan bir kişi olmaktan başka daha farklı bir kimlik kazanmaktadır. Dönüştürücü liderliğin kişisel düzeyde ilgi düzeyinde liderin, sahip olduğu takipçi grubunun her bir kişisini tek tek ele alıp, her kişinin kendisine ait gereksinim ve ihtiyaçlarını görmesi, bunları takip etmesi ve dolayısıyla bu liderin takipçilerine kişisel anlamda saygı ve ilgi göstermesi söz konusu olmaktadır (Mimir, 2008: 18).

Bu boyuttaki dönüştürücü liderler, takipçilerinin başarılarını ve gelişme ihtiyaçlarına özellikle özen ve itina gösteren, onları dinleyip ve işletmeye olan katkılarını takdir eden liderlerdir. Dönüştürücü liderler astlarının devamlı büyümesini ve gelişmesini isterler. Lider, astına onun büyüme ve gelişmesi için uğraştırıcı işler verir. Farkında olma; astlarındaki yetenek, çaba ve gelişme isteğindeki değişikliklerin bilincinde olup görmedir. Dönüştürücü lider astını iyi tanır, astlarına nasihat verir, rehberlik eder ve astının performansına olumlu yapıcı etkide bulunur (Bildik, 2009: 27).

Bu boyutun varlığı, liderliğin otoriter kontrolün ötesinde bir özellik olduğunu vurgulamakta, liderliğin daha farklı ele alınabilmesi için başkalarını düşünme olgusunun önemini göstermektedir. Başkalarını düşünüp bunuda çevresine hissettiren liderlik tarzları, liderlik yapmada daha fazla avantaja sahip olmakta, kuskusuz liderlikte kişisel anlamda bir ilginin varlığı, diğer boyutları da güçlendirici bir hal alan rol oynamaktadır (Mimir, 2008: 18).

2.1.7.1.4. Zihinsel Teşvik

Zihinsel teşvik boyutu, liderlik kültürü ve örgütsel kültür arasındaki yapısal unsurları ihmal edip aradaki bağları kıran dinamik bir süreçtir. Başka bir tabir ile bu boyut, dönüşümsel liderliğin etik açıdan normatif yönünü meydana getirmekte ve bireylerin faaliyetlere olan katılımını bilinçli olarak yükseltmektedir. Zihinsel olarak takipçilerini teşvik eden lider, işlerin yapılış biçimini yeniden düşünüp düzenlemeye teşvik edici yeni düşünce ve fikirler ortaya koymaktadır (Mimir, 2008: 18-19).

Takipçiler, bu sebeple problemlerin daha çok farkına varmaya başlarlar ve liderin inanç ve değer yapıları açısından daha yoğun bir şekilde bilgilendirilirler. Bu noktada takipçisinin kendi değer ve inançlarını liderinki ile karşılaştırması sonucu lideri daha çok benimseyip kabullenme hal ve davranışı ortaya çıkmaktadır (Berber, 2000: 38).

2.1.8. Etkileşimci Liderlik

Bass, liderlik konusunda yapılan tanım ve gruplandırmaların artık günümüz şartlarına cevap verme açısından yetersiz olduğunu öne sürmüştür. Liderlerin yönettikleri çalışanlarından beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyan ve beklenen performans çalışanların göstermesi durumunda nasıl bir ödül alacaklarını belirtip açıklayan lideri, etkileşimci liderlik tarzı olarak ifade etmiştir.

Bass; takipçilerin organizasyon içinde sahip olduğu gücü, liderin gücüne dayandırmakta ve bu teorisinin takipçilerini; örgüt içinde lidere uyma ve bunun karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olarak, lideri doğru bir biçimde algılama ve lideri etkileme rolü yüklediğini öne sürmüştür.

Liderin gücünü; takipçilerinin duyduğu saygı ve güven ile takipçilerine sunabildiği sosyal ve maddi ödüller üzerindeki yetkisi ile açıklamıştır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

İş görenin sorumlulukları, liderin iş görenlerden bekledikleri, iş görenlerin yapmaları gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirdiklerinde alacakları ödüller açık ve net bir biçimde açıklanır. Yani etkileşimci liderlik, bir anlamda lider ve takipçileri arasında değişime dayalı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller yolu ile takipçilerin lideri izlemesini sağlamayı hedefleyen, üzerinde durulan noktanın takipçilerin ya da astların kuralları doğru bir şekilde uygulaması üzerinde olduğu, bu nedenle sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik tarzıdır. Kısaca etkileşimci liderlik, bir kişiyle diğer bir kişinin herhangi üst bir amaç olmadan, değerli olan şeyleri değiş tokuş yaptıkları karşılıklı bir etkileşim sürecinden oluşmaktadır. Etkileşimci liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve gereksinimlerini her iki tarafın katkısının olduğu ve ödüllendirildiği, iki taraflı bir şekilde bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamayı amaçlarlar. Etkileşimci lider, takipçilerinin amaç ve hedeflerine varmalarına yardımcı olur; takipçileri etkileşimci lidere uygun hareket ederler çünkü onun yolundan gitmenin kendilerinin de amaç ve çıkarlarına uygun yönde olduğunun farkındadırlar (İşcan, 2006: 165).

Etkileşimci lider, işletmede var olan yapıyı harekete geçirir, çalışanlarına ödüller verip, astlarının sosyal ihtiyaç ve gereksinimlerini anlayıp, bunları tahmin etmeye çalışır. Ayrıca, çalışanlarına verimliliği artırma açısından yardım eder. Etkileşimci lider, performansın planlaması, programlayıp bütçelenmesi biçimindeki gayri şahsi yönüne önem verir (Tunçer,2012).

Burns, etkileşimci liderlik olgusunu, genel açıdan lider ile takipçisi arasındaki bir çeşit değiş tokuş durumu ile bağdaştırmaktadır. Bu açıdan takipçiler, liderlerinin direktiflerini yerine getirdikleri takdir de bunun sonucu olarak ücret prestij gibi belli değerlere ulaşacaklarının farkındadırlar.

Bass, liderliğin yapılan çalışmalarda genellikle etkileşimsel anlamda ya da maliyet-yarar alışveriş süreci noktasında kavramlaştırıldığını vurgulamıştır. Diğer bir söyleyişle etkileşimci liderlik kapsamında; “liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş ve

gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı” söz konusu olmaktadır.

Bununla beraber etkileşimci liderlikte genel kanı; “izleyicinin sahip olduğu isin ya da içinde bulunduğu ortamın gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada yetersiz kalması durumunda, liderin, performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astların kazanacaklarını açıklığa kavuşturması” şeklinde olmaktadır (Mimir, 2008: 15-16).

Etkileşimci liderler, iş görenlerin geçmişten bu zamana kadar devameden faaliyetlerini daha etkili ve daha verimli kılmak yada daha da iyileştirmek sureti ile iş gördürme yolunu benimsemektedirler. İş görenlerin yaratıcı ve yenilikçi tarafları ile düşük düzeyde ilgilenirler. Bu liderler, yetkilerini daha çok çalışanları ödüllendirip, daha çok çaba ve performans ortaya koymaları için para ve statü verme şeklinde kullanan liderlerdir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010;136).

Bass’a göre etkileşimci lider, takipçileri ile iki taraflı bir antlaşma yapmakta ve bu yapılan antlaşma hem takipçilere hem de lidere iki taraflı sorumluluklar vermektedir. Etkileşimci lider, takipçilerinin işletmeyi amaç ve hedeflerine ulaştırma sürecinde çalışanın gereksinimi olan donanımı, çalışanın etkili yararlanabileceği bir şekilde çalışana sunmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

Bass ve Avolio (1993), rutin bir performansın ortaya konulması için lider ve onun izleyicileri ile etkileşim biçiminin günlük değişimini gerektirdiğini ve bu değişimin aslında etkileşimci liderlik tarzının 4 boyutunu ortaya çıkardığını öne sürmüşlerdir. Bu boyutlar, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim, koşulsal ödüllendirme veya destek ve müdahaleci olmayan hareketleri içermektedir. Koşulsal ödül ve destek olma davranışında liderler, yapılmasını istedikleri şeyler için izleyenlerine danışmanlık yaparak doğrudan ya da dolaylı ödülleri ortaya koyarlar.

Aktif bir beklenti yönetiminde bulunduklarında liderler izleyenlerinin çalışmalarını takip eder ve yanlışlarını düzeltirler. Pasif bir beklenti yönetimi ortaya koyduklarında ise olumsuz geri bildirim yoluyla izleyenlerin yanlışlıklarını düzeltmeden önce yanlış izleyenlerin görmelerini bekleme yolunda hareket etmektedirler. Laissez-faire (müdahaleci olmayan) liderler, liderlik yapmaktan kaçınarak hareket etmektedirler (Taslak, 2008: 127).

2.1.8.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Etkileşimci liderliğin alt boyutları ise şu şekildedir (Erdal, 2007: 41):

- Koşullu Ödüllendirme
- İstisnalarla (Aktif – Pasif) Yönetim
- Bırakınız Yapsınlar Tarzındaki Liderlik.

2.1.8.1.1. Koşullu Ödüllendirme

Bu boyutlardan biri koşullu ödüllendirmedir. Planlanmış performans seviyesine erişen takipçilerin ödüllendirilmesi prensibine dayanan bu teoride ödül, erişilen performans seviyesine ve gösterilen çabaya göre belirlenerek verilmektedir (Berber, 2000: 40). Liderin izleyenlerinin uygun davranışlarını ödüllendirip, uygun görülmeyen hareketlerini yaptırıma uğratmayı yada cezalandırmayı ifade etmektedir. İstisnalarla yönetim ise, liderin yalnızca işler ters gitmesiyle müdahale ettiği bir durumla ifade edilmektedir (Korkmaz, 2007: 62).

2.1.8.1.2. İstisnalarla (Aktif – Pasif) Yönetim

Etkileşimci liderliğin bir diğer alt boyutu aktif-pasif istisnalarla yönetimden oluşur. İstisnalarla yönetim tarzı aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu yönetim tarzında lider, örgütte veya işletmede bazı işler ters bir şekilde gitmeye başladığı zaman yada belirlenen standart işler yapılmadığı zaman kendini hissettirip müdahalede bulunmaktadır. İstisnalara dayalı yönetim tarzı, özellikle örgütün performansında yada iş görenin performansında çok düşüş yaşanan bir durumla karşı karşıya kalındığı anda başvurulmuş bir yapıdır.

Pasif istisnalarla yönetim tarzında lider problemlerin ortaya çıkmasını bekler, problemlerin ortaya çıkmaması için herhangi bir tedbir alma davranışında bulunmaz. Pasif istisnalarla yönetim davranışını sergileyen etkileşimci lider, genelde karşılaşılan sorun ve problemlere cevap bulmak için emek harcamaz ve örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunlara, takipçilerinden çözüm önerileri beklemektedir. Takipçiler tarafından sunulan çözüm önerileri üzerinde fikir beyan etmemekte ve alternatif çözüm önerilerini

tartışmaya açmamaktadır. Genel anlamda takipçiler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul ederek hareket etmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

İstisnalarla aktif yönetimde ise lider, proaktif yaklaşım tarzıyla takipçilerin çalışmalarını izler ve olması gereken standartların oluşmaması durumunda faaliyete geçerek düzeltici eylemlerde bulunur. İstisnalarla pasif yönetimde ise sorunlar ciddi bir durum halini alıncaya kadar liderin müdahale etmesi söz konusu değildir. Standart işler karşılanmayıp hatalar meydana geldiği zaman lider müdahalede bulunmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76).

2.1.8.1.3. Bırakınız Yapsınlar (Kaçınmacı / Serbestlik Tanıyıcı Liderlik)

“Bırakınız Yapsınlar” Liderleri, Fransız kökenli “Laissez-faire” terimi ile ifade edilen ve iş görenlere üst düzeyde özgürlük tanıyan bir tarz olarak görülmektedir. Çalışanları işlerini ne şekilde ileriye götüreceğinden, projelerin ne zaman teslim edileceğine dair bir çok önemli kararı kendileri almaları açısından desteklerken, ihtiyaç olması anında tavsiye ve kaynak olanak ve imkanları çalışanlara sağlanmaktadır. İş tatminini sağlayan bir uygulama olmakla beraber, iş görenler zaman yönetimini etkili sağlayamıyorsa yada yeterli bilgi ve deneyime sahip değillerse etkili bir çalışma veya iş ortaya çıkmamaktadır. Bu tarz ayrıca, yöneticilik yetenek ve becerileri sağlam olmayan bireylerde doğal bir sonuç olarak da ortaya çıkmaktadır (<http://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili/>).

Bu tarzdaki liderler, sorumluluk alıp karar vermekten ve eylemde bulunmaktan kaçınan davranışlar geliştirmek suretiyle, kendilerine herhangi bir zarar gelmesini önlemeye çalışırlar. Böyle etkisiz liderlik anlayışının sergilendiği örgütlerde çalışanlarda güven duygusu ya hiç oluşmayabilir, ya da eksik bir biçimde oluşabilir. Çünkü çalışanların tam anlamıyla güvenip, arkasından gidebilecekleri etkili bir lider ortada yoktur (Kahya, 2013: 162).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI ve ÖNEMİ

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Örgütsel ortamlarda belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan, beraberinde bazı ilişkileri ortaya çıkaran ve belirli bir ücret karşılığı yapılan mal ve hizmet üretme için gösterilen çabaya iş denilmektedir (Akşit Aşık,2010: 34).

Latince de kullanılan “Satis” kelimesinden türetilmiş yeterli anlamına gelen tatmin ifadesi başka bir kişi tarafından hemen algılanamayıp sadece ilgili kişilerin hissetmesi sonucu tasvir edilen iç huzuru veya zevki anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Bireyin işine karşı örgütsel davranış açısından geliştirdiği tutumlara bakıldığında buna genellikle iş tatmini denilmektedir (Urhan, 2014: 2).

Tatmin kavramı; gönül doygunluğuna erme ve istenen bir işin meydana gelmesi anlamlarını ifade etmektedir. Tatmin edilen ihtiyaçların ortaya çıkması sonucu bireyde meydana gelen mutluluk durumu olarak da kabul edilebilir. İlgili kişi tarafından hissedilebilen tatmin olma duygusu, bireyin iç huzura ulaşmasında da önemli bir yere sahiptir (İşcan ve Timuroğlu,2007: 124).

Tatmin duygusal bir tepkidir. Çalışanlar çalıştıkları süre boyunca, yaptıkları iş, çalıştıkları işletme ve iş ortamıyla ilgili tecrübe kazanmaktadırlar. İş görenlerin iş hayatları boyunca, yaşadıkları, tecrübe ettikleri pek çok duyguları olmaktadır. Bütün bu yaşanan tecrübe ve duyguların sonucunda çalışan kişiler çalıştıkları iş ve işyerlerine karşı bir tutum oluşturmaktadırlar. İşte bu tutumların ortaya çıkması sonucu çalışanın zihinsel ve fiziksel açıdan iyi bir durumda olmasına iş tatmini denmektedir (Akşit Aşık, 2010: 34).

Belirli beklenti ve ihtiyaçlarla bir örgüte giren kişi, bu beklenti ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnuniyet duymakta yani iş tatmini hissetmekte, böylece verimliliği ve performansını artırmaktadır. Çalışan bireylerin performansının ve verimliliği artması ise, o işletmenin verimliliğini ve performansını artırmaktadır.

Çalışanların işlerinde tatmin olmaları verimliliğin ve performansın en üst düzeye çıkartabilmesi için çok önemlidir. İş tatmini olmadığı durumlarda devamsızlık, düşük performans gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına dikkat edilmelidir. Başka bir ifadeyle bir çalışanın işinde mutlu olması iş tatmininin göstergesidir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 18).

İş doyumu ile alakalı birden fazla çalışma mevcuttur. Bu nedenle iş doyumu ile ilgili farklı tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Genel anlamda iş tatmininin tanımı, iş görenlerin çalışma ortamlarına karşı oluşan olumlu tutum ya da davranışların tamamı şeklinde ortaya çıkmasıdır (Urhan, 2014: 2).

İş tatminini, araştırmacılar iş yerinde iş görenlerin ihtiyaç ve değerlerinin hangi ölçüde karşılanabildiğine bağlı olarak tanımlar. Lock'e göre iş doyumu; iş görenlerin yaptıkları iş veya işleriyle alakalı tecrübelerinin değerlendirmesi sonucu kazandığı olumlu davranış veya memnun edici bir durum olarak tanımlamıştır. Tatmin kavramını; Eroğlu (1996) ise, bir işle ilgilenen çalışan tarafından hissedilebilen ve başka bir çalışan tarafından gözlenemeyen memnuniyeti ve iç rahatlığı anlatmak için kullanmaktadır. İş tatminini, Çelik, Akgemci ve Şimşek (2001) ise iş arkadaşlarıyla birlikte çalışmaktan zevk aldığı ve işten maddi kazanç sağlayarak bir eser oluşturmasının kişide sağladığı mutluluk olarak tanımlamaktadır. Akıncı (2002) ise yaptığı çalışmada, çalışana sosyal olma ve kendini ortaya koyma konusunda sağlanan imkanların, çalışanın kendini yetiştirmesine, örgüt için de kendisinin önemli birisi olduğunu hissetmesi, çalışanın bağlılığının ve bunların sonucu olarak da iş tatminin artmasına sebep olduğunu belirtmiştir (Demircan, Çakar ve Yıldız, 2009: 72-73).

İş tatmini, iş görenlerin istekleri ve işin özellikleri birbirlerini tamamladıkları zaman çalışanın işinden mutluluk duymasını sağlamasıdır. İş tatmini diğer bir tanıma göre ise, çalışanın, çalışma ortamından, yaptığı işten, işin yöneticilerinden, işyerinde çalıştığı arkadaşlarıyla beraber mutlu ve verimli olduğunu hissetmesidir (Akşit Aşık, 2010: 34).

İş tatmini, kişinin iş ortamına karşı oluşturduğu bir tepkidir. İş tatmini, Keith Davis'e göre ise çalışanların yaptıkları işlerden mutlu veya mutsuz olmaları olarak ifade etmekte, işin çeşitli yönleriyle, çalışanın beklentilerinin birbiriyle benzerlik gösterdiği durumlarda iş tatmininin oluşabileceğini ileri sürmektedir. (Aşan ve Erenler, 2008: 204).

3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Kişinin yaptığı çalışmaları, iş yaptığı çevresini ve çalışma şartlarını değerlendirmesiyle ortaya çıkan duygusal bir tepkiye iş tatmini denir. İş tatmini yapılan işin ne olduğu, iş şartları, çalışma koşullarının özellikleri gibi dış unsurların yanı sıra, kişisel nedenlerin de sebep olduğu farklı açılımlara neden olabilir. İş tatmini, iş görenin yaptığı çalışmalar sonucunda aldığı haz, memnuniyet, mutluluk ve doyumunu ifade etmektedir (Akşit Aşık, 2010: 34).

Yukarıda iş tatmini ile ilgili olarak yapılan tanımlara bakıldığında önemli görülen yerleri şöyle ifade edebiliriz (Akşit Aşık, 2010: 34-35):

- İş tatmininin kişiler arasında farklılık göstermesinin nedeni; kişilerin, farklı seviyede önem ve önceliklere sahip olmalarıdır.
- Kişisel algılama yönleriyle bağlantılı olan iş tatmini, biyolojik, psikolojik ihtiyaçlar ve fizyolojik farklılıkların yanında, mantığın ve algısında belirleyici olması, çalışan kişileri istek, doğruluk ve değer açısından farklı düzeylerde etkileyecektir.
- Duygusal ve bireysel bir tepki olan iş doyumunu; ölçülüp, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi çokta kolay olmayabilir.
- Çalışan kişilerin bireysel özellikleri, cinsiyet ve yaşları, değerleri, inançları, iş hayatındaki tecrübeleri, aile yapıları, yetişme tarzları ve yaşam koşulları gibi özellikleri farklılaştıkça ve işten beklentileri değiştikçe iş tatmini oluşturan özellikler de değişecektir.

3.2.1. Kişi Yönünden İş Tatmininin Önemi

İhtiyaç teorisine göre iş tatminini belirleyen temel faktör, işin kişinin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamamasıdır. Kişi ihtiyaçları yerine getirildiği ölçüde işinden tatmin olabilir. Önemli ihtiyaçlarının karşılanamadığı zamanlarda ise doyumsuzluk söz konusu olacaktır. Başka bir ifadeyle iş tatminini ve tatminsizliği ortaya çıkaran ana faktörün çalışanların işten beklentileri olduğu da söylenebilir (Çarıkçı,2000: 156).

Genel olarak iş tatminine sebep olan kişisel faktörlere baktığımızda; yaş, eğitim, cinsiyet, kişisel yetenekler ortaya çıkmaktadır. Hulin ve Smith'in çalışmasında,

erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş doyumunu duyduklarını saptamışlardır. Devlet memurları ile yaptıkları araştırmada Sauser ve York' ile bunu doğrulamışlardır. Bilgiç, ise cinsiyetlerin farklı olması iş doyumunu düzeyinde herhangi bir değişikliğe yol açmadığını belirtmektedir.

Bununla beraber, çalışan kadınların işteki pozisyonları ile annelik rolleri karşı karşıya gelmekte ve bu karşı karşıya gelinen bu durum çalışma hayatını da etkilemektedir. Toplumda, kadınlar evin ve ailenin yükümlülüğünü üstlenmeleri, kadınların kendilerini öncelikli olarak eş ve anne rollerini benimsemelerine sebep olmuştur. Bu nedenle meslek ve çalışma koşulları eşit tutulduğunda, çalışanların erkeklerin mi yoksa çalışan kadınların mı yaptıkları işlerden daha çok iş doyumunu duyduğunu gösteren bir çalışma bulunmamaktadır (Toker; 2007: 103).

Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ve bu beklentilerin ne kadar karşılandığı iş doyumlarını etkileyebilmektedir. Eğer kişi çalıştığı yerde daha yüksek kariyere yükselme isteğine sahipse ise ve bu hedefine ulaşabilirse iş tatmini seviyesinde artış meydana gelecektir. İş tatmininde çalışanın işle ilgili çıkarları bir etkidir. Örneğin öğrenci iken yapacağı harcamalarını karşılayabilmek için en kısa sürede çalışıp bu amacını ulaştığı ölçüde iş tatmini duyacaktır. Fakat öğrenciliği bittiği zaman bu işe devam etmek zorunda olması işinden elde ettiği tatmin seviyesini azaltabilecektir (Örücü, Kılıç ve Şimşir, 2010: 3).

3.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Örgütlerin görevi aynı zamanda çalışanların iş doyumunu sağlamasıdır (Toker, 2007: 93). Çağdaş yönetim anlayışına göre, örgütün başarılı ya da başarısız olması, insanların taleplerine verilen önemle bağlantılıdır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 42).

Uzman kişiler iş doyumunun, işten ayrılma isteği, işinde hayal kırıklığına uğraması ve iş performansı, gibi tepkilerden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bu nedenle, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda daha düşük olduğu anlaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini etkileyip, bütün tehditlere karşı örgütün savunma sistemini zayıflatır ve zamanla yok olmasına bile sebep olacaktır. Bu yüzden örgütler doyumsuzluk için önlem alacak tedbirleri yerine getirmelidirler. İşe

devamsızlık, sendikal örgütlenmenin oluşması, yabancılaşma, personel devir hızında artış, işten ayrılmalar, sağlık sorunları, gibi faktörler iş doyumsuzluğun sonuçları olarak ortaya çıkacaktır (Çimentepe, 2012: 90). Örgütsel yönden bakıldığında iş doyumunun örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Kalkavan, 2014: 49).

Küreselleşme ile birlikte “İnsan kaynağı” işletmelerin birbirleriyle rekabet üstünlüğü elde etmelerinde önemli bir kaynaktır. İnsan kaynağı örgütün iş görenlerinin motivasyonlarını, örgüte olan sadakatlerini ve iş doyumlarını artırıcı faaliyetler içinde bulunmaları bu kaynağı örgütsel hedeflere yönlendirmektedir (Bakan ve Büyükbese, 2004: 26).

3.2.3. Yönetici Yönünden İş Tatmininin Önemi

Yönetim alanında iş tatmininin önemli bir yere sahip olmasının ana nedeni, işle ilgili olumlu sonuçları elde edebilmenin yolu büyük oranda iş tatmininin sağlanmasına bağlıdır. Çalışanın gereksinimleri, istek ve ihtiyaçları, sahip olduğu düşünceleri yaptığı iş ile uyumlu ise o zaman iş tatmini söz konusu olmaktadır.

İş doyumunu, işin farklı yönlerine karşı duyulan davranışların toplamı ve ortaya çıkan verilerin talepleri hangi ölçüde karşıladığı ile ilgilidir. Örgütün önemli görevlerinden biri de iş tatmininin sağlanmasıdır. Doyum, bağlılığı, güveni ve bunun sonucunda ortaya çıkan iyileştirilmiş kaliteyi artırır. Ancak doyum yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bu da yöneticilerin iş tatmini oluşturacak hedeflere yeni stratejilerle odaklanmalarını gerektirmektedir (Akşit Aşık, 2010: 35).

Yöneticilerin iş görenin iş tatminini sağlamaları ve iş görenlerin sadece bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarını bir kenara bırakmaları gerekmektedir. Başka bir şekilde ifade edilecek olunursa, yöneticiler, iş görenleri sadece maddi açıdan bir varlık olarak görmemeleri ve aynı zamanda onların sosyal yönlerinin de olduğunu, maddi taleplerinin dışında farklı psikolojik ve sosyal beklenti ve taleplerini karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını unutmamalıdır (Üngüren vd., 2009: 42).

Yönetici, kişinin işten tatmin olup olmamasında önemli bir unsurdur. Yapılan çalışmalar sonucunda, yönetici ve yönetim tarzının iyi olması, ücret kaynağının az olduğu iş ortamlarında bile iş görenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Bu da yönetimin modelinin iş tatmini üzerinde çok etkili olduğunu göstermektedir.

Günümüzde çalışanları yönetimin içinde bulundurmak, verimliliklerini artırmak ve çalışanların yaptıkları işlerden mutlu almalarını sağlamak yönetim ve liderlik anlayışının gereğidir. Yöneticilerin bu gerçeği dikkate alıp çalışanın işyerinde alınan kararlarla ilgili katılımını sağlayıp ve iş görenlerin ortaya koyacak düzenlemeler yapılmalıdır. Yapılan işlerde iş görenlerin problemleriyle ilgilenmeyen, görüşlerini almayan ve iş ile ilgili bilgisi az olan yöneticiler çalışanda tatminsizlik duygusuna neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Yöneticilerin hedefi müşterilerle doğrudan, yüz yüze temasta bulunan çalışanların işletmenin ön saflarında yer almalarını sağlamaktır (Kaya, 2007: 357).

3.2.4. Sağlık Çalışanlarında İş Tatmininin Önemi

Son yıllarda Sağlık hizmetleri ülkemizin en fazla tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Bunun nedeni ise hastaların iyileştirilmesinin, ekonomik ve sosyal yönünün yanında psikolojik ve ahlaki yönünün de bulunmasıdır. Ayrıca sağlık hizmetlerindeki kaynakların yetersiz oluşu, bu hizmetlere olan isteklerin düzensizliği ve sağlık hizmetlerine olan ihtiyacın sürekli olarak artması da dikkate alınır; bu hizmetlerinde verimliliğinin ve öneminin artırılmasını kaçınılmaz olmuştur. Bütün insanlara sunulan sağlık hizmetlerinin üst seviyelere çıkarılması, sağlık hizmetlerindeki, çalışan personelin sağlığının korunmasına ve sağlığını bozucu çalışma imkanlarının düzeltilmesine bağlıdır. Bu da sağlık çalışanlarının ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması için önemli olduğu gibi onların, karşılaşılabilecekleri olumsuz faktörler, iş tatminlerini ve azimlerini kırmakta, sağlık hizmeti sundukları hastaların zarar görme ihtimalini daha da artırmaktadır (Çimentepe, 2012: 14).

Sağlık personelinin, nasıl bir ortamda çalıştıkları, eksikliklerin neler olduğu, personellerin ihtiyaçlarının neler olduğu ve yaptıkları işlerden tatmin olup olmadıkları üzerinde önemle durulmalıdır. Bilimsel yönetim anlayışından farklı yönetilen sağlık kurumlarında, çalışan kişilerin yaptıkları işlerden hangi ölçüde tatmin oldukları ve bu farklı yönetim anlayışının sağlık hizmetlerinin yürütülmesini ne ölçüde etkilediğinin önemi oldukça büyüktür (Çimentepe, 2012: 14).

3.3. İŞ TATMİNİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

3.3.1. İş Tatmini ve Tükenmişlik

Tükenmişlik: güç, enerji ya da kaynakların çok fazla talep edilip tükenmesi sonucunda yorulma, başarısız olma şeklinde tanımlanmaktadır (Konakay ve Altaş, 2011: 37).

İş tatmininin mesleki tükenmişlik ile arasındaki ilişkisi araştırıldığında, kişilerin başlangıçta kendilerinde var olan çalışma yeterliliklerini ve örgüte bağlılıklarını, aşırı stres ve bununla mücadele etmede yetersiz kalmaları ile örgüte bağlılık ve çalışma yeterliliklerini kaybettikleri görülmektedir. İş görenler ilk önce iş tatminsizliği, sonrasında ise tükenmişlik yaşamaktadırlar (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 40).

İş performansının kalitesinde bir düşüş, devamsızlık, iş devri, iş memnuniyetsizliği gibi örgütsel çıktılarla; uyuşturucu ve alkol kullanımı, aile ve toplum ilişkilerinin bozulması, fiziksel ve zihinsel bozukluklar gibi kişisel çıktılarla olan ilişkisi tükenmişlik kavramının önemi ile belirtilir (Konakay ve Altaş, 2011: 39).

3.3.2. İş Tatmini ve Verimlilik

Çağdaş yönetim teorisyenleri, çalışanların iş tatmininin sağlanması ile hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini yönetimin iki temel amacı olarak görmektedir. Özellikle son zamanlarda davranış bilimcilerin en fazla üzerinde durdukları davranışsal konulardan biri olan iş tatmini, örgütsel verimlilik ve etkinlik üzerinde etkisini gösteren önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 244).

Verimlilik; örgütü hedefine ulaştırıp aynı sonucu veren iki yoldan en ucuza mal olan yolun seçilmesidir (Urhan, 2014: 13).

İş görenin verimliliğinin sağlanması ancak iş görenin çalıştığı işten memnun olmasıyla mümkündür. Bu da iş doyumu kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çalışanlar işlerinden yeterince tatmin duygusu içindeyseler çalıştıkları işlerde yüksek performans gösterebilir ve verimli bir şekilde çalışabilirler (Toker, 2007: 92).

Örgütte iş doyumu, o işe karşı duyulan farklı davranışların tamamı ile ulaşılabilecek sonuçların, çalışanların beklentilerini ne kadar karşıladığı ile ortaya

çıkacaktır. Uyumlu çalışan iş görenler mutlu ve doyumlu olurlar. Böylece örgüt hedeflerine hizmet eden güç birliği sistemi gelişmiş olur. Bu durum, yönetime katılan üreten bütün unsurlarda verimliliği artırır. Verimliliğin artması, karlılığı, pazar payını ve pazardaki rekabeti olumlu yönde etkiler ve üretim maliyetlerini düşmesine sebep olur (Özkaya, Yakın ve Ekinci 2008: 165).

İşletmelerde yönetimin önemli amaçlarından biri, elde bulunan kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. İyi bir yönetimin amacı, para, zaman, malzeme ve insan en az sayıda kullanarak, daha çok çıktı sağlamaktır. Ayrıca, iyi bir yöneticinin önemli uğraşlarından birisi de önceden belirlenen hedefleri, tam olarak gerçekleştirmeye çalışmaktır. Örgütsel verimlilik birçok şekilde sağlanabilir. Örneğin, kaliteli araç ve gereç kullanılması, çalışan bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması bunlardan bir kaçıdır. Fakat, bunların en önemlisi, örgütteki çalışanların verimliliğini arttırmaya çalışmaktır. Örgüt üyelerinin iş doyumu sağlanırsa bireysel veya kolektif olarak verimleri artar (Urhan, 2014: 14).

Bireylerin verimliliğini etkileyen önemli unsurlar içinde bulunduğu çalışma şartları ve çalışanı etkileyen fiziksel koşullar sayılabilir. Çalışanın moral yapısının olumlu etkilenebilmesi, çalışanın kurumla bir bütün olarak çalışmasını ve çalışanın iş tatminini kolaylaştırması bu koşulların en uygun seviyeye ulaşmasına bağlıdır. Bu nedenle iş görenlerin tatminini artırmaları çalışma koşullarının iyileştirilmesine bağlıdır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256).

3.3.3. İş Tatmini ve Motivasyon

İnsanların belirli bir amaca yönelik yapılan çabaları, bir hedefi gerçekleştirmek için yaptıkları bir davranış, ya da bireylerin belli bir hedefe varmaları için kendi istek ve arzuları ile davranmalarına motivasyon denir. Diğer bir ifadeyle, iş görenin örgüt içerisindeki olumlu davranışının nedenini açıklayan tüm enerjik güçlerin toplamına motivasyon denir. Motivasyon, genelde hedefe yönelik tutumlarla bağlantılı bir süreçtir. Yani kişinin harekete geçirilmesi ya da hedefe yönelmesidir. Çalışanları bazı hallerde bazı tutumlara yönelten motivasyon, kişinin aynı zamanda iş konusundaki tutumlarını da ifade etmektedir (Çetiner, 2014: 55-56).

Motivasyon; insanların kendi istek ve arzularıyla belirli bir hedefe doğru, sürekli şekilde harekete geçirmek için harcanan çabalar olarak da tanımlanabilir. Motivasyonun 2 önemli özelliği vardır;

1. Bireysel bir unsur olan motivasyon; herhangi bir durum ve olay sonucunda birisini motive ederken başkasını motive etmeyebilir.
2. Yalnızca kişilerin hal ve hareketlerinde motivasyon gözlenebilir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2003: 130)

İş hayatının önemli konuları arasında çalışanların motivasyonunun sağlanması yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem işletmenin hem de çalışanın performansının yükselmesinde önemli bir faktördür. Yönetici iş görenlerin fikir ve duygularını, tutum ve davranışlarını, arzularını, isteklerini ve bunları etkileyen örgüt içindeki ve örgüt dışındaki faktörleri dikkate alıp; iş görenlerin performansını yükseltmeleri sağlamalıdır. Motivasyonu düşük olan çalışanların performanslarının yüksek olması beklenilmemelidir. İş yaşamında motivasyon kullanılmasında ki amaç; örgüt amaç ve politikalarına ulaşılabilmesi için çalışanların yüksek düzeyde performans ile çalışabilmesini sağlamaktır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005: 328).

3.3.4. İş Tatmini ve Performans

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi” olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme ise iş görenin var olan performansının ve gelecekte gösterebileceği potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan araştırmalarda iş görenlerin iş doyumu seviyesini etkileyen faktörler; örgütsel faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere iki grupta incelenip araştırılmaktadır. Bireysel veya kişisel unsurlar, insanların farklı seviyelerde tatmin olma duygularını sağlayan unsurlardır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi, kişilik, mesleki konum, zekâ, kıdem, kültürel-sosyo çevre ve çalışma zamanı olarak ifade edilirken örgütsel faktörler ise işin niteliği, fiziksel özellikler, özendirme, güvenlik duygusu, yönetim ve denetim tarzı, iletişim, kararlara katılma, terfi olanakları, ücret,

birlikte çalışılan kişiler, rekabet, çalışma koşulları ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Süner,2014: 12).

İş doyumunu çalışanın işine karşı hissettiği tutumların sonucu olarak görülmektedir. Bu tutumlarla bağlantılı olarak iş doyumunu etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Örücü vd.,2010: 2).

3.4.1. Örgütsel faktörler

Davranışların şekillenmesinde beş temel organizasyon unsuru bulunmaktadır. Bunlar; Ücret, terfi imkanları, organizasyonların politika ve prosedürleri, işin niteliği, doğası ve çalışma koşullarıdır. Her birey her bir unsur için farklı seviyede tatmin duygusu hissetmektedir. Örneğin aldığı ücret için tatminsizlik duymasına rağmen başka bir organizasyon faktörü için tatmin edici bir duyguya sahip olabilmektedir (Örücü vd.,2010: 2-3).

İşletmeler çalışanları ile birlikte ortak hedefe ulaşmak için çalışan karmaşık sistemlerdir. Ortak hedefe varırken işletmenin çalışana sunduğu bir takım olanaklar vardır. Bu olanakların hepsi çalışanın iş tatminini sağlayan örgütsel faktörleri meydana getirmektedir. Bu faktörler işin niteliği, ücret ve terfi, yönetim tarzı, çalışma koşulları, iletişim, arkadaşlık yapısı olarak sıralanabilir (Somuncuoğlu,2013 : 64).

3.4.1.1. İşin Niteliği

Bir iş yerinde çalışanın tatmin olması, o iş yerindeki çalışanlar tarafından nasıl algılanıp algılanmadığı, işin niteliği ve kabul gördüğüyle ilgilidir. Burada iş tatminini etkileyen faktör işin içeriğinin zevkli ve ilginç olması, çalışanın ilgi ve becerileri ile uyumlu olmasıdır. Bu faktörün en önemli üç unsuru; çeşitlilik, bağımsızlık, beceri ve yeteneklerin uygulanıp bunların kullanılabilmesidir. Özel yetenek ve bilgi gerektiren işleri yapan çalışanların, çalıştıkları işlerden daha çok tatmin duygusu hissettikleri yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (İşcan ve Sayın,2010;199).

Toplum tarafından beğenilmeyen işleri yapmak iş tatminini azaltmaktadır. Tatmin nedenleri arasında bir işin bireye öğrenme imkanı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi gibi sebepler sayılabilir. Kişiler kendi becerilerini kullanabilme imkanı sunan, çok

yönlü ve önemli işleri yapıp ve bunlarla ilgili başarı haberlerini aldıkça işlerinde daha çok tatmin olurlar (Somuncuoğlu, 2013: 67).

Bunun yanında çalışana, sorumluluk verilmesi, fazla rol ve iş yüklenmesi çalışan üzerinde kaygıya, stres ve zihinsel anlamda tükenmişliğe neden olabileceğini unutmamak gerekir. Bu yüzden; yalnız orta düzeydeki çeşitliği olan işlerde çalışanlarda tam anlamıyla iş doyumu sağlayacağı unutulmamalıdır (İşcan ve Sayın, 2010;199).

3.4.1.2. Ücret

İş görenin belirli aralıklarda çalışma ve hizmetin karşılığı olarak verdiği sabit paraya ücret denilmektedir. Ücret; çalışanın bakımından ve işletmelerinin sosyal ve ekonomik politikalarının belirlenip düzenlendiği konular arasında ilk sırada yer almaktadır. Ücret; sosyal yaşamı etkileyen, ekonomik ve politik faktörlerin en başında gelmektedir (İşcan ve Sayın, 2010; 199).

Ücret, iş tatmini sağlanmasında en önemli role sahiptir ve iş tatmini doğrudan etkilemektedir. Bununla beraber ücretin adil olup olmadığı da önemli noktalardan biridir. Çalışan alacağı ücreti, hem kendi çalıştığı kurumundaki hem de diğer kurumlarda benzer işlerde çalışan personelin ücreti ile karşılaştıracaktır. Ücretin adil ve yeterli olması da önemli bir unsurdur. Aksi durumda, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğunu düşünen personel, iş tatminsizliği oluşmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 66).

Çalışan için önemli bir iş tatmini aracı olan ücret kurumlar için bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olup olmaması da iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkiler (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

3.4.1.3. Terfi İmkanları

Terfi, sözlükteki anlamına bakılacak olunursa; rütbe, itibar, pozisyon ve bir üst konuma yükselme anlamlarına gelmektedir. Bir işyerinde çalışanın bulunduğu konumdan daha üst seviyeye atanmasına terfi denir. Buna göre; terfi olayının gerçekleşmesi için çalışana daha geniş hareket ve yetki özgürlüğü sağlayan, bulunduğu mevkiden daha fazla sorumluluk alan, daha fazla ayrıcalıklı, daha yüksek ücretli,

gözetimin daha az olduğu bir üst mevkiye yükselmesi halinde, terfi olayı gerçekleşmiş olur (İşcan ve Sayın, 2010; 200).

Terfi insanların sosyal statüsü ve toplumdaki konumunu pozitif yönde etkilediği ve ele geçen ücreti artırdığı için, çalışanlar yaptıkları işlerde bir üst göreve yükselmek isterler. Ayrıca insanın çalışma azmini artıran önemli faktörlerden biri terfidir. Bir işe yeni başlayan kişi o iş yerinde, yükselme imkanının olamadığına ve alacağı ücrette herhangi bir artışın olamayacağına dair hisse kapıldığında, göstermiş olduğu bütün gayretlerin gereksiz olduğunu düşünüp o işe karşı olumsuz bir davranış gösterebilir (Bozkurt ve Bozkurt,2008: 6).

Çalışanın çalıştığı iş yerinde terfi ettirilmesi o kişide hem tatmin edecek hem de çalışanın motivasyonunu artıracaktır. Burada önemli olan, çalışanların adil bir şekilde yükselme imkanlarını sağlayan bir terfi politikası oluşturulmasıdır (İşcan ve Sayın, 2010; 200).

Terfi belirli bir zaman çalışanlar için ihtiyaç olmaktadır. Terfi fırsatı, kişilerin başarıları ve kapasitelerini daha fazla artırmaları için bir dürtü olarak işlev görebilir. Aynı zamanda Terfiler çalışmaların ve geçmişteki tutumların karşılığı ya da bir ödülü olarak görülebilir (İşcan, Timuroğlu, 2007: 127).

Bir kurumda adil bir terfi politikası yok ise bu kurumların çalışanlarında iş tatminsizlik problemi yaşanmaktadır. Yükselme olanakları olan kurumlarda ise iş görenlerin işlerine olan bağlılıkları ve çalışma arzuları artmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

3.4.1.4. Örgütün Yapısı ve Özellikleri

Örgütün büyük olmasının örgütsel davranış faktörleri üzerindeki etkisi genelde olumludan çok olumsuzdur. Behemot Sendromu Örgütsel faaliyetlerin artması ile birlikte birbirleriyle bağlantılı semptom ve sorunlar oluşturur. İşletmelerde örgütsel hacmin çok fazla olması çalışanlarda iş tatminini azaltırken, tatminsizlik ise iş görenlerin devamsızlıklarının arttırmasına sebep olur. Hacmi büyük örgütsel yapılar iş görenlerin aralarındaki birbirleriyle ve örgütle olan uyumlaştırma işini karışık bir hale sokar, işe karşı kısıtlamalar artar ve bunun sonucunda da performans düşer. Bu nedenle

işletme yönetiminde yeni iş baskıların ortaya çıkması, örgüt içerisinde bazı problemleri ortaya çıkarır (Tor, 2011: 47).

İş görenlerin işlerini tam anlamıyla kabullenebilmeleri ve işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi, kendilerinden beklenen performansın ortaya çıkması için bazı şartların oluşması gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik anlamda, psikolojik anlamda ve sosyal anlamda tatmin sağlamalıdır. İşletme yöneticisi bu duyguları çalışanlarına hissettirebilmelidir. Bütün bunların sonucu olarak çalışan işyerine karşı bağlılığını ve motivasyonunu sağlamış olacaktır (İşcan ve Sevimli, 2005: 5).

3.4.1.5. Yönetim Bicimi ve Kararlara Katılma

Diğer önemli faktörden biride yönetim veya yöneticilerin liderlik tiplerinin iş tatminine etki etmesidir. Yapılan bazı araştırmalara göre yöneticilerin liderlik tarzları iş görenin iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Yeri geldiğinde öğretici olarak davranan yöneticiler yeri geldiğinde de çalışanlarına yol göstermelidir. Yöneticinin davranış şekli ile iş görenler tarafından beklenen davranış şeklinin birbiriyle uyumlu olmaması, kişinin doyumsuzluk duygusunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yönetimin çalışanlar arasındaki ilişkilerini destekleyerek katkıda bulunması personelin iş doyumlarını artırıcı yönde etki yapar. Yine üstlerin, ekip çalışanlarının ve astların verimliliklerini görmeleri, takdir etmeleri ve yönetimin ekonomik anlamda uygun bir ödül sistemini elinde bulundurması da personellerin iş doyumlarını artırır. Bakke (2005)“ye göre liderler güçlerini paylaştığında herkesin gücü eşit bir duruma gelmiş olur; bu da insanlara ihtiyaç duyulup değer verildiğini hissettirir ve insanların iş doyumları daha da pekiştirerek artırır (Oksay, 2011: 30).

Örgütlerde yöneticilerden beklenen sadece işletmeleri başarılı bir şekilde idare etmesi ve yaşatması değil, bununla birlikte çalışanın iş tatminini sağlamak ve bu doğrultuda çalışarak çalışanın verimliliğini ve örgüte olan bağlılığını artırmaktır (Somuncuoğlu, 2013: 65).

İyi bir yönetim modelinin olması iş görenlerin iş doyumunu artırma konusunda önemli bir etkiye sahiptir (Kalkavan, 2014: 52).

Yöneticinin, kişinin işten tatmin olup olmamasında önemli bir yere sahiptir. Yapılan çalışmalara göre ortaya çıkan, ücretin az olduğu işyerlerinde bile sadece

yönetici ve yönetim modelinin iyi olması bile çalışan kişilerin iş doyumlarını artırıcı etkiye sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu da yönetim modelinin iş tatmini üzerinde ne kadar etkili olduğunun göstergesidir (Bozkurt ve Bozkurt,2008: 4).

Yöneticinin personele güven gösterip, yöneticinin olaylar karşısında objektif ve adil olması ve personelin fikirlerine önem vermesi, personelin iş doyumunu hissetmesine büyük katkı sağlayacaktır. Bunun yanında yönetim açısından bakıldığında bilgi akışının iyi olması çok büyük önem arz etmektedir. Çalışan kişilerin yöneticilerine ve kendi aralarında iyi bir bilgi akışı olması, emirlerin aktarılması, sistemli bir şekilde raporlar hazırlanması, çalışanlar arası her türlü birliğin sağlanması iyi bir bilgi aktarımı için gereklidir. Yönetici personelin kararlara katılmasına izin vermez, durmadan personeli denetler ve kendi başına karar almasına izin vermezse personelin işten sağlayacağı iş tatminini doğal olarak azaltacaktır (Somuncuoğlu, 2013: 65).

3.4.1.6. Çalışma Koşulları

Bir iş yerinin güvenli, sağlıklı ve huzurlu bir ortamın olması çalışma koşullarını ifade etmektedir. İş çevresindeki hızlı değişim; işverenlerin, personellerin güvenliğini, sağlık ve koruyucu önlemlerle ilgili çalışma şartlarını hazır hale getirmelerini zorunlu kılmıştır. Bu da, hem işverenin personellerine karşı olan sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi gerektiğinden, hem de işverenin işgücü performansını artırma amacından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma şartlarının yeniden düzenlenmesi ve personellerin güvenlik ve sağlığının korunmasıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Personellerin güvenlik ve sağlıklarının korunması eylemi, onların yüksek ses seviyeleri, çevresel kirlilikler, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyup kollayan bir çalışma alanı oluşturmayı içermektedir (İşcan ve Sayın, 2010; 199-200).

Genelde çalışanlar, havalandırması, aydınlatması, nemi, sıcaklığı, sessizliği, tehlikesiz ve rahat oluşu gibi çalışmaya şartları iyi olan işvereni ve işleri tercih ederler. Çalışma koşulları personellerin beklentileri ve istekleri ile doğru orantılı olmalıdır. Bunun sonucunda kişisel ve örgütsel amaçlar örtüşmekte ve dolayısıyla çalışanın iş doyum seviyesi yükselmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 65).

Araştırmalara göre çalışanların tehlikesi az ve rahat iş ortamı olan işletmelerde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca bunun yanında evlerine yakın olması,

temiz, yeterli sayıda ve yaşadığımız çağın şartlarına uygun araç gereçlerin kullanıldığı kurumları seçtikleri gözlemlenmektedir. Kurumlar, çalışanların boş vakitlerine geçirebilmeleri ve dinlenmeleri için lokal, kantin, yemekhane ve spor salonu gibi bazı sosyal tesisler kurarak iş görenlerin çalışma şartlarını iyileştirmektedirler (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

3.4.1.7. Grup Arkadaşları

Çalışma arkadaşları arasında kişilerin iş doyumları; iş arkadaşları ile olan ilişkileri ve yöneticilerin göstermiş oldukları tutumları ve davranışlarından etkilenebilmektedir. Yöneticilerin personellere davranış şekli, genellikle örgütsel bir etken olarak düşünülse de personellerin tatminini etkileyebilmektedirler (Örücü vd., 2010 : 2-3) İnsanların kendilerine rahat bir yaşam alanı oluşturabilmeleri için, çevrelerinde birlikte yaşadıkları insanlarla işbirliği güçlerini birleştirirler. Bunun sonucunda istedikleri şeyleri daha rahat ve istedikleri ölçüde elde etme şansını yakalarlar.

Aynı ortamda bulunduğu grup arkadaşları kişinin iş doyumunu etkilemektedir. Biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar her işletmede vardır. Başarılı bir grup içinde bulunması ve kendisiyle aynı bakış açısı içinde olan iş görenlerle birlikte olması o iş görenlerin iş tatminini artıracaktır. İş görenler, çalıştıkları işten yalnızca para veya somut başarı beklememektedirler. Vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçiren bireyler, çalıştıkları ortama uyan ve anlaştığı iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde. Bundan dolayı çalıştıkları işletmede dostluklar kuran ve kendisini destekleyen iş arkadaşları bulması personelin iş tatmini artırmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

3.4.2. Bireysel Faktörler

Bireyin ihtiyaç gereksinimleri ve bununla birlikte bireyin işten beklentileri iş doyumunu etkileyebilmektedir. Eğer kişi örgüt içerisinde yüksek statülü bir pozisyon isteği ve amacı içinde ise ve bu istek ve amacına erişirse iş tatmin düzeyinde artış görülecektir. Kişinin işle ilgili çıkarları da iş doyumun da önemli etkidir (Örücü vd., 2010: 2-3).

3.4.2.1. Kişilik

Kişilik bireyin doğduğu günden başlayıp öleceği güne kadar devam eden bir süreçtir. Bireyin tüm özelliklerini taşıyan, bireyin tüm çevresiyle oluşturduğu, diğer insanlardan farklı, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Psikologların üzerinde durdukları birden fazla kişilik tanımı vardır. Kendine güvenen ve özgüveni olan şahıslar, bu özelliklerini kullandıklarında başarıya daha çok güdülenip, daha fazla sorumluluk alır, eleştirilerden daha az kırılır, çatışmaya daha az girer ve uyum mekanizmalarını daha aktif çalıştırır ve takdir edilmeyi daha çok arzularlar. İnsanlar arası ilişkileri güçlü olmayan, fazla sinirlilik gösteren ve bulunduğu konumda mutlu olmayan kişiler genellikle mesleklerinden daha az iş tatmini duymaktadırlar. Yapılan bir çalışmaya göre küçüklüğünde iyi bir aile ortamında yetişen kişilerin mesleklerinde daha tatminkâr oldukları gözlemlenmiştir. Buradan hareketle bazı bireylerin her şeye uyum sağladığı, bazı bireylerin de her şeye karşı uyumsuzluk gösterdiği sonucuna varabiliriz (Sönmez, 2014: 42-43).

Holland kişilerin, farklı yetenekleri, istekleri, amaç ve tutumlarına göre iş tercihi yapmalarının; bireylerin kişilik yapısının farklı olmasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Holland'a göre yaptığı işle bireyin kişiliği uyumlu olduğunda iş tatmini yüksek çalışan devir hızı düşük olacaktır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146).

3.4.2.2. Yaş

Yaş ve iş doyumu arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar yaşın ilerlemesiyle işten duyulan doyumun arttığını ortaya koymaktadır. Araştırmalar genç çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha düşük iş doyum seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. İşlerinden daha fazla beklentileri olan genç işgörenlerin iş doyumsuzluğu duygusu hissetmeleri olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan doyum hissede yükselmektedir. Yaşın ilerlemesiyle yükselme imkan ve fırsatlarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş doyumu oluşturulmasında önemli bir unsur olmaktadır. Genç işgörenlerin terfi ve diğer çalışma şartlarına ilişkin fazla ve rasyonel olmayan beklenti içerisinde olmaları, yeterli uzmanlık bilgisine vakıf olmamaları ve otoriteye karşı yeterince sorumluluk taşımamaları sebebiyle işe ilk başladıklarında doyumsuz olma ihtimalleri yüksektir. Çalışmalar ileri yaştaki

personellerin, genç personellere oranla işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını ve hizmet süreleri ilerledikçe, iş güvencesi ve disipline verdikleri önemin giderek yükselerek arttığını ortaya koymaktadır (Urhan, 2014: 18).

İş doyumunun yaş ve kıdem üzerindeki etkisini inceleyen bir diğer çalışmada ise beyaz yakalı çalışanların duydukları iş tatmini ile yaş ve kıdemleri arasında olumlu ve doğrusal bir bağlantının olduğu tespit edilmiştir (Sönmez,2014: 39). Sağlık alanında 454 doktor ile yapılan bir çalışmada da yine buna benzer sonuçlara varılmıştır. İş doyumunu ile hizmet süresi ve yaş arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, işle alakalı tutum ve algıların daha sağlıklı bir biçime geldiği şeklinde ifade edilmektedir (İşcan ve Sevimli, 2005: 61-63).

3.4.2.3. Cinsiyet:

Cinsiyet iş doyumunu etkileyen önemli bir unsurdur. İşgörenlerin cinsiyetleri işe karşı tutumlarının meydana gelmesinde ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar oluşturabilir. İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, bu düşüncüyü destekleyen bulguların yanında, kadın ve erkek işgörenlerin şartlar eşit olduğunda iş doyumunu açısından bir farklılık göstermediği de görülmektedir (Urhan 2014: 17).

İşteki bireysel gelişim, kişilerarası ilişki ve bağlantılar, ekonomik gelir, çalışma şartları olmak üzere dört farklı faktöre göre yapılan iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, kişilerarası ilişkiler faktörünün erkekler için iş tatmininde oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu derece bir önem teşkil etmediği bulunmuştur. Çalışma şartları unsuru ise kadın çalışanlar için iş doyumunun oluşturulmasında önemli iken, erkek çalışanlar için çok da önemli olmadığı bulunmuştur (Urhan 2014: 17).

3.4.2.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta şudur: Bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri ve örgütsel beklenti ve arzular gibi faktörler ile yapılan işin sağladığı imkân ve olanaklar arasında bir dengenin kurulması gerekmektedir. Burris'in yaptığı bir araştırmada çalışanların

öğrenim durumunun işin gerektirdiğinden çok daha yüksek seviyede olduğu durumlarda, kişinin yaptığı iş doyumsuzluğuna neden olmakta; öğrenim durumunun işin gerektirdiğinden orta seviyede yüksek olduğu durumlarda ise bu iki unsur arasındaki etkileşimin çok az seviyede olduğu görülmüştür (Sönmez, 2014: 41).

3.4.3. Kültürel Faktörler

Bireyin sahip olduğu inançlar, tutumlar ve değerlerdir. Örneğin bir işte hemen yükselebileceğine inanan bir birey işinde bu amacına ulaşamaz ise iş doyumu azalacak ve kuruma için olumsuz tutumlar sergileyecektir. Örneğin, iş yavaşlatma, işe geç gelme vb. (Örücü vd., 2010: 2-3).

3.4.4. Çevre Faktörleri

Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm unsurlardır. Örneğin, çalışma yoğunluğundan dolayı ailesiyle vakit geçiremeyen bir bireyin bu hali işine yansiyabilir ve iş tatminini etkileyebilir (Örücü vd., 2010: 2-3).

3.5. İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN İLERİ SÜRÜLEN MOTİVASYON KURAMLARI

3.5.1. Kapsam Kuramları

Bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli yönlerde davranışa iten unsurları anlamaya çalışan teorilere kapsam teorileri (content theories) adı verilir (Oksay, 2011: 11).

Kapsam teorileri kişilerin nasıl ve niçin böyle davrandıkları sorusuna cevap bulmaya çalışan teorilerdir. Başka bir ifadeyle kişinin ulaşmak için güdülendiği hedef, davranışının yönü ve ihtiyaçlarının örgütte nasıl etkilendiği önemlidir. Bununla birlikte kapsam teorileri, bireyin içinde bulunan ve bireyi çeşitli yönlerde davranışa yönelten unsurları anlamaya önem vermektedir (Sönmez, 2014: 10).

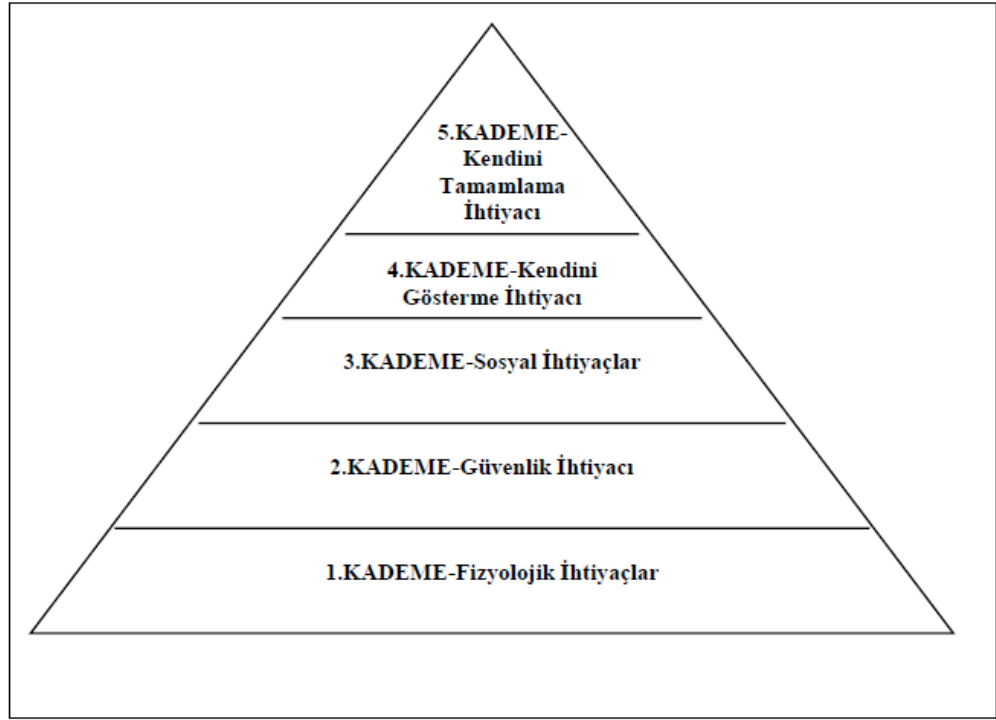
Kapsam teorileri; yöneticinin çalışanı belirli yönlerde davranmaya sevk eden nedenleri anlaması ve bu nedenleri kavrayabilmesi durumunda çalışanın daha iyi yönetilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışanı davranışa iten

unsurlar anlaşılıp kavranabilirse; bu unsurlar kullanılarak çalışan örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edilebilir (Oksay, 2011: 11).

3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları içinde en çok bilinen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır (Koçel, 2011: 623).

Abraham Maslow tarafından bulunup ortaya konan bu teori bireyin göstermiş olduğu her davranışın belirli ihtiyaç ve gereksinimleri karşılamaya yönelik olduğu görüşündedir. Ancak bu ihtiyaçların bir hiyerarşi (sıralama) içinde olduğunu ileri sürer. Maslow en alt seviyede bulunan ihtiyaç karşılanmadan bir üst seviyede bulunan ihtiyaca geçilemeyeceğini öne sürer. Bir başka deyişle ihtiyaçların bireyi davranışa sevk edebilmesi o ihtiyacın karşılanmasıyla ilgilidir (Oksay, 2011: 12). Bunları sosyal ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ifade edebiliriz. Abraham Maslow, yukarıdaki beş temel ihtiyacı daha alttaki ve daha üstteki ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmıştır. Sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek seviyedeki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt seviyedeki (en önce karşılanması gereken) ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir (Toker, 2007: 95).



Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı (Koçel, 2011: 624)

Bu yaklaşım yönetici açısından şu anlamı taşımaktadır; Yöneticiler iş görenin hangi ihtiyacının tatmin edilmesi gerektiğini anlayabilirse, o ihtiyaçların tatmin edilebileceği bir ortam sağlayarak iş göreni istenilen yönde davranmaya itebilirler (Koçel, 2011: 623).

3.5.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

X ve Y kuramı McGregor tarafından oluşturulup Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına dayanılarak öne sürülmüştür. McGregor, yönetimle ilgili iki zıt düşünceden meydana gelen kuramları ortaya koyup geliştirmiştir. Bu kurama göre, X kuramı yönetimi ön plana alırken, Y kuramı insan ilişkilerinin önemini ön planda tutmaktadır (Davran,2014: 35).

McGregor'un Y teorisi, gerekli ortam ve şartlar hazırlanarak kişinin sahip olduğu potansiyelin geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın varsayımlarını benimseyen yöneticiler, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedefleyip, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte ve kişinin motive olmasını sağlayacak ortam ve koşulları oluşturmak için çaba sarfetmektedirler (Somuncuoğlu, 2013: 3).

X yaklaşımına göre ise; insanlar ortalama olarak zaten tembel ve isteksiz, bencil, değişimi istemeyen, değişimi sevmeyen ve yapacağı şeyleri başkalarının onlara söylemesini seven yapıdadırlar. Bu yaklaşım, yönetimde tam kontrollü olmayı ifade ediyor. Personellerin motivasyonu ise işin sadece korku ve acıdan ibaret olduğunu söyler. Y yaklaşımında, insanların çevrelerinin onlara çizdiği pasif imajından daha aktif olduğunu ortaya çıkarır. İnsanlar daha çok gelişmeyi ve daha fazla sorumluluk üstlenmeyi isterler. Onları yönetmenin en iyi yolu, onları çok az yönetmeye çalışmaktır (Davran,2014: 35).

3.5.1.3. Z Kuramı

Z kuramının ana düşünce felsefesi, yöneticiler ve iş görenler arasında sorumluluğun paylaşılması ve iş görenlerin de onları ilgilendirecek kararlara katılmasını sağlamaktır. Bu kuram olumlu şart ve imkanları oluşturarak etkin çalışmayı sağlamak ve bu sayede performans ve verimliliği arttırmaktan bahsetmektedir (Davran,2014: 37).

Z tipi işletmelerin özellikleri:

- Uzun müddetli işe alımlar,
- Uzun süreli terfi imkanları,
- Birlikte karar alma,
- Örgüt değerlerine bağlılık,
- Bütünlük

Olarak sıralanabilir.

Z tipi işletmelerde, personeller içinde samimi ilişkiler vardır. Bu samimi ilişki, sadece üst düzey çalışanlar veya astların kendi içlerinde değil, bütün şirketin tüm personelleri arasında vardır (Davran, 2014: 38).

3.5.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

En çok bilinen motivasyon kuramlarından biri olan Herzberg tarafından öne sürülen çift faktör kuramı, aynı zamanda da iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak kabul görmektedir (Toker, 2007: 95).

Herzberg tarafından öne sürülen bu kuramda, tatmin sağlayan güdülenme unsurları ve tatminsizliğe neden olan durum koruma unsurları adı altında, çalışanın, kurum ortamındaki ihtiyaç ve gereksinimleri olarak sıralanmıştır. Güdülenme unsurları, başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi faktörler olarak önümüze çıkmaktadırlar. İşletmenin politikası, ücreti, denetimi, kişiler arası ilişkileri ve çalışma şartları gibi etkenleri durum koruma unsurları olarak sıralayabiliriz. Durum koruma unsurları, iş tatmini sağlamamakla birlikte iş tatminsizliğini önlemektedirler. Bu kurama göre; iş doyumu, iş doyumsuzluğunun karşıtı değildir ve birey, işinden doyum sağlamadan da çalışabilir. Yalnız bir örgüt durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor ama güdülenme unsurlarının gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, personel iş tatmini duymadan da işine devam edebilir (Tor, 2011: 56).

Yaptığı çalışmalar sonucunda Herzberg personellerin işlerine karşı olan tutumlarını iki farklı listede toplamıştır. Birinci grup listedeki unsurlar kişinin işiyle direkt ilgili olup; çalışana mutluluk veren veya güzel davranışlar sergileten faktörlerden oluşmuştur. İkinci grup listedeki unsurlar ise mutsuzluk veya kötü davranışlar olduğunda var olan ve direkt işin kendisiyle ilişkili olmayan unsurlar yer almıştır. Herzberg birinci listede yer alan unsurları motive edici faktörler olarak adlandırır. İkinci listedeki unsurlara ise hijyenik faktörler adını verir (Oksay, 2011: 15).

Bir işte başarının verdiği mutluluk; iş yerinde takdir edilmek, başarıyla tanınmak, ödüllendirilmek, yetenek bilgi becerilerine uygun bir işte çalışmak, işi yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa, yükselme olanaklarına ve işinde bireyin kendini geliştirecek yeni şeyler öğrenme imkânına sahip olması motive edici unsurlar olarak nitelendirilir. Dışsal faktörler olarak da isimlendirilen hijyenik faktörler ise yönetimin kötüye gitmesi, örgüt politikası, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz olması, iş ortamındaki fiziksel şartların yeterince iyi olmaması, amir ile beşeri ilişkilerin yetersiz olması, iş arkadaşlarıyla anlaşmazlıkların varlığı, iş güvenliğinin olmaması ve çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi olarak sıralanabilir (Oksay, 2011: 15).

Bu teorinin işletme yöneticisi açısından anlamına bakılacak olursa; hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörler olarak nitelendirilebilir. Bu faktörler olmadığı takdirde personelin motivasyonunu sağlamak pek mümkün olmayacaktır. Yalnız bunların varlıkları sadece motivasyon için gerekli ortamın oluşmasını sağlar.

Motivasyon, motive edici faktörler sağlandığı takdirde gerçekleştirilebilir. Bir işletmede hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlayıp oluşturmak personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2011: 627).

3.5.1.5. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı:

İhtiyaçların, sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, Maslow ve Herzberg'ten farklı olarak kişilerin farklı ihtiyaçlara yöneldiğini ve bu ihtiyaçların karşılandığı ölçüde doyum sağlayacağını savunmaktadır (Sönmez, 2014: 22).

Motivasyon ile iş hayatının bağlantısını, kişisel düzeyden hareket ederek ulusal düzeyde ele alıp inceleyen David McClelland, insan ihtiyaçlarını; güç kazanma ihtiyacı, başarma ihtiyacı ve bağlılık ihtiyacı olarak üç grupta ele almıştır: Güç kazanma ihtiyacı; kişinin çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu sebeple bireyler ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini daha fazla duyuracak her türlü araca başvurmadan çekinmemektedirler. Başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak ve üstünlük sağlamak için başvurulacak tüm çabalar insanların başka insanlarla çekişmesi ve çatışmasına sebep olabilir. Bu tehlike bireylerin güçlü olma isteğini belirli ölçüde azaltmaktadır. O yüzden bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde görülmektedir.

Başarma ihtiyacı; bireyin kendisine ulaşılması güç olan hedefler koyarak bunlara ulaşmaya çalışmasıdır Bilinmeyeni keşfetme, daha önce kimse tarafından sağlanamayan bir başarı elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma ihtiyacına yöneliktir. Bazı kişiler için sağladıkları başarı, bu başarının sonunda alacakları ödülünden daha önemlidir (Çimentepe, 2012: 24).

İlişki kurma ihtiyacı ise başkalarıyla iyi ilişkiler kurma, iletişim sağlama, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kişiler arası ilişkiler kurmaya ve bu ilişkileri geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 2011: 627).

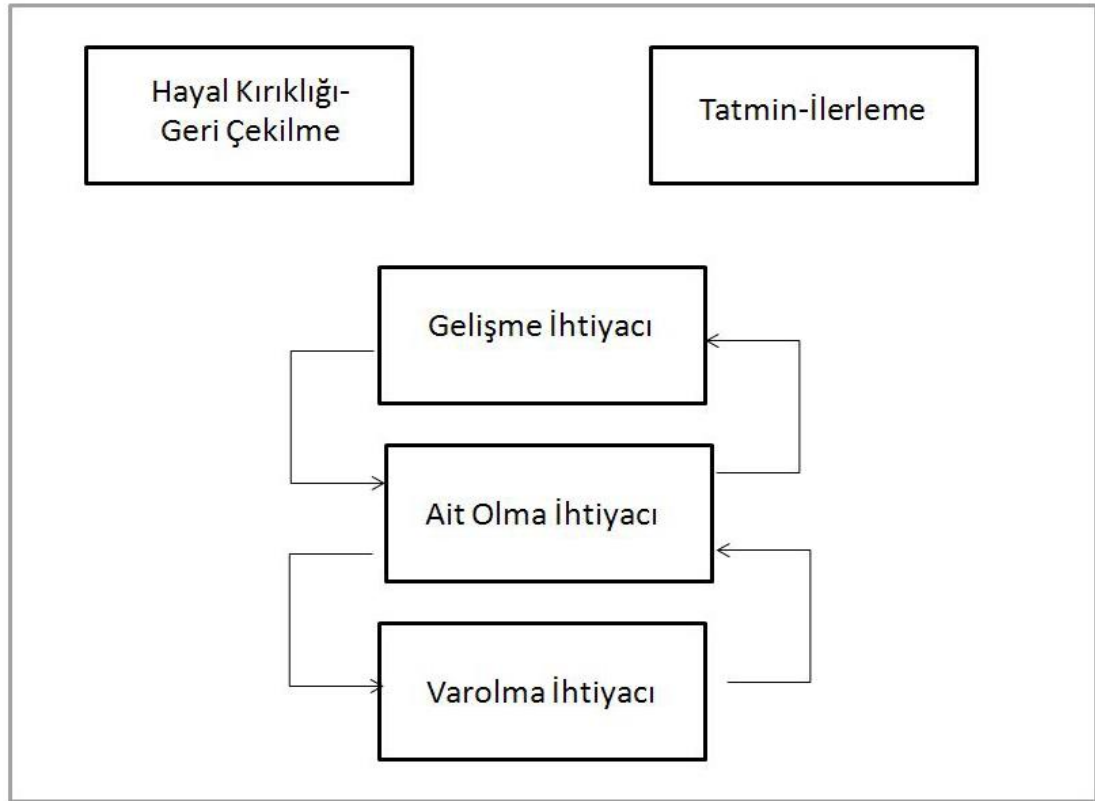
3.5.1.6. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'dan daha sonra kapsam teorilerine katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir (Sönmez, 2014: 23). Clayton Alderfer'in, Maslow'un gereksinimler

hiyerarşisi kuramını en basit düzeye indirgeyerek geliştirmiş olduğu kuramı motivasyon kuramıdır (Çimentepe, 2012: 25).

Burada ihtiyaç sıralaması daha basitleştirilmiştir, yalnız Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması vardır. İlke yine aynıdır. İlk önce alt düzeydeki ihtiyaç ve gereksinimler karşılanmalı, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçların tatminine geçilmelidir (Koçel, 2011: 628).

ERG yaklaşımında insan ihtiyaçları, Maslow'un beş ihtiyaç kategorisi yerine üç kategori üzerinde ele alınmıştır. Bu üç kategori; var olma ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, gelişme ihtiyacı olarak ele alınmıştır. Alderfer'in Kuramı'nda ihtiyaçların sıralaması basittir ve Maslow'un sınıflandırdığı gibi bir sıralama şekli yer almaktadır. Düşünce yine aynı olmakla birlikte; önce alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Çimentepe, 2012: 25).



Kaynak: G. Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2002: 445.

Şekil 3.2. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramında ihtiyaçların yönü her zaman yukarıya doğru gitmez. Bu kuramda hayal kırıklığı, geri çekilme prensibi vardır. Eğer birey üst düzeydeki ihtiyaç ve

gereksinimini bir türlü doyuma ulaştıramazsa, bu konuda hissettiği mutsuzluk ve hayal kırıklığı bireyi bir alt düzeydeki ihtiyacın tatminine geri döndürür ve kişi bu yolla motive olmuş olur (Sönmez, 2014: 24).

Bu kuram çeşitli ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini öne süren bir kuramdır. Maslow'a göre kendini tamamlama gereksinimi daha alt kademelerdeki diğer dört ihtiyacın tatmin edilmesine bağlı iken Alderfer, özellikle endüstri sonrası toplumumuzda iş gören insanların hem var olma hem de büyüme ve gelişme gereksinimlerinin aynı anda doyumunu için güdülenebileceğini savunmaktadır (Sönmez, 2014: 24).

3.5.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, örgütsel ortamlarda motivasyon sürecinin nasıl gittiğini, hangi değişikliklerin meydana geldiğini ve bunların birbirlerini ne şekilde etkilediğini bulmaya çalışan kuramlardır. Bu düşünceden hareketle süreç teorileri davranışların oluşmasından sona ermesine kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri araştırıp inceleyerek, bireysel farklılıkların motivasyondaki önemini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramlara göre farklı kişiler farklı görüş ve değerlere sahiptirler yalnız hepsinde davranış hareketle geçiren motivasyon süreci aynıdır. Diğer bir ifadeyle motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, insan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl devam ettirildiği ve nasıl durdurulduğunu açıklamaktadırlar (Sönmez, 2014: 25).

3.5.2.1. Vroom'ma Göre Beklenti Kuramı:

Vroom'a göre bir davranışın oluşmasına sebep olan faktörler kişilerin kendi kişisel özellikleri ve çevresel şartların beraber etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Her birey diğer insanlardan farklı gereksinim, amaç ve arzulara sahiptir. Aynı biçimde her bireyin farklı ödül beklentileri bulunmaktadır. Bireyler istedikleri ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar. Kuramın temelinde; harcanan çabanın sonunda ödül kazandıracağı inancı, iş görenin kendisine ödül verilecek olması, ihtiyacının şiddeti, beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine olan inancı ve umudu bulunmaktadır (Çimentepe, 2012: 27).

Victor Vroom bir kişinin iş için gayret göstermesini iki nedene bağlıyor:

1. Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı)
2. Valens (bireyin ödülü hangi oranda arzuladığı)

Dolayısıyla Motivasyon = Bekleyiş x Valens olarak gösterilebilir (Koçel, 2011: 632).

3.5.2.2. Porter-Lawlere Göre Beklenti Kuramı:

Bir başka kuram ise Lawler ve Porter tarafından, Vroom'un bekleyiş teorisini birtakım örgütsel koşullar göz önüne alınarak geliştirmişlerdir. Yetenek, bilgi, çaba ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirlenmiş bir ödülle karşılık bulacaktır. “Kişinin, işinin statüsünün gerektirdiği davranışının bilincinde olması biçiminde tanımlanabilen rol algılamasında esas olan; çalışan bireyin rol çatışması içerisinde olmamasıdır.” Bu kuramda yüksek başarının yüksek tatmin duygusu verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında uyumlu bir dengenin kurulması ve örgüt içinde verilen ödüllerin adaletli dağıtılması gerekmektedir (Çimentepe, 2012: 28).

Bu kuramı kullanmak isteyen yöneticiler şu hususlara özellikle önem göstermelidirler.

- Çalışanları, yaptıkları işe uygun eğitmeli,
- Rol tanımlarını doğru tanımlayıp çatışmaları minimuma indirmeli,
- Her işgörenin içsel ve dışsal ödül algılamasının farklı olduğunu bilmeli,

Verilecek ödüller bütün işgörenlerin seviyeleri göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Davran, 2014: 45).

3.5.2.3. Adams’a Göre Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams’ın yapmış olduğu bir kısım çalışmalar ve deneyler sonucunda, ödül adaletinin çalışanları sürekli olarak motive etmesinin son derece önemli olduğu ileri sürülmüştür. J. S. Adams araştırmalarında kişilerin kendilerine verilen ödüllerle, benzer başarıyı göstermiş olanlara verilen ödüllerine ne oranda eşit olduklarını belirlemeye çalıştıklarını tespit etmiştir. Kendi girdi ve ödülleriyle, diğer işgörenlerin

karşılaştıran kişi, herhangi bir eşitsizlik durumunda tatminsizlik duyacak ve motive olması güçleşecektir (Çimentepe, 2012: 30-31).

Buradaki ana tema, çalışanın iş ile olan ilişkilerinde eşit derecede muamele görme isteğinde oldukları ve bu isteğin motivasyonu etkilemesidir (Koçel,2011: 636).

3.5.2.4. Locke'ye Göre Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi, davranışların sebeplerini bireylerin bilinçli hedefleri olarak görmektedir. Yani birey kendisine bazı hedefler saptamakta ve davranışları bu hedef ve amaçlara ulaşmaya yönelik olarak davranış gerçekleştirmektedir (Sönmez, 2014: 35).

Bu teoride kişilerin belirlediği hedefler, onların motivasyon derecelerini de saptayacaktır. Elde edilmesi kolay olan hedefler belirleyen kişi, erişilmesi zor ve yüksek hedef koyan bir kişiye oranla daha düşük performans gösterip daha az motive olacaktır. Bu teorinin ana teması bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Burada yönetici bakımından önemli olan şey yönetimin öngördüğü hedefler ile bireyin belirleyeceği iki hedef arasındaki uygunluktur. Bu ise hedef belirlemede astlarında katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2011: 638).

3.6. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMA YÖNTEMLERİ

3.6.1. İş Tasarımı

İş tasarımı, iş ve çalışan faktörlerini en doğru şekilde birleştirerek işin içeriğinin, işin niteliklerinin ve işe ilişkin ödüllerin çeşitli biçimlerde düzenlenmesidir (<http://nenedir.com.tr/is-tasarimi-nedir/>).

3.6.2. İş Rotasyonu

Planlı bir şekilde iş yerindeki görevlerin dönüşümlü olarak değiştirilmesine iş rotasyonu denir. Yapılan işin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramaları için işin yapılmasında tüm aşamalarında görev almaları ve işin bütünü hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu da aşırı uzmanlaşmanın çalışanlar üzerindeki psikolojik

tahribatı azaltmak için üretim aşaması içinde kendi yaptığı işin öneminin ne olduğunu görerek psikolojik tatmin sağlamalarına yardımcı olur. Başka bir yandan iş rotasyonu, iş görenin gelişmesinde ve yetişmesinde önemli bir rol alır. Rotasyon ile çalışan elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler elde edecek olması, iş rotasyonunun başarılı olabilmesi için çok önemlidir. Bir yandan da yeni bilgi ve beceriler kazanmaları teşvik edilirken diğer bir yandan personelin mevcut becerilerinden faydalanılmalıdır (Tor, 2011: 37-38).

3.6.3. İşin Zenginleştirilmesi

Bir işin çalışanın daha çok iş yapabilecek biçimde düzenlenip yeniden organize edilmesine iş zenginleştirme denir. Çalışana kendi işini planlama, denetleme, örgütleme ve değerlendirme aşamalarında daha fazla sorumluluk verilmesine neden olan iş zenginleştirme dikey genişleme yöntemiyle çalışanın gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. İş zenginleştirme çalışana daha fazla görev yerine, daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesini sağlamaktadır. İş bölümünün sakıncalı yönlerini düzeltmeyi ve aynı zamanda iş görenlerin daha üst pozisyon için hazırlık yapmalarını hedeflemektedir. Bu tasarıma örnek olarak bir yönetici asistanının kendi yardımcılarını seçmesi ve işleri paylaştırmada yetkilerin asistana verilmesini gösterebiliriz (<http://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme>).

3.6.4. İşin Genişletilmesi

Bir iş görene birden fazla işin sorumluluğunu almasını sağlayarak, yeni bir görev, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirebilmek için birleştirilmesine iş genişletme denir (<http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Is%20genisletme.157.html>).

3.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİNE KARŞI GÖSTERİLEN TEPKİLER

3.7.1. Kaçış (Ayrılma)

İş görenin örgütü terk etme biçiminde gösterdiği davranış şeklidir. Bu mevcut olan işten istifa ederek farklı bir iş arayıp bulma şeklinde olabilir.

3.7.2. Sesini Yükseltme

Var olan şartların düzeltilmesi için yapılan aktif ve yapıcı bir davranış şeklidir. İşyerinde var olan durumu iyileştirmeye yönelik davranış ve tavsiyeler, bazı sendikal faaliyetler içinde bulunma ve amirlerle sorunları ele alma bu tarz davranışlara örnek teşkil eder (Urhan, 2012: 29).

3.7.3. Bağlılık

Şartların düzelmesi ve iyileşmesini pasif ve olumlu olarak beklemek. Bu davranışlar organizasyondaki yönetime güvenme ve dışarıdan olan eleştirilere karşı savunma şeklinde görülebilir (Urhan, 2012: 29).

3.7.4. Kayıtsızlık (İhmal)

Pasif olarak koşulların daha da kötüleşmesine göz yumulması gibi davranışlardır. Bunlara bakacak olursak; süreklilik arz eden geç kalmalar, devamsızlıklar, verimin düşük olması ve yüksek hata oranları şeklinde oluşabilir (Urhan, 2012: 29).

Çalışanların iş doyum düzeylerini yükseltmek için yapılan yatırımlar maliyetli olsa da buna değer. Çünkü bu her şeyden önce insani bir olgudur. İş doyumuna yapılan yatırım işten ayrılma maliyetlerini de düşürür. Bu da yeni işe alım ve yeni iş görenin eğitim maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca işinden tatmin olmuş ve sadık iş gören, işinde daha uzun süre vakit geçirdiğinden, fazla mesaiye gerek duyulma olasılığını da azaltır. İşinde tatminsizlik yaşayan iş görenlerin işleri sabote etme ihtimali de bulunmaktadır. Örgütlerin nitelikli işgücü kaybı sonucunda iki önemli maliyet ortaya çıkar: iş görenlerin en başında örgüte kazandırılması amacıyla uygulanan eğitim masrafları ve bu bireylerin örgütten ayrılmaları sonucu, örgütün mevcut boşluğu ortadan kaldırmak için harcamak zorunda olduğu yeni masraflar ile bu kötü durumun örgütte kalan diğer çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi. Bu sebeple örgütte yönetsel anlamda harcanan çabaların önemli bir kısmı işgücü devir oranını en aza indirmek yönündedir (Oksay, 2011: 38).

Sonuç olarak düşük iş tatmininin kuruma verebileceği zararlara bakacak olursak; iş durdurmaları, iş yavaşlatmalar, aşırı ölçüde devamsızlık, iş veriminde düşmeler,

alışan devir hızındaki yükseklik, işe gecikmeler, çalışanlar arasında geçimsizlik, işe ilişkilerinde ortaya çıkan olumsuzluklar, işe kurallarına ve işe emirlerine uyumsuzluk durumları olarak sıralayabiliriz (İşcan ve Sevimli, 2005: 5).

Bu durumun önüne geçilebilmesi için çalışan ihtiyaç ve gereksinimlerinin iyi bir şekilde saptanarak bunların giderilmesi ve işe doyumunun sağlanması gerekmektedir. Ayrıca işlerinden tatmin olan personele sahip örgütlerin psikolojik açıdan sağlıklı bir işgücüne sahip olduğunu da söylemek mümkündür (Oksay, 2011: 38).

3.8. İş TATMİNSİZLİğİ ve SONUÇLARI

3.8.1. İşe Devamsızlık

İşe geç gelme, işe gelmeme davranışları ile işe doyumunu arasında olumsuz bir bağlantı görülmektedir. Personellerde işe gelmeme davranışlarının artması işe doyumunun olmamasından kaynaklanmaktadır (arıkı, 2000: 5). Diğer bir deyişe işe devamsızlık gibi olumsuz davranışları azaltılmasında işe tatmini önemli bir etkiye sahiptir (Tor,2011: 70).

3.8.2. İşgücü Devri

alışan dönüşümü olarak da nitelendirilen personel dönüşümü belirli bir zamanda bir şirketin çalışan kadrosuna personellerin giriş ve çıkış hareketleridir. İşletme kadrosunda, bulunan personelin, belirli bir süre içerisinde emeklilik, ölüm, istifa, işten uzaklaşma v.b. sebeplerle işlerinden ayrılanların toplam sayısıdır (Urhan, 2014: 31).

Personel devir hızının yüksek olmasının nedeni düşük düzeydeki işe doyumundan kaynaklanabilmektedir. Buda yetişmiş işe gücünün kaybı demektir (Tor, 2011: 69).

İşe tatmini işe görenin mutluluğunu artırarak, personelin verimli çalışmasına, işine sıkı bir şekilde bağlanması, işgücü devir oranının düşmesine vesile olmaktadır. İşe doyumunun olmaması halinde düşük performans, yüksek çalışan devir hızı görülmekte, örgütsel bağlılık zayıflamakta, devamsızlıklar ve işten ayrılma niyeti artmakta, makine ve tesislere zarar verme, stres, bedensel ve zihinsel rahatsızlıklar ile verimsizlik oranı gitgide artmaktadır. İşe tatminsizliği; aşırı işe yükü rol belirsizliği, rol stresi, rol atışması, profesyonel gelişim ve kariyer ilerlememesinden kaynaklanabilmektedir. Bütün

bunların sonucunda çalışan düşük performans ve verimlilik gösterebilmektedir. Düşük performans ve verimlilik düzeyi gösteren iş gören işi sabote edebilmekte ve nihayetinde işi bırakabilmektedir. Burada vurgulanmak istenen çalışanların iş doyumunu düşük ise işten ayrılma niyetleri veya işgücü devir oranı fazla, iş doyumunu yüksek ise işgücü devir oranı düşük olacaktır (Süner, 2011: 13-14).

3.8.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma, iş görenin işinden soğuması, ruhsal olarak kendini işe uzak hissetmesi, kendini işten çekmesi olarak nitelendirilebilir. Doyumsuz çalışma koşulları ve iş çevresi, iş görenlerin kendi iş yerlerine yabancılaşmalarına sebep olur. Kendi iş yerlerine yabancılaşan iş görenler sadece para için çalışan kişiler olarak doyumsuzluğun kısır döngüsüne girmektedirler. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi anlamında herhangi bir çaba göremeyen iş görenler, işlerini yapacakları daha iyi bir iş bulma imkan ve olanağı olmadığı için sürdüren bireyler olarak, örgütsel amaçlara erişilmesinde gerekli çaba ve emeği göstermekten uzak kalacaklardır (Çimentepe, 2012: 95).

İşletmeye yabancılaşan çalışan, işletmenin kendisine sunduğu örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini hayatının bir parçası olarak görmemekte, işi hakkında özel hayatından bahsetmemeye gayret göstermektedir. Bu nedenle işletmeye yabancılaşan çalışan, kendisine işletme dışında farklı tatmin kaynakları aramaktadır (Urhan, 2014: 32).

3.8.4. Sağlık Sorunları

Yapılan çalışmalara göre iş doyumsuzluğunun iş görenlerde; psikolojik sorunlar, stres ve stresten kaynaklanan sağlık problemlerine neden olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. “Stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı tepkinin sonucudur.” Stres içinde bulunan personel, iş doyumunu olmadığı için performans ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlara neden olabilecektir (Çimentepe, 2012: 96).

3.8.5. Sendikal Örgütlenme

Son zamanlarda yapılan pek çok araştırma sonuçları, iş doyumsuzluğunun sonucu, sendikal örgütlenmede gün geçtikçe artış olduğunu göstermektedir. İşverenlerin personel ücretlerini enflasyon oranında artırmaması, mantık dışı disiplin sistemi, personellerin beklentilerinin karşılanmaması gibi sorunlar karşısında, çalışanların mevcut durumu iyileştirmek için harekete geçmelerine sebep olabilir (Çimentepe, 2012: 96).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÖNEMİ

4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Bağlılık kavramı; ilk zamanlardan beri söyleniş şekliyle sadakat veya sadık olma durumlarını ifade eden bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal içgüdünün bir duygusal biçimi olarak karşımıza çıkan bağlılık, toplumun ve toplumsal duygunun var olduğu her yerde mutlak surette bulunur. Kavramsal olarak “Örgütsel Bağlılık” bir kavramın, kendisiyle benzer konularla olan bağlantısı ve farklı araştırma alanlarının örgütsel bağlılık kavramına olan ilgilerinin son dönemlerde artmış olması örgütsel bağlılık kavramının tanımlamasını ve anlaşılmasını gittikçe daha da zorlaştırmıştır. Bu nedenle bu kavram, kendi literatürü içerisinde araştırmacılar tarafından farklı şekillerde anlamlandırılmıştır. Örneğin; Leong ve arkadaşları (1996: 1348) bu kavramı; kişilerin belirli kurumlarla girdiği kimlikli birlik ve beraberlik ile bağlılığın bir birleşimi şeklinde ifade ederken, Davis ve Newstrom’a (1989: 179) göre ise bu kavram, kişinin çalıştığı kurum ile kurduğu kimlikli beraberliğin seviyesi ve içinde bulunduğu işletmenin aktif bir üyesi olmaya devam edip sürdürmeyi istemesidir. Yine Balay’a göre; (2000: 3) örgütsel bağlılığı, iş görenin bünyesinde bulunduğu kurumun amaç ve değerlerine taraf olarak etkili bir biçimde bağlanması şeklinde ifade etmek gerekir (Yenihan, 2014: 171).

Genel anlamdaki ifade şekliyle örgütsel bağlılık, bir kurum içerisinde çalışanın kişinin bağlı bulunduğu örgüt içinde kalma isteği, örgüt hedef ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin belirli kurumlarda birlik ve beraberlik içerisine girdiği bağlılık, toplum duygunun olduğu her yerde var olan ve o var olan toplumsal içgüdünün duygusal şekilde ifade edilme biçimidir. Örneğin; bir memurun görevine, bir askerin yurduna, bir kölenin efendisine, sadakati anlamındaki bağlılık, kadim şeklindeki ifade biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu ifade etmektedir. Bu anlamda genel olarak bağlılık, insanın en yüksek derecede yer aldığı bir duygudur. Yani, bireylerin bir kişiye, bir düşünceye, bir işletmeye ya da bireyin kendisinden daha

büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can 2014) : 106).

4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin değişim, uyum ve hayatta kalma çabalarında muhakkak ki insanın önemli bir yeri vardır. Bireylerin, örgüte olan katkılarının en üst düzeye çıkarılmaya çalışılmasının amaçlanması günümüzdeki yönetim anlayışının temel araştırma konularından birisi olan ‘örgütsel bağlılık’ kavramının önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda uzun zamandır birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu konuya karşı ilgililerin, çalışanların, araştırmacıların ilgisi azalmamış aksine yıllar geçtikçe daha da artmıştır. Çünkü örgütsel bağlılığın doğası gereği, öncelikleri, sonuçları ve ilişkileri konusu hâlâ belirsizliğini korumaktadır. Ancak bütün bu olanlara rağmen bu konuya karşı ilgi azalmamıştır. Bu anlamda popülerite de örgütsel bağlılığın iş görenler ve işletmenin performansı üzerine yaptığı etkiler önemli rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık işletmeler için adeta anahtar bir konudur ve idareciler için de sürekli problem arz etmektedir (Aymaz, 2014: 61-62).

4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

4.2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

İş doyumunu olarak karşımıza çıkan İş tatmini kavramı, daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık genelde örgütün bütününe karşı hissedilen olumlu duygu ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Birbirinden neredeyse ayrılmaz bir parça olarak karşımıza çıkan ve birbiriyle ilişkili görünen bu iki olgu arasındaki farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin tamamına uygunluğu temsili iken, iş doyumunun sadece işin çeşitli boyutlarıyla bağlantılı olmasıdır. İş doyumunu ve bir örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması için dört temel model oluşturulmuştur. Bunlar şu şekildedir:

1. İş doyumunu bir örgütte bağlılığa neden olur
2. Bir örgütteki bağlılık iş doyumuna neden olur

3. Bir örgütteki bağlılık ile iş doyumu karşılıklı olarak ilişki içindedir
4. Bir örgütteki bağlılık ile iş doyumu birbirinden bağımsızdır

İş doyumu ve bir örgütteki bağlılık hakkında daha önce yapılan araştırma ve çalışmalar, bu iki kavram arasında oluşan bu numunelerden ikisini de önemli derecede etkilemektedir. Bu numunelerden ilkinin iş doyumunu örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören model oluşturmaktadır. Diğerini ise, karşılıklı bağlantı modeli. Porter, Steers, Mowday, ve Boulian ile Steers ve Steven (1978) gibi araştırmacılar iş tatmininin, bağlılığın en önemli nedeni olduğunu savunurlar. Çünkü onlar iş doyumunu; iş görenin tutumlarının daha çabuk düzenleyebileceğine, devamlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğine inanmaktadırlar (Nauman,1993:8). Bluedrn (1982), Michael, Spector (1982), Williams ve Hazer (1986), Mathieu (1991) ise, bu iki kavram arasında karşılıklı ilişki modelini destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır (Bayrak Kök, 2006: 300).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birlikte incelendiği zaman, çalışanın hem iş yerine hem de çalışmakta olduğu işe karşı beslediği duygu ve düşüncelerin bütünü şeklinde tanımlanabilir. İş tatmini, çalışanın hali hazırda yapmakta olduğu işi ile ilgili duygu ve düşünceleriyle bağlantılıyken, örgütsel bağlılık çalışanın hali hazırda çalışmakta olduğu kuruma karşı hissettiği duygu ve düşünceleriyle ilgilenir (Yenihan, 2014: 175).

4.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık

Kavramsal olarak özellikle hayatın her alanında karşımıza çıkan örgütsel bağlılık, bir başka açıdan mesleki bağlılıkla ilgili bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Mesleğe bağlılık, kişilerin mesleklerini daha iyi icra edebilmede kendilerini teknik açıdan eleştirebilmede harcadıkları zaman ve çaba olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2008: 165).

Bu sebeple bir örgütteki bağlılık ile mesleki bağlılık arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Bir örgütteki bağlılık, mesleki bağlılığın öncülleri arasındadır ve bu iki kavram arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, mesleki bağlılığı tanımlayan temel bir kişisel değişkendir. Örgüte daha fazla bağlı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar mesleklerine de daha fazla bağlı olabilir. Bu durumda olan kişilerin mesleki amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan bir işletme daha yüksek düzeyde

mesleki bağıllık ortaya çıkabilir. Mesleki Bağıllık, işyerinde kişisel tutum ve davranışları oldukça fazla etkileyen bir fenomendir (Ceylan ve Bayram 2006: 106).

Diğer bir ifadeyle işletmelerde sıklıkla karşılaşılan bağıllık türünün en önemlilerinden biri de mesleki bağıllıktır. İş görenlerin farklı derecelerde, statülerde olmaları mesleki bağıllıkların farklı olacağını gösterebilir. Bu bağıllık türü başka bir ifadeyle profesyonel bağıllık olarak da adlandırılmaktadır. Belirgin ya da özel bir alana yönelik kişisel sadakat olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle mesleki bağıllık kişinin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir. Bu sebeple örgütsel bağıllık içerisinde mesleki bağıllık zamanla daha fazla ele alınan bir konu haline gelmiştir. İş yerlerinde artan personel güçlendirme ve iş görenlerin iş yerini güvensiz algılaması gibi örgütsel dinamikler mesleki bağıllığa olan ilgiyi giderek daha da artırmıştır. Örneğin; bazı bilim adamları (Handy, 1994; Meyer ve Allen, 1997) personel bağıllığının bireyin mesleğine karşı tutumunu da etkileyebileceğini ifade etmektedir. Mesleki veya diğer bir ifadeyle mesleğe bağıllık, kişinin sahip olduğu mesleki beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. İşletmeye ve kariyere bağıllıktan farklı olarak mesleğe bağıllık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. Morrow da mesleğe bağıllığı benzer bir ifadeyle mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesi olarak ifade etmiştir. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığı zaman o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007: 4-5).

Meslekî ve örgütsel bağıllıkla ilgili yapılan çalışmalar genel anlamda iş tatmini ve işe devam etme odaklı olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağıllığı etkileyen en önemli unsurlardan birinin iş tatmini olduğu bulunmuş ve iş tatmini yüksek olan bir kişide, örgütsel bağıllık oranının yüksek olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, Price ve Muller'e göre "*bireylerin işlerini sevmeye dereceleridir*". İş tatmini, kişinin davranışına, işini sevmeye veya sevmeme biçiminde yansımaktadır. İş tatmini, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili ve mesleki ve örgütsel bağıllıkla pozitif ilişkili olarak bulunmuştur (Şimşek ve Aslan 422-423).

4.2.3. Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile karıştırılan diğer kavram sadakat ya da sadık olma durumudur. Sadakat ya da sadık olma durumu, aynı örgütsel bağlılık kavramı gibi kişinin kendini örgüte ait hissettiği bir duygudur. Kişilerin kendilerini bir örgüte ait hissetme duygusu, kişinin işletmede müspet ve olumlu duyduğu hisleri ve devamlı örgütte bulunma istek ve arzusu ile ortaya çıkmaktadır (Ahmadı F., 2014: 10-11).

Bağlılık ile ilgili ilk tanımlar Howard Becker'in (1960) Side-bed teorisine dayanır. Bu teori, bağlılık kavramını geniş bir şekilde açıklamaya çalışan en eski teorilerden biridir. Bu teoriye göre, bağlılık gösteren kişiler bağlılıklarını belirli-belirsiz veya tamamıyla gizli çıkarlarından dolayı göstermektedirler. Side-bed ifadesi Becker tarafından *“bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği çıkar ya da fayda”* anlamında ifade edilmiştir. Bu nedenle örgütsel bağlılıkta kişisel ve örgütsel hedef birliği ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı üzerine kurulu bir davranış kalıbı vardır. Yalnız örgütsel sadakat duygusu, yalnızca işletmenin amaç ve hedeflerinin önem kazandığı, kişisel amaç ve hedeflerin, önemli olmadığı bir durumdur (Koç, 2009: 204-205).

Kişisel çıkarlardan daha çok örgütün çıkarları üzerinde durma ve bu çıkarlara bağlılık gösterme, sadakati ifade etmektedir. Genellikle bu şekliyle karşımıza çıkan davranışlar, kişinin örgütün çıkarlarını arttırmak ve çalıştığı işletmede pozitif bir imaj yaratmak için örgüt hakkında müspet söylemlerde bulunup ve bunlara çaba göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda “Sadakat”, bağlılığın bir alt boyutu olarak ifade edilmektedir. Yani, sadakat ve örgütsel bağlılık olgularının örgütte uzun bir zaman geçirmesiyle ilgilidir (Ahmadi F., 2014: 10-11)

Kang ve ekibine göre örgütsel sadakat, kişisel çıkarlardan daha ziyade örgüt menfaatlerini yükseltmeyi amaçlayan ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren çalışan kişilerin davranışlarını ifade etmek için kullanılmıştır. Bu türdeki davranışlar, çalışanın bağlı olduğu örgüt için olumlu bir imge oluşturmak amacıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm işletme çıkarlarını arttırmak için çalışmayı ifade etmektedir (Bülbül, 2007: 9).

Bağlılık ve sadakat gibi her iki kavram arasındaki ortak nokta ise, her iki kavramında organizasyonel olmak üzere bir aidiyet içermesidir. Buradaki önemli ayrım

noktası, örgütsel sadakatin, örgütsel bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık bireyin örgütünde, kişisel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir unsur iken, örgütsel sadakat şartlar ne olursa olsun kişinin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Koç, 2009: 204-205).

Sadakat terimi aynı bir örgütteki bağlılık gibi örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili bir kavramdır. Yalnız bu iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirlerinden biraz farklılık göstermektedir. Bir örgüt içindeki sadakat, kültürel değerlere dayanırken, örgütsel bağlılık tamamen bireyin başarısına dayanmaktadır. Ayrıca bir örgütteki bağlılık sadakate nazaran daha geniş, yalnız sadakat bağlılığa kıyasla daha güçlü bir duygudur (Bülbül 2007: 10).

Bu nedenle bir örgütteki sadık olma duygusu, örgütsel bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla örgütsel sadakatin uzun süreli örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir anlamda sadakat, kişinin işletmenin amaç ve hedefleri ile kendini sürekli olarak özdeşleştirme istekliliğidir. Bu anlamdaki sadakat, kişinin sadakat duygusu içinde bulunduğu örgütün değer ve ilkelerine koşulsuz inanması ve sorgulama yapmaksızın organizasyona aidiyet duymasını sağlar (Koç, 2009: 204-205).

4.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, kişinin diğer çalışanlarla kendini özdeşleştirme ve onlara karşı oluşturduğu bir bağlılık hissidir. Kişiler arasındaki arkadaş bağlılığı zaman zaman bir takım faydalar elde etmek için bir araç, zaman zamanda kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple bağlılık güdüsü fazla olan kişiler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına umulduğundan çok fazla önem verirler. Bireyler geleceğe dair bir takım planlar yapmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir organizasyonda çalışmayı tercih ederler. Bu tarz kimliğe ve kişiliğe sahip çalışanlar için arkadaş bağlılığı bir araç olmaktan ziyade bir amaçtır. Böyle durumlarda işletmeden ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için kişilerin işletmeden ayrılması daha güç olmaktadır (Bülbül 2007: 9).

Bir iş yerinde ve kurumda bireylerin çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık göstermesinin kişisel ve örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Kişisel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, kişilerin çalışmaya ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanların birbirlerine daha fazla yardım ederek, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Örneğin; Wallace, arkadaş bağlılığının, iş görenleri daha fazla mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmiştir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu güçlendirerek, daha fazla ve daha güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Gündoğan 2009: 12).

Bu anlamda arkadaşlığı örgütsel bağlılığın temel belirleyicilerinden biri olarak kabul eden temelde önemli teorik araştırmalar bulunmaktadır. Bu gibi temel belirleyiciler gerçekleştiğinde işyeri arkadaşlığıyla birlikte örgütsel bağlılığın daha da güçleneceği vurgulanır. Bu tür arkadaşlıkla pozitif yönde güçlenen bir ilişkiye sahip olmak çalışma arkadaşıyla uyumlu olarak çalışmayı geliştirmenin en iyi yoludur ve bu şekilde çalışmak örgütsel bağlılığa tamamen yeni bir boyut kazandıracaktır (Kambur 2015: 50).

4.2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

İtaat; kaynağını kişinin kendi içinde olmadan direk dışından aldığı bir görev duygusudur. Ancak itaat kavramına rağmen örgütsel bağlılık, tamamen dış ortam kaynaklı değil, tamamen içsel bir görev duygusudur. Bu anlamda itaat ile örgütsel bağlılığın arasında sıkı bir ilişki yoktur. Örneğin hapishanedeki bir mahkûmun verilen emirlere itaat etmesi, hapishaneye karşı bağlılık duyduğu anlamına gelmemektedir (Bülbül 2007: 10).

Ancak iş doyumunda kişinin bulunduğu yere itaati sağlanmış olması önemlidir. Çünkü itaat, iş görenlerin işletmedeki kurallara uyması, bunları benimsemesi ve yaygınlaştırmak için çaba göstermesine yönelik hareket ve davranışlardır. Örgütsel uyum veya örgütsel kabullenme olarak da isimlendirilen bu boyut, ilk defa Smith, Organ & Near (1983) tarafından genel uyumluluk davranışları başlığı adı altında ortaya atılmış ve detaylı bir biçimde incelenmiştir (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulakoğlu 2009: 141).

Kişilerin bir işe ne derecede bağlılık göstereceği ile bu örgütün hızla ileri gitmesi arasında inkâr edilmez bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla itaat duygusuna sahip olan iş gören; bir örgüte çok şey katabilecek ve yenilikçi fikirlerini paylaşabilecektir (Ahmadi, 2014: 9).

4.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

4.3.1. Örgütün Temel Amaç ve Değerlerini Kabullenme

Örgütsel bağlılığın sağlanmasının ilk şartı iş görenin sahip olduğu hedeflerle, işletmenin hedeflerinin uyumlu ve aynı yönde olmasıdır. İş görenin beklentileri ile işletmenin çalışanına sundukları arasındaki fark çalışanın örgüte bağlılık düzeyini belirleyecektir (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 498).

4.3.2. Kurumsal Özverilerde Bulunma

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi iş görenin işletme lehine olağanüstü çaba bir gösterişi içinde bulunuşudur. Bir yerde örgütsel bağlılık hissinin sağlanabilmesi için bu çaba beklenen kriterlerin üstünde olmalıdır. İş görenlerin, bulunduğu örgütün içinde başarılı olması için normal olarak kabul edilenin üzerinde çaba göstermeleri, yalnızca o kişilerin örgütsel bağlılıklarıyla açıklanabilir. Örneğin; personelin herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, yalnızca çalıştığı işletmenin başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunulabilmesi, bireyin çalıştığı işletmeyle özdeşleştiğinin göstergesidir. Yine Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombaları ile büyük bir yıkıma uğramasına rağmen ekonomik anlamda çok hızlı bir şekilde toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğin kültürel bir argüman olarak toplumsal yapının dinamikleri içerisinde bulunmasının etkisi dikkatlerden kaçırılmamalıdır (Bülbül, 2007: 5).

4.3.3. Kurum Üyeliğini Devam Ettirmede Güçlü Bir İstek Duyma

Diğer bir örgütsel bağlılık göstergesi de çalışanların örgütsel üyeliği sürecinde çalışmalarını devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. Bu anlamda örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel

yapı içerisinde doğru olarak işleyen ve ilerleyen iletişim kanalları, sosyal etkinlikler, etkin insan kaynakları politikaları, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın örgüte olan bağlılığını artırmaktadır (Gündoğan 2009: 7).

4.3.4. Örgütle Eşit Durumda Olma

İş görenin örgütsel amaç ve değerler bütünü benimseyip kabullenebilmesi kısaca özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme ya da diğer bir ifadeyle eşit durumda olma, iş görenlerin memnuniyet duydukları bir organizasyonu taklit etme isteğinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler ve işletme yöneticileri personellerin gözünde bu etkiyi ikna yetenekleri, özgüvenleri, ön görüleri, stratejik sezgileri ve aktif enerjileri sayesinde elde ederler. Eşit olma durumunu sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında ve en temelinde personellerin performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir. Bu iki olgu kişilerin kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin sağlanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlamıştır. Diğer taraftan bir örgütün imgesi, ünü ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla örgütle özdeşleşme olduğunu göstermektedir (Bülbül 2007: 5-6).

4.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİÇİMLERİ

4.4.1. Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık olarak da ifade edilen duygusal bağlılık, iş çevresine yönelik duygusal tepkilerle yakından alakalı olup, daha çok işe bağlanma, birlikte çalışan iş arkadaşlarından, işten ve mesleğe bağlılıktan elde edilen doyumla ilişkilidir Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği örgütle bütünleşmesini, ve özdeşleşmesini kapsamaktadır. Örgütte kalıpta duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, buna ihtiyaç duyduklarından ziyade, daha çok çalışanların kendileri örgütte kalmak istedikleri için devam etmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

4.4.2. Devam Bağlılığı

İş görenin ekonomik menfaatleri sonucunda ortaya çıkan ve kişinin elde ettiği bütün menfaatlere dayanan bir bağlılık türüdür. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüte

çalıştığı süre içerisinde örgüte yaptığı yatırım ve iktisadi faaliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir gereklilik olarak görmesini ifade eder. Diğer bir ifadeyle devamlılık bağlılığı, iş görenlerin işletmeden ayrılmaları durumunda karşılaşılabilecekleri mali durumun yüksek olacağı düşünülerek örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur. Bu bağlılığı etkileyen unsurların başında; başka iş bulamama, başka işin gerektirdiği özelliklere sahip olmaması, sağlık nedenleri, ailesel nedenler, emekliliğe yakın olma, maddi kayıplar gibi temel nedenler gelmektedir (Demirel 2008: 184).

4.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık türü, çalışanların organizasyonlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Normatif bağlılık olarak karışımıza çıkan bu kavram bir çalışanın işletmesine bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve işletmeye bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda meydana geldiğinden diğer iki tür bağlılıktan daha farklı bir boyutu ifade etmektedir. Normatif ya da diğer bir ifadeyle etiksel bağlılık, kişinin bir işletmede çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesidir. Bu yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda meydana gelecek kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de bu yönüyle de devamlılık bağlılığından ayrılır.

Birbiriyle ilişkili olan bu her üç bağlılık arasındaki ortak nokta, birey ile organizasyon arasında bireyin organizasyondan ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ olarak karşımıza çıkar. Yani, bu üç bağlılık türünde de çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedirler. Yalnız, ilkinde örgütte kalma güdüsü isteğine, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise bir yükümlülüğe dayanmaktadır (Yüceler, 2009: 448-449).

4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılık kavramı literatürde araştırmacılar arasında çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalarda bazı araştırmacılar personellerin tutumlarına odaklanırken; bazıları personellerin davranışlarına odaklanmaktadır (Çetin 2011: 57).

4.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramının ilk olarak sınıflandırılması Etzioni (1961)'nin yapmış olduğu araştırma ile başlamaktadır. Bu şekliyle örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında üzerinde durulan ana düşünce “*örgüt üyelerinin örgütün yönergelerine uyumu*” düşüncesi şeklinde olmaktadır. Bu bağlamda örgüt personelleri üzerindeki örgütün gücü ve otoritesi, bağlılığın kaynak noktasından meydana gelmiştir (Çetin 2011: 57).

Bu şekliyle Etzioni, bağlılık türünü üç ayrı biçimde sınıflandırmıştır. Bunlar:

1. Ahlaki Bağlılık: Bir kurumun amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme düşüncesine dayanmaktadır. Kişiler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde kurumlarına daha fazla bağlanmaktadır.
2. Hesapçı Bağlılık: Kurum ile personelleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Personeller, kurumlarına katkıları karşılığında alacakları ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
3. Yabancılaştırıcı bağlılık: Kişiler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve kuruma doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Kişi, psikolojik olarak kuruma bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram,129-130).

4.5.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık kavramını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç şekilde ele almışlardır. Duygusal bağlılık düzeyinde iş görenler, örgütün amaç ve hedefleri ile kendilerini bütünleştirdikleri için örgütte kalmayı isterler. Duygusal bağlılık, çalışanın hissi olarak örgüte olan ilgisini, örgüt ile birlikte tanımlanmayı ve örgütle özdeşleşmeyi ifade etmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 57).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin fazla oluşuna, başka bir alternatifin olmayışına bağlıdır. Diğer bir deyişle, devam bağlılığı iş görenlerin örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu meydana gelmektedir. İş görenler örgüte yapılan

yatırımlarla birlikte örgüt üyeliğini bitirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Çetin, 2011: 61).

Normatif bağlılık da işverene karşı devam eden sadakat duygusunun sonucu veya örgütün birey için katlandığı eğitim masrafları gibi çalışanın edindiği faydaların karşılığını verme duygusuna dayalı olarak gelişen bağlılık çeşididir (Gülova ve Demirsoy 2012: 57).

4.5.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım türlerini temel alarak örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta olduğunu öne sürmüştür (Demir, 2013: 12). Bunlara göre; çıkarıcı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve ahlâki bağlılıktır. Bunlardan ahlaki ve çıkarıcı yaklaşımlar hissel temellere dayanır, yabancılaştırıcı yaklaşım ise değiş tokuş temeline dayanmaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin modelinin, örgütsel bağlılığı tanımlama bakımından oldukça uygun olduğunu ancak bu türün bazı sebeplerden dolayı literatürde yeterince ilgi görmediğini savunmuşlardır. Etzioni' nin teorisini temel alan yalnız bir takım yönleri ile farklılık gösteren Penley ve Gould teorisi, örgütsel bağlılığın farklı değişkenlerden meydana geldiğini savunmaktadır (Bülbül, 2010: 52).

4.5.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağlılık sınıflandırmasını bu bağlılık çeşitlerini devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç şekilde toplayarak araştırmıştır.

Devama yönelik bağlılık; türünde kişi, kurum için büyük fedakârlıklarda bulunmuş, kuruma önemli miktarlarda harcama yapmıştır. Bu bağlılığa göre, bağlılığın ortaya çıkabilmesi için kurumdan ayrılmanın maliyeti, kurumda kalmanın maliyetinden daha fazla olmalıdır.

Kenetlenme bağlılığı; türünde kişinin diğer sosyal bağlantılarından ve ilişkilerinden vazgeçmesi ya da grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla kuruma bağlanmasını ifade eder.

Kontrol bağıllığı; kişinin norm ve kurallara bağlı olmasını ifade eder. Bu bağıllığa göre, iş gören, kurumun normlarının ve değerlerinin beklenen davranışlar için yol gösterici olduğunu düşünür, bu normların etik değerlere uygun olduğuna inanır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).

4.5.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) bir örgütteki bağıllığı, bireyin kuruma ya da çalıştığı yere karşı psikolojik olarak bağlanması olarak ifade etmişlerdir. Bu iki yazara göre bir örgütte bağıllığın üç farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar; aşağıdaki gibidir.

4.5.5.1. Uyum

Örgütsel bağıllığın ilk etabını oluşturan bu uyum boyutundaki temel amaç, belirli ölçüde dış ödülleri elde etmektir. Üyelerin bağıllık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların ana gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları ortadan kaldırmaktır (Gül 2002: 43)

4.5.5.2. Özdeşleşme

Örgütsel bağıllığın ikinci boyutu, üyenin kurumun bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Bu bağıllıkta üye, diğer kişilerle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece kişiler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde bütünleşme meydana gelir (Gül, 2002: 43).

4.5.5.3. İçselleştirme

İçselleştirme bağıllığına bakılacak olursa; örgütsel değerler ile iş görenin bireysel değerlerinin uyumlaşması sonucunda meydana gelmektedir. İçselleştirme bağıllığında iş görenler kurumdan elde edecekleri getiriler karşılığında, diğerleri tarafından etkilenmeyi kabul etmekte ve kurum üyesi olmaktan gurur duymaktadır (Çetin 2011: 59).

4.5.6. Becker'in (1960) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Becker, kişilerin tutarlı davranışlarını, insanların hedefleriyle doğrudan bağlantılı olmamasını yan bahis kavramıyla açıklamaktadır. Becker'in bu tanımına göre, örgütsel bağlılık iş görenin örgütle “*bahse girmesi*” sonucunda meydana gelir. Böylece kişi, kendisi için değerli olan şeyleri bahis konusu olarak ortaya koyar. Kişinin üzerine bahse girdiği “*şeyler*”, kendisi için ne kadar önemli ise örgüte olan bağlılığı o kadar fazla olur. Ayrıca kişinin örgüte yaptığı harcamaların miktarı arttıkça örgütten ayrılma isteği o derece azalacaktır. Kişinin girdiği yan bahisler için yaş ve kıdem gibi unsurlar temel kriterlerdir; yaşı ve örgütteki kıdemi arttıkça, örgütten ayrılması o derece zorlaşacaktır (Gülova ve Demirsoy 2012: 59).

4.5.7. Salancik'in (1977) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Salancik, örgütsel bağlılık sınıflandırmasında tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun beraberinde bağlılığı getirdiğini ileri sürmüştür. Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu şekilde birey davranışlarına bağlanmakta ve davranışlarıyla uyumlu olan tutumlar sergilemektedir. Çoklu bağlılıklar bakış açısı, bir kişi tarafından hissedilen bağlılığın bir başkası tarafından hissedilen bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bir çalışan, örgüte yaptığı işi sebebiyle bağlı olurken başka bir çalışan kendisine verilen ücret sebebiyle bağlı olabilir. Salancik'e göre; çalışanlar birbirinden farklıdır ve çalışanları kuruma bağlayan sebepler de birbirinden çeşitli olmaktadır (Usta ve Küçükaltan 2012: 80).

4.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu örgütsel bağlılığı etkileyen düzeylerin kişiye ve işletmeye yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştıran Randall, bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bu örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz etmiştir (Ergun Özler, Giderler Atalay ve Dil Şahin, 2008: 8).

4.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta bulunan bir kişi, genellikle kendisini işletmeye bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Bu bağlılığın kişiye ve işletmeye dönük önemli sonuçları vardır.

4.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli örgütsel bağlılık da kişi tecrübelerinin güçlü, fakat örgütle eşitlenmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyi olarak ifade edilir. Bu bağlılığa göre; insanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak isleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği ifade edilebilir.

4.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık da kişi işletmeye güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. İşletme ile olan bütünleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem kişi hem de işletme açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır (Ergun Özler, vd. 2008: 8).

4.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen belirleyici faktörler genellikle kişisel, örgütsel, iş ve çalışma ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede incelenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra kişilerin denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı bireysel özelliklerini de kapsamaktadır. İş ile ilgili özellikler ise, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geri bildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları gibi unsurlar sayılmaktadır (Çetin Gürkan 2006: 33).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar üzerinde yapılan bir çalışmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde

olduğu bulgusunu elde etmiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna varılmıştır (Bayram 134). Varılan bu sonuç neticesinde örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler iki temel başlık altında incelenmiştir.

4.7.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Bir iş yerinde çalışan kişiler birbirlerinden farklı olarak bireysel anlamda çeşitli özelliklere sahiptirler. Bu çeşitli özellikler kişilerin, kişisel farklılıklarını ortaya koyduğu gibi örgütsel bağlılık derecesini de etkilemektedir. Yine bu etkileme de dış ortamına bağlı çalışan iş tatminini etkileyen birçok dışsal faktör de söz konusudur. Yalnız bu unsurların algılanmasında değerlendirilip yorumlanmasında sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu 2008: 4).

4.7.1.1. Yaş

Bireysel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri iş görenin yaşıdır. Buradaki yaş değişkeni, genellikle kişinin hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu iki değişkenin genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir. Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan çoğu çalışmada, yaşın bağlılıkla doğrusal bir bağlantı içerisinde olduğu ve iş görenin yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Rowden (2000); yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden iş görenlerin örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini vurgulamaktadır. Buna karşın, Kırel (1999) tarafından yapılan bir çalışmada ise genç iş görenlerin işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı iş görenlere göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit etmiştir (Seyhan 2014: 43).

4.7.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, bugüne kadar yapılan çalışmalarda kadınların örgütsel bağlılıkları hakkında bazı çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan çalışmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu bu sebeple erkeklere oranla daha az

bağlılık hissettikleri saptanmıştır. Kimi çalışmalar ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucuna varmışlardır (Tayfun vd., 2008: 4).

4.7.1.3. Eğitim Düzeyi

Bir kişinin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında eğitim düzeyinin yükseldikçe, iş görenlerin örgüte; yani işletmeye olan bağlılıklarında bir düşüş yaşandığı görülmüştür. Bunun nedeni iş görenlerin bağlılıkları üzerinde başka bir iş bulabilme ihtimallerinin düşük olmasının etkili olmasıdır. Yani eğitim düzeyinin yüksek olması iş görenlerin daha kolay iş bulabilmelerine imkan verdiği için, eğitim seviyesi yüksek iş görenlerin örgüte bağlılıkları daha düşük olmaktadır. Tabii ki bu tür faktörlerin kültürden kültüre de farklılık gösterdikleri bilinen bir gerçektir. Bununla birlikte bazı kişisel özellikler örneğin; kararlılık, kendine güven, kişilerarası güven gibi unsurların daha yüksek örgütsel bağlılık ile olumlu ilişkiler gösterdiği görülmektedir. Örgütsel bağlılıkla eğitim seviyesi arasındaki ters yönlü bağlantıyı destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, söz edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair veriler elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini söylemişlerdir (<http://melezzg.blogcu.com/orgutsel-baglilik/2873617>).

4.7.1.4. Medeni Hali

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel unsurlardan bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır. Yalnız, bu iki değişken arasındaki ilişki çok az sayıda kurumsal çalışmada araştırılmıştır. Bu araştırma kapsamlarında da medeni durum, çoğunlukla örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak ele alınıp incelenmiştir (Yılmaz 2012: 34).

4.7.1.5. Örgütte Çalışma Süresi

Bireylerin herhangi bir örgütte içerisinde çalışma süresi, çalışanların örgüte yapmış olduğu yatırımların birer göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bir kişinin çalışma süresi konusundaki genel kanı; örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın arttığı yönündedir. Buna göre, örgüte bağlılık ile

örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bir kişinin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar zamanla artabilir. Aynı zamanda bu süre içerisinde çalışanlar, çalıştıkları işletmeye özgü beceri geliştirebilirler. Bu faktöre göre; her iki durumda da çalışanın bağlılığı artacaktır (Alamur 2005: 84).

4.7.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler kişisel faktörlerin aksine genel olarak iş hayatı ve iş ortamıyla ilgili değişkenleri içermektedir. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle işlevsel olarak yakından bağlantılı ve ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler genel olarak; yönetim ve liderlik, takım çalışması, işin niteliği ve önemi, ücretlendirme, nezaret, rol belirsizliği ve rol çatışması, ödüllendirme örgütsel kültür ve örgütsel adalet şeklinde sınıflandırılabilir (Yılmaz 2013: 41).

4.7.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, sahip oldukları meslek dolayısıyla bir araya gelmiş iş görenlerin, diğer çalışma gruplarından daha farklı olmak üzere kendi aralarında oluşturdukları, inanç ve değerlerden oluşan bir alt kültürdür. Edger Schein'e göre örgüt kültürünü, *“bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar”* oluşturmaktadır (Eren, 2008: 135).

Örgüt kültüründe temel nokta, sahip olunan değerlerin ve inançların tüm örgüt bireyleri tarafından paylaşılması ve belli bir çerçevede sabitleşmesidir. İş görenler örgüt içerisinde farklı sosyal gruplardan ayrılarak bir araya gelmiş olabilir. Bununla birlikte örgüt üyeleri aynı ortak değerleri de paylaşabilir. Bu ortak paylaşım sayesinde işletme içerisinde alt kültürler oluşur. Örgütsel kültür, örgüt geçmişindeki yaşanmışlıkları, değerleri, inançları ve normları içinde barındırır. Örgüte yeni dâhil olan her birey bu değerleri ve inançları paylaşır (Yılmaz 2013: 42).

Belirli bir sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilen organizasyonlar içinde bulundukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden; içinde bulundukları ülkenin kültüründen etkilenirler. Ulusal kültürlerin

boyutları ya da temel unsurlarından toplumun belirsizliğe olan toleransı, güç mesafesine yönelik inanç ve değerleri, toplulukçu (kollektivist) ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri bir ülke sınırları içinde kurulan örgütün kültürünü etkileyip meydana getirmektedir (Kaya 2008: 122).

4.7.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Bu faktör, kişilerin örgüt içinde kendilerine karşı adalet içerisinde olup olunmadığına yönelik bir yargıya varmasını ortaya koyar. Bu faktöre göre, kişilerin organizasyondaki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kişilerin kendilerine karşı gösterilen davranışların adil olup olmadığını değerlendirmesi bu şekilde bir yargıya varması örgütsel adalet kavramı içerisinde değerlendirilmektedir (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012: 21).

Son zamanlarda geliştirilen organizasyon teorilerinde kişiler arası iletişim ve etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere ve etkileşimlere bağlı olarak oluşan kazanımların (output) adil dağılımı ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Özellikle son 20 yıldan bu tarafa bakılacak olursa; örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda, kurumlarda algılanan adaletin, iş görenlerin tutum, davranış ve çalışmalarını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (<http://acikerisim.aku.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3335/Atalay.pdf?sequence=1&isAllowed=y> s.6).

4.7.2.3. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Lundenberg (1992), bir iş yerindeki yönetim tarzını; yöneticinin iş görenler ile ilişki kurma ve iş görenleri harekete geçirmede yöneticinin kullandığı yöntemi belirleyen bir tür şeklinde ifade etmektedir. Ona göre; iş görenlerin bulundukları yerdeki örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı, organizasyondaki yöneticinin sergilediği yönetim ve liderlik tarzıyla doğrudan ilişkilidir. Üst düzey yönetimin yaklaşım tarzının baskıcı, sert ve kontrolcü olması, iş görenin kendisini ifade etmesini olumsuz yönde

etkileyeceğinden iş görenin işletmeye olan bağlılığında yönetim tarzının etkili olduğunu söylemek mümkündür. Üst düzey yöneticilerin sorumluluklarının fazla olmasının bu bireylerin örgüte olan bağlılığının daha yüksek olmasını sağladığı ifade edilmektedir (<http://www.paradigmadanismanlik.com/icerik-detay.asp?id=227>).

4.7.2.4. İşin Niteliği ve Önemi

Bir çalışma yerindeki “işin niteliği ve önemi” örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etmendir. O çalışma yerindeki işin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak açıklanmaktadır. İşin niteliği ya da niceliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk yapılan çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumaya devam etmektedir. Genellikle bu konuda yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü olduğu görülmektedir. En alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel unsurlar örgütsel bağlılığı daha fazla etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için ise örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki personeller için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişken unsurlar, bağlılık açısından daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Seyhan 2014: 49-50).

4.7.2.5. Ödüllendirme Sistemi

Ödüller, bir çalışma yerinde yönetimde başarılı olarak çalışanlara verilen bir nevi “teşekkür” mesajı göndermenin başka bir anlamda ifade edilme şeklidir. Ödüllerin, örgütsel bağlılığın gelişmesinde çok etkili bir yeri vardır. Örneğin; görevde yükselme, ücret dışı yan gelirler, statü yükselleştirme gibi ödüller, kişilerin işletmeye bağlılıklarını etkilemektedir. Personeller, sunulan ödüllerin adil ve yeterli olduğunu duyup inanırlarsa, örgüte daha fazla bağlılık gösterirler. Örgütsel bağlılığı geliştirecek kadar güçlü bir başarı yönetimi sisteminin oluşturulması, personelin görevinde gösterdiği başarının ödüllendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu anlamda yöneticilerin, adaletli bir şekilde ödüllerin dağıtılmasında gösterdikleri başarının, bireyin örgütsel bağlılığını artıran önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır (Ahmadı 2014: 15).

4.7.2.6. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de kişilerin ücret düzeyidir. Kâr amacı gütmeyen örgütler dışında, hemen hemen örgütlerin tamamında çalışanlar belirli bir ücret elde edebilmek amacıyla çalıştıkları için, işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında en belirleyici unsurlardan birinin ücret olduğu öne sürülmüştür. Dolayısıyla iş görenlerin ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Çöl ve Gül S.246).

4.7.2.7. Takım Çalışması

Örgütsel bağlılığın artışına ve bir örgüte katılımın sağlanmasına neden olan diğer bir unsur da takım çalışmasıdır. Takım çalışması, ayrıca bir takımın verdiği kararlar da tüm ekibin katılımı ve işbirliği içinde alındığında, örgütsel bağlılık o denli güçlü olur. İş görenlerin verilen kararlara aktif olarak katılımı örgütsel bağlılığı artıran önemli bir unsurdur. Yönetimin, iş görenlerinin karar sürecine katılımını sağlaması da onların, iş görenlere çok önem verdiği algısını oluşturulmasından dolayı bu durum, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Takım çalışması ya da grup birlikteliği, ilişkilerin daha içten ve dostane biçimde yürümesini sağlamakta ve bu durumda örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyon olduğu da söylenebilir (Eroğlu, 2007: 19-20).

Son yıllarda gelişen teknoloji ile birlikte bireysel çalışmadan ziyade takım çalışmasının daha başarılı olduğu ön plana çıkmaktadır. Modern işletmelerde temel öğrenme birimi kişiler değil, takımlardır. Bu yaklaşıma göre; takımlar öğrenmedikçe örgütlerde öğrenemez. Takım halinde öğrenme insan gruplarının bireysel perspektiflerinin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini artırır ve geliştirir (Güçlü ve Okçu, <http://efdergi.yyu.edu.tr> 2015: s.53).

4.7.3. Örgüt Dışı Faktörler

İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt dışı unsurlar, profesyonellik ve kişilerin alternatif iş bulma imkânları olarak ifade edilebilir. Genel olarak profesyonellik, kişilerin meslekleriyle kendi aralarında olan psikolojik ilişkiyi temel alan ve mesleklerinin yaşamlarındaki önemini vurgulayan bir kavramdır.

Profesyonelliğine bağlı olan kişilerin kendilerine daha yüksek kariyer amaçları koydukları ve bu amaçlara ulaşma konusunda profesyonelliğine daha az bağlılık duyanlara göre daha çok ısrarcı davrandıkları öne sürülmektedir (Bayraktaroğlu, Ersoy Yılmaz ve Can, 2014: 110)

Yeni iş bulma olanakları örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer temel faktördür. Eğer bir sektörde yeni iş bulma imkanı az ise örgütsel bağlılık bu yüzden yüksektir. Yani yeni bir iş bulma alternatifini daha az olduğunu anlayan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığı daha da fazladır. Örgütsel bağlılık ile yeni iş bulma arasında ters orantı da var denilebilir. Atalay (2010)'a göre yeni bir iş bulma imkanı olmasına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir iş görenin göstermiş olduğu örgütsel bağlılığın yeni iş bulma imkanına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla olduğunu ifade etmek mümkündür ([http://www. paradigmadanismanlik.com/icerik-detay.asp?id=227](http://www.paradigmadanismanlik.com/icerik-detay.asp?id=227)).

Diğer bir ifadeyle bireylerin istihdam edilebilme özelliklerinin ve eğitimlerinin yüksek olması, iş yeri seçeneklerinin artmasına sebep olmaktadır. Yalnız, alternatif iş imkânları kişisel özelliklerden etkilendiği kadar ülkenin ekonomik durumu, işsizlik oranı ve kişilerin çalıştıkları sektörlerin koşulları gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Yine bireylerin istihdam edildikleri sektörün gücü de alternatif iş fırsatları sunma potansiyeli ile doğrudan bağlantılı olmaktadır (Bayraktaroğlu vd., 2014: 110)

4.7.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili çoğu araştırmada bağlılık, örgütte bulunma süresi veya çalışan dönem ile birlikte ilişkilendirilmiştir. Örgüt içinde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla çalışan devri veya işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu öne süren hipotezlerin test edildiği araştırmalarda bu iddia doğrulanarak bağlılık-iş gören devri ilişkisinin genellenebilirliği kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak örgüte bağlılık, birçok modelde çalışan devri sürecinde en önemli değişken unsur olarak yer almıştır (Özutku,2008: 84).

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık bağlantısında ise bağlılığın çalışan devamsızlığını azalttığı düşünülmekte, söz konusu ilişkinin çok güçlü olmadığını ileri süren çalışmalardan söz etmek mümkündür. Bu çalışmalarda, bağlılığın iş görenlerin işe

düzenli devam etmelerini sağlayan tek unsur olmadığı sonucuna ulaşılabileceği ifade edilmektedir (Gülova Altın ve Demirsoy, 2012: 60).

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak pozitif ya da negatif olabilmektedir. Örgütsel hedefler kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, hedefler makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali var olmaktadır (Bayram,,: 135)

İş görenlerin örgüte olan bağlılıklarının sonuçlarının genellikle davranışsal olduğu incelemeler sonucu ortaya çıkmıştır. İş doyumu, motivasyon, katılımcılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği ve bağlılık arasında olumlu pozitif bir ilişki, iş değiştirme, devamsızlık ve bağlılık arasında olumsuz negatif yönde bir ilişki var olduğu görülmüştür (Yağcı 2007: 119).

Örgütsel bağlılık ve stres arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin diğer iş görenlere göre streten daha fazla etkilendikleri ileri sürülmektedir. Yüksek bağlılık düzeyine sahip olan personellerin örgüt ile ilgili konularda hassasiyetleri de diğer çalışanlara göre daha fazla olmakta, bu nedenle örgütsel tehlike ve tehdit düzeyi ile örgütsel problemlerden daha fazla etkilenmektedirler (Gülova Altın ve Demirsoy 2012: 60).

4.7.5. İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık, iş tatminiyle birlikte çeşitli akademik ve iş çevrelerinde en çok incelenen konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılık örgütsel davranışlardan biri olup; işin kendisine, kariyere, örgüte, sendikaya ve mesleğe bağlılığı olarak şekillenmektedir (Sığırı ve Basım : 138). Araştırma literatüründe örgütsel bağlılık kavramı ve boyutları konusunda araştırmacılar arasında farklı görüş ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunun sebebi ise örgütsel bağlılık kavramının, örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, gibi farklı disiplinlerin de temelinde farklı yönleriyle ele alınmış olmasından kaynaklanmaktadır (Taşkın ve Dilek 2010: 39).

Örgütsel bağlılık ile işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri arasında önemli bir ilişki vardır. Örgütler, varlıklarının devamı açısından iş görenlerini bünyelerinde tutmayı amaçlarlar. Bu sebeple personellerin örgütsel bağlılıklarının fazla olması veya

az olması, kurum içinde kalmak ya da ayrılmak konusundaki kararlarında belirleyici etkenlerden bir tanesi olacaktır (Yenihan 2014: 172).

İş doyumu, işletmeler için hayati derecede önem taşıyan etkilere sahiptir. Öyle ki; yüksek iş doyumu, verimliliği artırdığı gibi işe devamsızlığını düşürür, kazaları azaltır ve kişilerin daha az stres yaşamasını sağlar. İş doyumunun düşmesi, yükseltilmesine nazaran daha hızlı olduğundan, iş doyumu dinamiktir. Personellerin ihtiyaçları birden değişiklik gösterdiği için, yöneticiler yüksek iş doyumunu sağlayan bir ortamı hemen sağlayamazlar ve bunu ötelerler (Çelen, Teke ve Cihangiroğlu 2013: 401).

Günümüzde çalışma hayatı, insanların yaşamının çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu bakış açısıyla incelendiği zaman iş tatmininin insanların yaşamı ve mutluluğu için çok önemli bir yeri vardır. Tanım olarak iş tatmini genel anlamda çalışanın yaptığı iş karşılığında duyduğu manevi tatmindir. Fakat literatür olarak incelendiğinde birbirinden farklı açıklama ve tanımlarla karşılaşılmaktadır. İş tatmini, insanların duygularıyla yaptıkları iş arasındaki ilişkinin yansımasıdır (Yenihan 2014: 173).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi kişilerin daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı hissedilen olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle bağlantılı görünen bu iki kavram arasındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları, hedefleri ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş doyumunun sadece işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır. İş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantının araştırılması için dört model oluşturulmuştur. Bunlar:

1. İş doyumu kişilerin örgütsel bağlılığa girmesine neden olmaktadır.
2. Bireylerin örgüte olan bağlılıkları iş doyumuna sebep olmaktadır.
3. Örgütsel bağlılık iş doyumu karşılıklı olarak birbirleriyle ilişkilidir.
4. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları tamamen birbirinden bağımsızdır.

(<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025003683/1025003512> s.300)

Örgütsel bağlılık kişisel özellikler, çalışılan işletme ve işletme dışı nedenlerden etkilenebilmektedir. Örgütlerin insan kaynakları uygulamaları da iş görenlerinin bağlılık düzeyinde etkili olmaktadır. Bu sebeple iş görenlerin örgüte bağlılık ve iş doyumu

düzeylerini artıracak insan kaynakları yönetimi uygulamaları hayati önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalara göre örgütsel bağlılık ile iş sadakati, performans, stres, ve işten ayrılma, personel devri ve iş doyumu arasında önemli bağlantılar olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışmalara göre iş doyumu ve örgüt içindeki bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Yani, örgütsel bağlılıkta artış olması, iş tatminini de artırıcı yönde etki ederken; iş tatmininin artması da örgütsel bağlılığı yükseltmektedir. Örgütsel bağlılığın yetersiz olmasının başlıca olumsuz sonuçları ise; iş stresinde artış, işten ayrılma, işe devamsızlık ve işe geç gelme, performansta düşmedir (Alper Ay, Alper, Bircan ve Öncül 2015: 808-809).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak özellikle son dönemde yapılan araştırmalarda bu kavram ile iş doyumu arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Durkin ve Bennet (2000) tarafından yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında doğru orantılı, pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Yenihan 2014: 174).

Yapılan araştırmalara göre iş görenlere sağlanan örgütsel imkânlar arttıkça iş doyumu düzeyinin ve örgüte bağlılığın arttığı ve işten ayrılma isteğinin azaldığı görülmüştür. Çalışanların işlerinden tatmin olmalarında, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgüte bağlı hissetmeleri etkili olmuştur. Diğer bir araştırmada ise iş tatmini boyutlarının devam bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını anlaşılmıştır. Genel olarak iş tatmininin örgütsel bağlılığa sebep olduğu araştırmalar bulunmaktadır. Bununla beraber örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğunu destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inandıklarında veya örgütte bağlılıklarının devamını çok güçlü bir şekilde istediklerinde, isteklerini göstermeleri durumunda iş ortamında olumlu ve duygusal bir tepki olarak görülebilir. Diğer bir ifadeyle personellerin örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olması ile iş tatminine yönelik çabalarını arttırabilmektedirler (Alper Ay vd., 2015: 808-809).

BEŞİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI, İŞ TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ve BULGULAR

5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve MODELİ

Son yıllarda yaşanan hızlı dönüşüm ve değişim sürecinden örgütler de etkilenmişlerdir. Özellikle son zamanlarda dünyada daha yaygın bir biçimde hissedilmeye başlayan küreselleşme olgusu her alanda olduğu gibi örgütsel anlamda da pek çok değişimi ve yeniliği birlikte getirmiştir. Örgütler şimdilerde her zamankinden daha fazla değişime ve yeniliğe ihtiyaç duymaktadırlar.

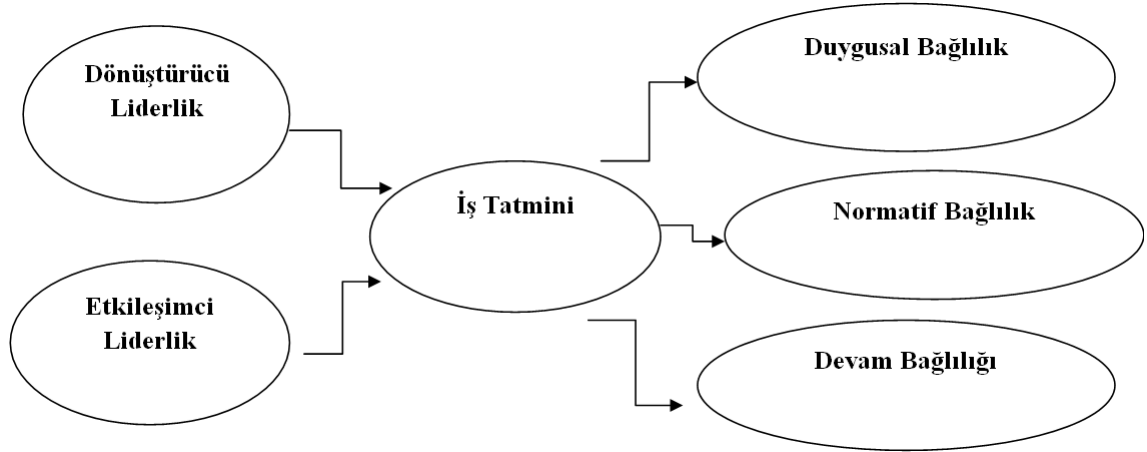
Başarılı sonuçlar elde etmek isteyen örgütlerin zor koşullar altında başarı sağlayabilmeleri için tek çıkar yol ise etkili bir liderin öncülüğünde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirme sürecine etkin katılımlarının sağlanması yoluyla onların sahip oldukları bilgi ve tecrübelerden en üst düzeyde yararlanılmasıdır. İşte bu noktada liderlik tarzları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın önemi ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın kuramsal kısmında açıklandığı üzere liderlik tarzlarının birçoğu çalışanların bağlılığını artırarak örgütün etkinliğine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmacılar iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmada liderlerin davranışlarından yola çıkarak farklı liderlik kuramları öngörmüşlerdir. Bu kuramların içinde en fazla benimsenen liderlik tarzları; etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarıdır. Etkileşimci liderlik tarzı; beklentilerini takipçilere açıkça aktaran; takipçilerini, ulaşmaları gereken performans sonucunda elde edecekleri ödül hakkında bilgilendiren, ödüle bağlı çabayı ortaya koyan, örgütsel amaçları durağan bir yapıda ve tasarımıda gerçekleştirmeyi amaçlayan davranışları içeren liderlik tarzıdır. Buna karşın dönüştürücü liderlik; takipçilerini örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde harekete geçiren, çalışan bağlılığını sağlamada rol modeli olarak davranan, vizyon oluşturup paylaşabilen ve çalışanlara enerji kazandırıp, değişim ve yeniliğe vurgu yaparak örgüte dinamizm katan, eleştirel ve yaratıcı düşünmeye yönlendiren liderlik tarzıdır.

Örgütler; özellikleri, değerleri, inançları, düşünceleri, istek ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan çalışanlardan oluşmuş topluluklardır. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanları örgütsel hedeflere nasıl yönlendirecekleri ve onlar da iş tatmini ve örgütsel bağlılığı nasıl sağlayacakları önemli bir problem oluşturacaktır. Çalışanların inanç, düşünce, değerler, istek ve ihtiyaç farklılıkları göz önünde bulundurulduğunda hem dönüştürücü ve hem de etkileşimci liderlik tarzlarını sergileyebilen yöneticilerin bu problemi aşmada daha başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Araştırma da oluşturulan modele göre bir sağlık personelinin algıladığı liderlik tarzları bağımsız değişkenlerin temelini oluşturmaktadır. Bu bölümde şekil 5.1’de araştırmanın modeli gösterilmiştir. “Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi” incelenecektir. Bu kurguda bağımlı değişken olan iş tatmini, ikinci kurguda bağımsız değişken olarak kurgulanmakta ve örgütsel bağlılığın farklı üç boyutuna etkisi incelenmektedir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

5.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlerden dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla olan arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Dönüştürücü liderlerin başarılı bir şekilde dönüşüm sağlamaları, günümüz dönüşümlerinin özelliklerini bilmeleri ve bununla yakından ilişkili olmalarıyla ilgilidir. Bu çerçevede bakıldığında günümüz dönüşüm nitelikleriyle alakalı olarak şunları ifade edebiliriz: Dönüşüm, diğer bir ifadeyle değişim; çok köklü bir değişim ve gelişimi ifade

etmektedir. Örgütsel gelişme konusunda söz sahibi bir araştırmacı olan Richard Bechard'a göre dönüşüm; kendisini diğer değişim türlerinden ayıran bir takım özelliklere sahip olan bir kavramdır. Bechard, her şeyden önce dönüşümü, kurum içinde var olan durumun meydana gelen dış gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmesini sağlamak için düzenlenmesi ya da onda bir takım değişimlerin yapılmasından öte, örgütün şekil, yapı ve doğasında çok köklü ve ani bir takım gelişim ve değişimleri içermesi olarak ifade eder. Dönüşümün ikinci niteliği ise değişim ihtiyacının işletme içindeki güç ya da olgulardan ziyade, işletme dışı güç ya da olgulardan kaynaklanması, başka bir deyişle dış çevrede meydana gelen gelişmelerden kaynaklı olmasıdır. Dönüşümün üçüncü niteliği, bu değişimlerin yüzeysel değil, derin ve her yöne yayılan bir değişim ve gelişim olmasıdır. Dönüşümde, oluşan değişimler örgütün her bölümünü ve düzeyini kapsamaktadır. Dönüşümün son niteliği ise tamamıyla farklı ve hatta yeni bir takım davranışları gerektirmesidir. Örgüt çalışanlarının var olan davranışları ve tutumlarını küçük çapta da olsa bir takım değişimlerle korumaları, dönüşümün ihtiyaç ve gereklerini karşılamada yeterli düzeyde olmaz. Bu nedenle örgütsel dönüşüm, şirketlerin bir bütün halinde yeni, farklı eylem ve icraatları gerçekleştirmesini zorunlu hale getirmektedir (İşcan, 2002: 110-111).

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara baktığımızda özellikle son dönemlerde değişik kültürlere sahip örgüt yapılarında bu iki kavram arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşan pek çok araştırmanın bulunduğunu görmekteyiz. Bu çalışmalara bakıldığında dönüştürücü liderlik davranışı sergilenen örgütlerdeki takipçilerin daha tatminkar oldukları, motive edilmiş bir halde örgütsel amaçlara ulaşmada daha aktif rol üstlendikleri, örgütlerine daha bağlı oldukları ve örgütsel katılım konusunda olumlu derecede yönelim sergileme eğiliminde oldukları görülmüştür (Seymen, 2008: 194).

Erkutlu'nun 2008 yılında turizm sektörüne yönelik yaptığı çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma 60 ayrı otelde toplam 712 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılıkla oldukça yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Erkutlu, 2008: 710).

“Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi” adlı çalışmada, Karahan (2008), liderin mevcut şartlardan hareketle belirlediği vizyoner bakış açısının ve kurum içi iletişiminin etkinliğinin örgütsel bağlılığı arttırdığı ve lider davranışları ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (İşcan ve Tanrıbil, 2015: 49).

Çatır (2009) ise, yaptığı çalışmada astların kaygı ve beklentilerini dikkate alan, güçlü yanlarını geliştirebilmeleri için cesaretlendiren, gelecekte karşılaşılabilecek hal ve durumları önceden görebilen, net bir vizyona sahip, her bir astına ihtiyaçları, yetenek ve beklentileri farklı bireyler olarak yaklaşp ona göre davranan liderlerin astlarının örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmıştır (İşcan ve Tanrıbil, 2015: 50).

Gerek örgütsel bağlılık, gerekse iş tatmini birbirlerine karşı artırıcı ve destekleyici yönde etkide bulunmalıdır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık düzeyinde artış olması halinde, bu artış düzeyinin iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; işletme çalışanlarının duyduğu iş doyumunun artması halinde örgütsel bağlılığın da artacağını ifade etmektedir. Bununla beraber bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğu, iş tatminini örgütsel bağlılığın öncülü olarak görmektedir (Örücü vd., 2010: 4).

Tüm bu çalışmaların oluşturup ortaya koyduğu nedensel sıralamanın farklılığı bir tarafa, tüm bu araştırmalar da üstünde durulan esas nokta, değişkenler arasındaki önemli ve pozitif bağlantılı ilişkidir. Gordon ve arkadaşları (1980) yaptıkları araştırmada, tatmin ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif ilişkiler bulunduğunu vurgulamaktadır. Özellikle günümüzde çalışanların sıradan bir üretim faktörü olarak görülmemesi gerektiği anlayışı ve uzun dönemde rekabette başarılı olmanın ana unsuru olarak insanın kabul edilişiyle birlikte, işletmelerin nitelikli işgücü talebi de fazlasıyla artmıştır (Bayrak Kök, 2006: 300).

Tüm bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.

5.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ ve SINIRLIKLARI

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik çalışmalar için faydalanılacağı ve bu bilgilerin hiçbir kurum ve kişiyle paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Cevaplayıcıların anketteki soruları bağlı bulundukları üstlerinin davranışına göre cevaplandırmaları istenmiştir. Bu nedenle cevaplayıcıların anket formundaki ifadeleri doğru bir şekilde algılayıp, gerçek düşüncelerini aktardıkları düşünülmektedir. Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirtmek için gerekli nitelik ve özelliklere sahiptir. Bu çalışmada kullanılan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, her üç ölçek için de yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri bulunmuştur.

Yapılan araştırmanın temelinde insan faktörünün bulunması sebebiyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu çalışma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, verileri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelik ve özellikleriyle sınırlıdır.

5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.4.1. Veri toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Bu araştırma kapsamındaki anketler iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm 5 sorudan oluşmakta olup, demografik değişkenleri belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümde ise toplam 37 ifadeden oluşmakta olup; sırasıyla dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerini ve bu ölçeklerin boyutlarının içeren ifadeler

sıralanmıştır.1-7 arası ifadeler dönüştürücü liderlik,8-13 arası ifadeler etkileşimci liderlik,14-26 arası ifadeler iş tatmini,27-37 arası ifadeler ise örgütsel bağlılıkla ilişkilidir.

Carles ve arkadaşları tarafından (2000) geliştirilen dönüştürücü liderlik ölçeği için küresel dönüştürücü liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır (Global Transformational Leadership Scale). Toplam 7 maddeden oluşan ölçek, kompleks liderlik davranışlarını içeren dönüştürücü liderliğin genel bir ölçümünü yapan tek boyutlu bir ölçektir (Carles ve diğ., 2000). Ölçekteki maddeler 5'li likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir.

Etkileşimci liderlik ölçeği Bass ve Avalio tarafından bireylerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla geliştirilen 36 maddelik çok faktörlü liderlik ölçeğinden elde edilen etkileşimci liderliğe ilişkin 5'li likert ölçeği şeklinde düzenlenen 6 madde ile ölçülmüştür.(Bass ve Avalio,1993; Avalio ve diğ., 1999;Bass ve Avalio, www.mindgarden.com). Etkileşimci liderlik, koşullu ödül verme, pasif istisnalarla yönetim, aktif istisnalarla yönetim ,serbestlik tanıyıcı liderlik gibi boyutlardan oluşmaktadır.

Bass ve Avalio tarafından geliştirilen etkileşimci liderlik ölçeğinde kullanılan bu 6 maddeden 8 nolu soru koşullu ödül verme boyutu,9-10 nolu sorular pasif istisnalarla yönetim,11 nolu soru aktif istisnalarla yönetim,12-13 nolu sorular ise kaçınmacı / serbestlik tanıyıcı liderlik boyutlarından oluşmaktadır.

İş tatmini ölçeği (Job Satisfaction Questionnaire) James M. Comer, Karen A.Machleit ve RosemaryLagace tarafından geliştirilmiştir. İşcan ve Timurğlu'nun (2008) yılında kullandığı bu iş tatmini ölçeği, işin niteliği, ücret, iş güvenliği, beşeri ilişkiler, çalışma koşulları ve terfi fırsatları gibi boyutlardan oluşmaktadır.

James M. Comer, Karen A. Machleit ve Rosemary Lagace tarafından geliştirilen 22 soruluk iş tatmini ölçeğinden iş tatmini boyutlarıyla ilgili 13 madde kullanılmıştır.14-15-16 nolu sorular iş tatmininin işin niteliği boyutu, 17-18 işin ücret boyutu, 19-20 iş güvenliği boyutu, 21-22 beşeri ilişkiler boyutu, 23-24 çalışma koşulları boyutu, 25-26 nolu sorular ise iş tatmininin terfi fırsatları boyutuyla ilgilidir.

Örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik 11 madde bulunmaktadır. İşcan ve Naktıyok'un (2004) yılında kullandığı bu ölçekte Allen ve Meyer (1991)tarafından

geliştirilen 27-28-29-30 maddeler duygusal bağıllık,31-32-33-34 devamlılık bağıllığı, 35-36-37 nolu sorular ise normatif bağıllık boyutuyla ilgilidir.

Araştırma kapsamında belirtilen ölçüm araçlarının tümünde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Buna araştırma sonucuna göre;

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde bir derecelendirme yapılmıştır.

5.4.2. Araştırma Örneklemine Seçimi ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın ana kütlesini Erzurum'daki Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı birimlerde (Toplum Sağlığı Merkezleri ve Aile Sağlığı Merkezleri) çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma Hemşire ve Ebe pozisyonunda çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır.

Ana kütleyi temsil eden çalışan sayısı 105 Hemşire ve 238 Ebe çalışan olup toplam 343 kişi olarak belirlenmiştir. Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı merkez çalışan sayısı telefon görüşmeleri ve yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde öğrenilmiştir. Bu ana kütleden %95 güven düzeyinde %5 lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 120 olarak hesaplanmıştır (www.surveysystem.com/sscalc.htm). Erzurum ili Halk Sağlığı Müdürlüğüne bağlı birimlerde (Toplum Sağlığı Merkezleri ve Aile Sağlığı Merkezleri) çalışanlara dağıtılan 150 anketten 120 tanesi toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 80 dir.

5.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Verilerin analizinde farklı istatistiksel analizler kullanılmış olup bu analizler bilgisayarda SPSS 22.00 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Bu analizler şunlardır:

1. Frekans
2. Yüzde
3. Cronbach Alfa Katsayısı
4. KaiserMayerOlkin testi (KMO)
5. Barletts Küresellik testi
6. Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi

7. t Testi
8. Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA)
9. Durbin Watson testi
10. Basit Doğrusal Regresyon analizi
11. LSD Post Hoc testi
12. Mann Whitney U testi
13. Kruskall Wallis H testi

Örnekleme grubunu oluşturanların demografik özelliklere göre dağılımlarında ve ölçeklerin tanımlayıcı analizlerinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach Alfa Katsayısı ile bulunmuştur. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser Mayer Olkin testi (KMO) ve Barlett's Küresellik testi analizleri, Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin cinsiyete bağlı olarak değişip değişmediği Mann Whitney U testi, yaşa bağlı olarak değişip değişmediği Kruskall Wallis H testi ile ölçülmüştür. Görev süresine göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans analizi, eğitim durumuna bağlı olarak değişip değişmediği Kruskall Wallis H testi, hangi eğitim durumundaki kişiler arasında fark olduğunu anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Ünvana bağlı olarak değişip değişmediği t testi, Dönüştürücü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla, Etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla ve İş tatminin örgütsel bağlılığı puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

5.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmadan toplanan verilerin analizleri sonucu elde edilen veriler hipotezlere göre sırayla verilmiştir.

5.5.1. Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç güvenilirliğini hesaplamak amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 5.1. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri.

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK		,931
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	Etkileşimci Liderlik Toplam	,767
	Koşullu Ödül Verme	*
	Pasif İstisnalarla Yönetim	,730
	Aktif İstisnalarla Yönetim	*
	Serbestlik Tanıyıcı Liderlik	,757
İŞ TATMİNİ	İş Tatmini Toplam	,839
	İşin Niteliği	,848
	İşin Ücreti	,768
	İş Güvenliği	,754
	Beşeri İlişkiler	,833
	Çalışma Koşulları	,735
	Terfi Fırsatları	,751
BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Bağlılık Toplam	,738
	Duygusal Bağlılık	,738
	Devamlılık Bağlılığı	,744
	Normatif Bağlılık	,754

* Tek maddeden oluştuğu için analiz yapılamamıştır.

Tablo 5.5'e göre dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ölçeklerinin iç güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa katsayılarının tümü minimum eşik değeri olan 0,70'den yüksek çıkmıştır. Bu bulgular kullanılan bütün ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.5.2. Örneklem Grubuyla İlgili Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturanların cinsiyeti, yaş grupları, öğrenim durumu ve işyerindeki pozisyonları ile ilgili bilgiler Tablo 5.2'de verilmiştir.

Tablo 5.2. Örneklemi Oluşturanların Demografik Bilgileri

		S	%
Cinsiyet	Erkek	10	8,3
	Kadın	110	91,7
Yaş	30 dan küçük	49	40,8
	30-40 arası	57	47,5
	40 dan büyük	14	11,7
Meslekteki Görev Süresi	5 yıldan az	28	23,3
	5-10 yıl arası	43	35,8
	10 yıldan fazla	49	40,8
Eğitim Durumu	Lise	39	32,5
	Önlisans	36	30,0
	Lisans	41	34,2
	Yüksek lisans/doktora	4	3,3
Pozisyon	Hemşire	44	36,7
	Ebe	76	63,3

Tablo 5.2’de örnekleme oluşturan çalışanların % 8,3’ü erkek, % 91,7’si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemin % 40,8’ini 30 yaştan küçükler, % 47,5’ini 30-40 yaş grubu arasındakiler, % 11,7’sini 40 yaşından büyük grubundakiler oluşturmaktadır. Çalışma süreleri incelendiğinde 5 yıldan az çalışanlar % 23,3 iken, 5-10 yıl arası çalışanlar % 35,8, 10 yıldan fazla süredir çalışanlar % 40,8’inden oluşmaktadır. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde Lise mezunları örneklemin % 32,5’ini oluşturmaktadır, ön lisans mezunları % 30, lisans mezunları örneklemin 34,2’sini, yüksek lisans mezunları örneklemin % 3,3’ünü oluşturmaktadır. Çalışanların pozisyonları incelendiğinde % 36,7’sinin hemşire pozisyonunda, % 63,3’ünün ebe pozisyonunda olduğu görülmektedir.

5.5.3. Etkileşimci Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular

5.5.3.1. Etkileşimci Liderlik Davranışına İlişkin Faktör Analizi

Etkileşimci liderliğe ilişkin ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla temel bileşenler faktör analizi uygulanmış ve dört ana temel bileşen elde edilmiştir. Elde edilen dört bu dört bileşen toplam varyansın oranının % 86, 213’ünü açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösteren KMO ve Küresellik Testi analizleri yapılmıştır. Küresellik Testi’nin 0,60’dan yüksek çıkması, verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. Küresellik Testi 0,5’ten küçük değerde olması daha fazla veri toplanması gerektiğini gösterir. Araştırmadaki 0,65’lik küresellik testi değeri faktör analizinin kullanılacağını göstermektedir.

KMO=,653 ve Küresellik Testi=146,788 olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

KMO Değeri ve Küresellik Testi

KMO Değeri ve Küresellik Testi	,653
Barlett’sKüresellikTesti	Yaklaşık ki kare
	146,788
	Serbestlik Derecesi
	15
	Önem Düzeyi
	,000

Analiz sonuçlarına göre ilk faktör olan Serbestlik tanıyıcı liderlik 1,631’lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 27,178’ini açıklamaktadır. İkinci faktör olan Koşullu ödül verme 1,309’luk bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 21,815’ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan Pasif istisnalarla yönetim 1,175’lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 19,582’sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör olan Aktif istisnalarla yönetim 1,058’lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 17,638’ini açıklamaktadır.

Tablo 5.3. Etkileşimci Liderlik Davranışına İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans
Serbestlik tanıyıcı liderlik	1,631	27,178	27,178
Koşullu ödül verme	1,309	21,815	48,993
Pasif istisnalarla yönetim	1,175	19,582	68,575
Aktif istisnalarla yönetim	1,058	17,638	86,213

5.5.3.2. Etkileşimci Liderlikle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Etkileşimci liderlik ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Koşullu ödül verme, pasif istisnalarla yönetim, aktif istisnalarla yönetim, kaçınmacı / serbestlik tanıyıcı liderliktir. Her bir boyuta ait değişkenler tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.4. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutu Olan Koşullu ödül Verme ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8. Yöneticim, başarılarımız karşılığında uygun ödüller almamızı sağlar.	2,40	1,36	48	40,0	15	12,5	26	21,7	23	19,2	8	6,7

Tablo 5.4'e bakıldığında çalışanların "8. Yöneticim, başarılarımız karşılığında uygun ödüller almamızı sağlar." ifadesine % 40'ı hiç katılmıyorum, %12.5'i katılmıyorum, % 21.7'si kararsızım, % 19,2'si katılıyorum ve % 6.7'si katılıyorum cevabını vermiştir. Koşullu ödül verme boyutunun ortalamasının (2,40) düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Burada çalışanların verdiği cevaplar doğrultusunda yöneticilerin etkileşimci bir lider gibi davranıp düşük düzeyde de olsa koşullu ödül verme yöntemini kullandıklarını söyleyebiliriz. Verilen cevaplardan anlaşıldığı üzere yöneticiler çalışanların başarılarını ve performanslarını nadiren ödül verme yöntemiyle pekiştirmektedirler. Çalışanların elde ettikleri başarılar karşısında hakettiklerini düşündükleri ödülü nadiren aldıklarını göstermektedir. Bu da çalışanlarda işe karşı isteksizlik oluşmasına, başarı ve performansta düşüş yaşanmasına neden olabilir.

Tablo 5.5. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutu Olan Pasif İstisnalarla Yönetim ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9. Yöneticim, "Bozuk değilse, tamir etme" anlayışına sahiptir (mecbur kalmadıkça önlem almanın gereksiz olduğunu düşünür).	2,68	1,18	24	20,0	29	24,2	35	29,2	25	20,8	7	5,8
10. Yöneticimin harekete geçmesi için sorunların kronik hale gelmesi gerekir.	2,93	1,26	20	16,7	25	20,8	34	28,3	26	21,7	15	12,5
Pasif İstisnalarla Yönetim Boyutu	2,80	,92	44	18,3	54	22,5	69	28,8	51	21,5	22	9,2

Tablo 5.5'e bakıldığında çalışanların "9. Yöneticim, "Bozuk değilse, tamir etme" anlayışına sahiptir (mecbur kalmadıkça önlem almanın gereksiz olduğunu düşünür)." ifadesine çalışanların % 20'si hiç katılmıyorum, % 24.2'si katılmıyorum, % 29.2'si kararsızım, % 20,8'i katılıyorum ve % 5.8'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. "10. Yöneticimin harekete geçmesi için sorunların kronik hale gelmesi gerekir." ifadesine % 16.7'si hiç katılmıyorum, % 20.8'i katılmıyorum, % 28.3'ü kararsızım, % 21,7'si katılıyorum ve % 12.5'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Pasif

İstisnalarla Yönetim boyutunun ortalamasının (2,80) düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Pasif istisnalarla yönetimde lider, geçmiş yöntemleri kullanır, amaç ve hedeflere ulaşmada bu yöntemler yeterli ise çalışanlarına yeni talimatlar vermez. Çalışanların verdiği cevapların sonucunda (2.80) ortalama ile yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşma konusunda düşük düzeyde pasif istisnalarla yönetim davranışını gösterdikleri söylenebilir. Yani liderler pasif istisnalarla yönetim anlayışını çok fazla kullanmamaktadırlar.

Tablo 5.6. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutu Olan Aktif İstisnalarla Yönetim ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. Yöneticim, yaptığımız hataların peşini bırakmaz (yaptığımız hataları asla unutmaz).	3,03	1,28	17	14,2	26	21,7	33	27,5	25	20,8	19	15,8

Tablo 5.6'ya bakıldığında çalışanların “11. Yöneticim, yaptığımız hataların peşini bırakmaz (yaptığımız hataları asla unutmaz).” ifadesine % 14.2’si hiç katılmıyorum, % 21.7’si katılmıyorum, % 27.5’i kararsızım, % 20,8’i katılıyorum ve % 15.8’i katılıyorum cevabını vermiştir. Aktif İstisnalarla Yönetim boyutunun ortalamasının (3,03) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin aktif istisnalarla yönetim tarzında liderlik davranışını orta düzeyde gösterdikleri söylenebilir. Burada sağlık sisteminde yapılan tüm işlerin standardize edilmeye çalışıldığı, tüm birimlerin kontrol ve denetimlerle takip edilmeye çalışılmakta olup, yöneticilerinde sistemi takip etmekte oldukları olası aksaklıklar halinde devreye girdikleri söylenebilir. Aktif istisnalarla yönetim tarzı uygulandığında lider, daha önce belirlenmiş olan kurallar kapsamında standartlardan sapmaları takip eder ve bunların düzeltilmesi için önlemler alınmasını sağlayan bir yol izlediği için burada da standartlardan sapmalar olmaması nedeniyle 11.soruda “

Yöneticim yaptığımız hataların peşini bırakmaz” ifadesi (3.03) ortalamayla orta düzeyde kabul görmüş olabilir.

Tablo 5.7. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutu Olan Kaçınmacı / Serbestlik Tanıyıcı Liderlik ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. Yöneticim, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	2,49	1,30	37	30,8	25	20,8	30	25,0	18	15,0	10	8,3
13. Yöneticim, karar vermekten kaçınır.	2,32	1,14	35	29,2	36	30,0	31	25,8	12	10,0	6	5,0
Kaçınmacı / Serbestlik Tanıyıcı Liderlik Boyutu	2,40	1,10	72	30	61	25,4	61	25,4	30	12,5	16	7,7

Tablo 5.7’ye bakıldığında çalışanların “12. Yöneticim, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.” ifadesine % 30.8’i hiç katılmıyorum, % 20.8’i katılmıyorum, % 25’i kararsızım, % 15’i katılıyorum ve % 8.3’ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “13. Yöneticim, karar vermekten kaçınır.” ifadesine % 29.2’si hiç katılmıyorum, % 30’u katılmıyorum, % 25.8’si kararsızım, % 10’u katılıyorum ve % 5’i katılıyorum cevabını vermiştir. Kaçınmacı / Serbestlik Tanıyıcı Liderlik boyutunun ortalamasının (2,40) düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Bu liderlik türü lidersizlik veya pasif liderliğin en ileri şeklini tanımlar. Lider tamamen pasif durumdadır ve çalışanları yönlendirme işlevinde bile bulunmamaktadır. Ankete verilen cevaplar doğrultusunda (2.40) ortalama ile yöneticilerin etkileşimci liderliğin alt boyutu olan kaçınmacı / serbestlik tanıyıcı liderlik uygulamalarını çok sık göstermedikleri yani nadiren sergiledikleri bir liderlik davranışı olduğu söylenebilir.

5.5.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

5.5.4.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin strüktürel ya da yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla temel bileşenlerden oluşan faktör analizleri uygulanmış ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen tek faktör toplam varyansın % 71,749'unu açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösteren KMO ve Küresellik Testi analizleri yapılmıştır. Küresellik Testi'nin 0,60'dan yüksek çıkması, verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. Küresellik Testi 0,5'ten küçük değerde olması daha fazla veri toplanması gerektiğini gösterir. Araştırmadaki 0,91'lik küresellik testi değeri faktör analizinin kullanılacağını göstermektedir.

KMO=,909 ve Küresellik Testi=700,081 olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

KMO Değeri ve Küresellik Testi

KMO Değeri ve Küresellik Testi	,909
Barlett'sKüresellikTesti Yaklaşık ki kare	700,081
Serbestlik Derecesi	21
Önem Düzeyi	,000

Analiz sonuçlarına göre tek faktör olan Dönüştürücü liderlik 5,022'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 71,749'unu açıklamaktadır..

Tablo 5.8. Dönüştürücü Liderlik Davranışına İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans
Dönüştürücü liderlik	5,022	71,749	71,749

5.5.4.2. Dönüştürücü Liderlikle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Dönüştürücü liderlik ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ait değişkenler tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.9. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.Yöneticim geleceğe ilişkin açık ve olumlu bir vizyonu çalışanlarla paylaşır.	2,82	1,23	22	18,3	25	20,8	38	31,7	23	19,2	12	10,0
2. Yöneticim, çalışanlara birey (bağımsız fertler) olarak davranır ve çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder.	2,98	1,20	16	13,3	27	22,5	33	27,5	32	26,7	12	10,0
3. Yönetim çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder.	2,75	1,25	21	17,5	37	30,8	24	20,0	27	22,5	11	9,2
4. Yöneticim çalışanlar arasında güveni, bağlılığı ve iş birliğini teşvik eder.	2,85	1,22	19	15,8	32	26,7	27	22,5	32	26,7	10	8,3
5. Yöneticim çalışanları, sorunları yeni yaklaşımlarla ele almaları ve kabulleri sorgulamaları için cesaretlendirir.	2,78	1,18	20	16,7	29	24,2	38	31,7	23	19,2	10	8,3
6. Yöneticimin değerleri açıktır ve söylediğini yapar.	3,34	1,23	12	10,0	19	15,8	27	22,5	40	33,3	22	18,3
7. Yöneticim onuru ve başkalarına saygılı olmayı telkin eder ve liyakatiyle bana ilham verir.	2,88	1,27	21	17,5	26	21,7	34	28,3	24	20,0	15	12,5
Dönüştürücü Liderlik	2,91	1,03	131	15,59	195	23,21	221	26,31	201	23,9	92	10,9

Tablo 5.9'a bakıldığında çalışanların "1.Yöneticim geleceğe ilişkin açık ve olumlu bir vizyonu çalışanlarla paylaşır." ifadesine % 18.3'ü hiç katılmıyorum, % 20.8'i katılmıyorum, % 31.7'si kararsızım, % 19,2'si katılıyorum ve % 10'u katılıyorum cevabını vermiştir. "2. Yöneticim, çalışanlara birey (bağımsız fertler) olarak davranır ve çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder." ifadesine % 13.3'ü hiç katılmıyorum, % 22.5'i katılmıyorum, % 27.5'i kararsızım, % 26,7'si katılıyorum ve % 10'u katılıyorum cevabını vermiştir. "3. Yönetim çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder." ifadesine % 17.5'i hiç katılmıyorum, % 30.8'i katılmıyorum, % 20'si kararsızım, % 22,5'i katılıyorum ve % 9.2'si katılıyorum cevabını vermiştir. "4. Yöneticim çalışanlar arasında güveni, bağlılığı ve iş birliğini teşvik eder." ifadesine % 15.8'i hiç katılmıyorum, % 26.7'si katılmıyorum, % 22.5'i kararsızım, % 26,7'si katılıyorum ve % 8.3'ü katılıyorum cevabını vermiştir. "5. Yöneticim çalışanları, sorunları yeni yaklaşımlarla ele almaları ve kabulleri sorgulamaları için cesaretlendirir." ifadesine % 16.7'si hiç katılmıyorum, % 24.2'si katılmıyorum, % 31.7'si kararsızım, % 19,2'si katılıyorum ve % 8.3'ü katılıyorum cevabını vermiştir. "6. Yöneticimin değerleri açıktır ve söylediğini yapar." ifadesine % 10'u hiç katılmıyorum, % 15.8'i katılmıyorum, % 22.5'i kararsızım, % 33,3'ü katılıyorum ve % 18.3'ü katılıyorum cevabını vermiştir. "7. Yöneticim onuru ve başkalarına saygılı olmayı telkin eder ve liyakatiyle bana ilham verir." ifadesine % 17.5'i hiç katılmıyorum, % 21.7'si katılmıyorum, % 28.3'ü kararsızım, % 20'si katılıyorum ve % 12.5'i katılıyorum cevabını vermiştir. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin ortalamasının (2,91) düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde örneğimizde yer alan çalışanlar (3.34) ortalamasıyla 6.soruda "Yöneticimin değerleri açıktır ve söylediğini yapar", 2.Soruda ise (2.98) ortalamayla "Yöneticim çalışanlara birey olarak davranır ve çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder" şeklindeki davranışları yöneticilerin diğer dönüştürücü liderlik davranışlarına göre daha sık gösterdiklerini düşünmektedirler. Burada 2. Sorudaki (2.98) ortalama ile davranışın yöneticinin bireysel olarak çalışanların gelişimini ve ilerlemesini teşvik ettiği ve bireysel başarı artırma yönünde davranışları geliştirmeye çalıştığı söylenebilir. 6. sorudaki

Ortalamanın diğer ifadelere nazaran daha yüksek çıkmasında yöneticilerin üst makamlara karşı duydukları sorumluluktan dolayı ve herhangi bir aksilik durumunda

üst makamlara izah noktasında sıkıntı yaşamamak için verdikleri sözü tutmayı önemsemekte oldukları düşünülebilir. Buna karşın 3. Soruda(2.75)ortalamasıyla ‘Yöneticim çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder’’,5. Soruda ise(2.78)ortalamasıyla ‘Yöneticim çalışanların sorunlarını yeni yaklaşımlarla ele almaları ve kabulleri sorgulamaları için cesaretlendirir’’, şeklindeki davranışları diğerlerine göre daha az sıklıkla gösterdiklerini düşünmektedirler. Burada da yine yöneticinin tüm çalışanları desteklemediği kişisel olarak desteklediği kişilere ayırım yapılan bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Oysaki takım çalışmasının olduğu tüm ekibin uyum içinde çalıştığı ve çalışanların eşit muamele gördüğü kurumlarda başarı oranının daha yüksek olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.. Ayrıca dönüştürücü liderliğe ait 7 ifadenin ortalamasının nispeten birbirine yakın olduğu da söylenebilir.

5.5.5. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

5.5.5.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İş Tatmini Ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla temel bileşenler faktör analizi uygulanmış ve altı faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen altı faktör toplam varyansın % 80,380’ini açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösteren KMO ve Küresellik Testi analizleri yapılmıştır. Küresellik Testi’nin 0,60’dan yüksek çıkması, verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. Küresellik Testi 0,5’ten küçük değerde olması daha fazla veri toplanması gerektiğini gösterir. Araştırmadaki 0,78’lik küresellik testi değeri faktör analizinin kullanılacağını göstermektedir.

KMO=,787 ve Küresellik Testi=639,405 olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açılımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

KMO Değeri ve Küresellik Testi

KMO Değeri ve Küresellik Testi	,787
Barlett’sKüresellikTesti	Yaklaşık ki kare
	639,405
	Serbestlik Derecesi
	78
	Önem Düzeyi
	,000

Analiz sonuçlarına göre ilk faktör olan İşin Niteliği 2,605'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 20,038'ini açıklamaktadır. İkinci faktör olan İşin Ücreti 2,166'luk bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 16,662'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan İş Güvenliği 1,858'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 14,294'ünü açıklamaktadır. Dördüncü faktör olan Beşeri İlişkiler 1,656'lık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 12,740'ını açıklamaktadır. Beşinci faktör olan Çalışma Koşulları 1,276'lık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 9,814'ünü açıklamaktadır. Altıncı faktör olan Terfi Fırsatları ,888'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 6,832'sini açıklamaktadır.

Tablo 5.10. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans
İşin Niteliği	2,605	20,038	20,038
İşin Ücreti	2,166	16,662	36,700
İş Güvenliği	1,858	14,294	50,994
Beşeri İlişkiler	1,656	12,740	63,735
Çalışma Koşulları	1,276	9,814	73,548
Terfi Fırsatları	,888	6,832	80,380

5.5.5.2. İş Tatmini ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İş Tatmini ölçeği altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; İşin Niteliği, İşin Ücreti, İş Güvenliği, Beşeri İlişkiler, Çalışma Koşulları, Terfi Fırsatları. Her bir boyuta ait değişkenler tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.11. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan İşin Niteliği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14. İşim bana başarı duygusu verir.	3,52	1,03	4	3,3	18	15,0	28	23,3	52	43,3	18	15,0
15. İşim heyecan vericidir.	3,30	1,10	7	5,8	24	20,0	29	24,2	46	38,3	14	11,7
16. İşim tatmin edicidir.	3,19	1,12	9	7,5	24	20,0	36	30,0	37	30,8	14	11,7
İşin Niteliği Toplam	3,34	2,84	20	5,53	66	18,33	93	25,83	135	37,47	46	12,8

Tablo 5.11'e bakıldığında çalışanların "14. İşim bana başarı duygusu verir." ifadesine % 3.3'ü hiç katılmıyorum, % 15'i katılmıyorum, % 23.3'ü kararsızım, % 43,3'ü katılıyorum ve % 15'i katılıyorum cevabını vermiştir. "15. İşim heyecan vericidir." ifadesine % 5.8'i hiç katılmıyorum, % 20'si katılmıyorum, % 24.2'si kararsızım, % 38,3'ü katılıyorum ve % 11.7'si katılıyorum cevabını vermiştir. "16. İşim tatmin edicidir." ifadesine % 7.5'i hiç katılmıyorum, % 20'si katılmıyorum, % 30'u kararsızım, % 30,8'i katılıyorum ve % 11.7'si katılıyorum cevabını vermiştir. İşin Niteliği boyutunun ortalamasının (3,34) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Burada 14. Soruda (3.52) ortalama ile 'İşim bana başarı duygusu verir' ifadesi diğer ifadelere göre daha yüksek düzeyde karşımıza çıkmaktadır. Bu da bize sağlık çalışanlarının işlerini yaparken başarı duygusu hissettiklerini gösterir. 16. soruda (3.19) ortalama ile 'İşim tatmin edicidir' ifadesi diğer ifadelere göre daha az düzeyde karşımıza çıkmaktadır, buda bize sağlık çalışanlarının işlerindeki iş tatmini seviyelerinin işlerinde duydukları başarı duygusuna nazaran daha düşük seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.12. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan İşin Ücreti ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17. Benzer işlerde çalışanlara oranla ücretim normaldir.	2,67	1,15	21	17,5	37	30,8	29	24,2	27	22,5	6	5,0
18. Ücretim dolgundur.	2,19	1,00	32	26,7	50	41,7	23	19,2	13	10,8	2	1,7
İşin Ücreti toplam	2,43	1,88	53	22,1	87	36,3	52	21,7	40	16,6	8	3,4

Tablo 5.12’ e bakıldığında çalışanların “17. Benzer işlerde çalışanlara oranla ücretim normaldir.” ifadesine % 17.5’ i hiç katılmıyorum, % 30.8’ i katılmıyorum, % 24.2’ si kararsızım, % 22,5’ i katılıyorum ve % 5’ i katılıyorum cevabını vermiştir. “18. Ücretim dolgundur.” ifadesine % 26.7’ si hiç katılmıyorum, % 41.7’ si katılmıyorum, % 19.2’ si kararsızım, % 10,8’ i katılıyorum ve % 11.7’ si katılıyorum cevabını vermiştir. İşin Ücreti boyutunun ortalamasının (2,43) düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Burada (2.19) ortalamayla 18.soruda ‘Ücretim dolgundur’ ifadesi çok düşük düzeyde olduğu görülmekte buda ücretten tatmin sıkıntısı olduğunu ortaya koymaktadır.17.soruda (2.67) ortalamasıyla ‘Benzer işlerde çalışanlara oranla ücretim normaldir’ ifadesi ücretim dolgundur ifadesinden biraz daha yüksek çıkmıştır buda bize aldıkları ücreti çok az bulduklarını diğer işlerle kıyasladıkları zaman biraz daha normal buldukları söylenebilir.

Tablo 5.13. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan İş Güvenliği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19. İstikrarlı bir işe sahibim.	3,03	1,10	11	9,2	29	24,2	33	27,5	39	32,5	8	6,7
20. İşimi kaybetme endişesi duymam.	3,27	1,14	8	6,7	27	22,5	24	20,0	47	39,2	14	11,7
İş Güvenliği toplam	3,15	9,38	19	7,8	56	23,4	57	23,7	86	35,9	22	9,2

Tablo 5.13'e bakıldığında çalışanların "19. İstikrarlı bir işe sahibim." ifadesine % 9.2'si hiç katılmıyorum, % 24.2'si katılmıyorum, % 27.5'i kararsızım, % 32.5'i katılıyorum ve % 6.7'si katılıyorum cevabını vermiştir. "20. İşimi kaybetme endişesi duymam." ifadesine % 6.7'si hiç katılmıyorum, % 22.5'i katılmıyorum, % 20'si kararsızım, % 39.2'si katılıyorum ve % 11.7'si katılıyorum cevabını vermiştir. İş Güvenliği boyutunun ortalamasının (3,15) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Burada yine iş güvenliği boyutunun orta derecede çıksa da iş güvenliği ve sağlığı uygulamalarında bir takım sıkıntılar olduğu anlaşılmaktadır. 19.soruda (3.03) ortalama ile 'İstikrarlı bir işe sahibim' ifadesi diğerlerine göre daha düşük çıkmıştır. Buda çalışanların işin her zaman istikrarlı gitmediğine dair düşünceleri olduğu söylenebilir.

Tablo 5.14. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Beşeri İlişkiler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21. Birlikte çalıştığım kişiler cana yakındırlar.	3,89	1,01	4	3,3	8	6,7	20	16,7	53	44,2	35	29,2
22. Birlikte çalıştığım kişiler, birinin zor bir duruma düşmesi durumunda birbirlerine yardım ederler.	3,83	,94	3	2,5	6	5,0	28	23,3	54	45,0	29	24,2
Beşeri İlişkiler toplam	3,86	,90	7	2,9	14	5,9	48	20	107	44,6	64	26,7

Tablo 5.14'e bakıldığında çalışanların "21. Birlikte çalıştığım kişiler cana yakındırlar." ifadesine % 3.3'ü hiç katılmıyorum, % 6.7'si katılmıyorum, % 16.7'si kararsızım, % 44.2'si katılıyorum ve % 29.2'i katılıyorum cevabını vermiştir. "22. Birlikte çalıştığım kişiler, birinin zor bir duruma düşmesi durumunda birbirlerine yardım ederler." ifadesine % 2.5'i hiç katılmıyorum, % 5'i katılmıyorum, % 23.3'ü kararsızım, % 45'i katılıyorum ve % 24.2'si katılıyorum cevabını vermiştir. Beşeri İlişkiler boyutunun ortalamasının (3,86) iyi düzeyinde olduğu görülmektedir.

Burada çalışanlar arasında beşeri ilişkilerin iyi düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. 21. soruda (3.89) ortalama ile ‘Birlikte çalıştığım kişiler cana yakındırlar’ ifadesi diğer ifadeye göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. 22. soruda (3.83) ortalama ile ‘Birlikte çalıştığım kişiler, birinin zor bir duruma düşmesi durumunda birbirlerine yardım ederler’ ifadesi diğer ifadede biraz daha düşük düzeyde çıkmış olsa da sonuç olarak beşeri ilişkilerin iş tatmin düzeyini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Sonuç olarak bizim kültürümüz sıcakkanlı bir kültür olduğu için böyle bir sonuç ortaya çıktığı söylenebilir.

Tablo 5.15. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Çalışma koşulları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23. Kurumumuz verimli ve problemsiz bir biçimde çalışır.	3,17	1,02	5	4,2	28	23,3	39	32,5	38	31,7	10	8,3
24. Kurumumuzdaki işgörenler üst yönetim tarafından desteklenir.	2,93	1,11	11	9,2	35	29,2	34	28,3	31	25,8	9	7,5
Çalışma koşulları toplam	3,05	,91	16	6,7	63	26,3	73	30,4	69	28,8	19	7,9

Tablo 5.15’e bakıldığında çalışanların “23. Kurumumuz verimli ve problemsiz bir biçimde çalışır.” ifadesine % 4.2’si hiç katılmıyorum, % 23.3’ü katılmıyorum, % 32.5’i kararsızım, % 31,7’si katılıyorum ve % 8.3’ü katılıyorum cevabını vermiştir. “24. Kurumumuzdaki iş görenler üst yönetim tarafından desteklenir.” ifadesine % 9.2’si hiç katılmıyorum, % 29.2’si katılmıyorum, % 28.3’ü kararsızım, % 25,8’i katılıyorum ve % 7.5’i katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışma koşulları boyutunun ortalamasının (3,05) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda çalışma koşullarının çalışanlar tarafından orta düzeyde olarak görüldüğü söylenebilir. Yalnız 24.soruda (2.93) ortalama ile ‘Kurumumuzdaki iş görenler üst yönetim tarafından desteklenir’ ifadesi diğer ifadeye oranla daha düşük düzeyde olduğu için çalışanların çalışma koşulları bakımından yönetimden yeterince destek görmedikleri düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Tablo 5.16. İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Terfi Fırsatları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25. Terfi etmek için iyi bir şansım var.	2,34	1,08	28	23,3	46	38,3	28	23,3	13	10,8	5	4,2
26. Kurumumuzda adil bir terfi politikası uygulanır.	2,48	1,17	28	23,3	38	31,7	30	25,0	17	14,2	7	5,8
Terfi Fırsatları toplam	2,41	1,01	56	23,3	84	35	58	24,2	30	12,5	12	5

Tablo 5.16'ya bakıldığında çalışanların “25. Terfi etmek için iyi bir şansım var.” ifadesine % 23.3'ü hiç katılmıyorum, % 38.3'ü katılmıyorum, % 23.3'ü kararsızım, % 10.8'i katılıyorum ve % 4.2'si katılıyorum cevabını vermiştir. “26. Kurumumuzda adil bir terfi politikası uygulanır.” ifadesine % 23.3'ü hiç katılmıyorum, % 31.7'si katılmıyorum, % 25'i kararsızım, % 14,2'si katılıyorum ve % 5.8'i katılıyorum cevabını vermiştir. Terfi Fırsatları boyutunun ortalamasının (2,41) düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Burada 25.soruda (2.34) ortalamayla ‘Terfi etmek için iyi bir şansım var’ ifadesi çok düşük düzeyde çıkmıştır. Buda bize kurumda terfi fırsatlarının olmadığını yada terfi edecek bir pozisyon yada derecenin bulunmadığının göstergesi olarak düşünülebilir. Yine 26.soruda (2.48)ortalamayla ‘Kurumumuzda adil bir terfi politikası uygulanır’ ifadesi düşük düzeyde cevaplandırıldığı için adil terfi fırsatlarının olmadığı düşünülmektedir. Burada adil ücretlendirme olmadığı gibi adil terfi fırsatları da olmadığı yapılan çalışmanın sonucunda söylenebilir.

5.5.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

5.5.6.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek için temel bileşenler faktör analizi uygulanmış ve üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen üç faktör toplam varyansın % 60,988'ini açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi için

uygunluğunu gösteren KMO ve Küresellik Testi analizleri yapılmıştır. Küresellik Testi'nin 0,60'dan yüksek çıkması, verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. Küresellik Testi 0,5'ten küçük değerde olması daha fazla veri toplanması gerektiğini gösterir. Araştırmadaki 0,69'luk küresellik testi değeri faktör analizinin kullanılacağını göstermektedir.

KMO=,687 ve Küresellik Testi=411,809 olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

KMO Değeri ve Küresellik Testi

KMO Değeri ve Küresellik Testi		,687
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık ki kare	411,809
	Serbestlik Derecesi	55
	Önem Düzeyi	,000

Analiz sonuçlarına göre ilk faktör olan Duygusal bağlılık 2,338'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 21,251'ini açıklamaktadır. İkinci faktör olan Devamlılık bağlılığı 2,255'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 20,498'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan Normatif bağlılık 2,116'lık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın % 19,239'unu açıklamaktadır.

Tablo 5.17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans
Duygusal bağlılık	2,338	21,251	21,251
Devamlılık bağlılığı	2,255	20,498	41,749
Normatif bağlılık	2,116	19,239	60,988

5.5.6.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Bağlılık ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı, Normatif bağlılık. Her bir boyuta ait değişkenler tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Duygusal Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,00	1,061	13	10,8	23	19,2	40	33,3	39	32,5	5	4,2
28. Bu kurumun sorunlarını gerçekten, sanki kendi sorunlarıymış gibi hissedirim.	3,39	1,007	4	3,3	23	19,2	26	21,7	56	46,7	11	9,2
29. Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	2,69	,906	10	8,3	42	35,0	44	36,7	23	19,2	1	,8
30. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	3,23	,948	6	5,0	19	15,8	43	35,8	46	38,3	6	5,0
Duygusal bağlılık Toplam	3,08	,735	33	13,7	107	44,6	153	63,8	164	68,4	23	8,1

Tablo 5.18’e bakıldığında çalışanların “27. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.” ifadesine % 10.8’i hiç katılmıyorum, % 19.2’si katılmıyorum, % 33.3’ü kararsızım, % 32,5’i katılıyorum ve % 4.2’si katılıyorum cevabını vermiştir. “28. Bu kurumun sorunlarını gerçekten, sanki kendi sorunlarıymış gibi hissedirim.” ifadesine % 3.3’ü hiç katılmıyorum, % 19.2’si katılmıyorum, % 21.7’si kararsızım, % 46,7’si katılıyorum ve % 9.2’si katılıyorum cevabını vermiştir. “29. Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum.” ifadesine % 8.3’ü hiç katılmıyorum, % 35’i katılmıyorum, % 36.7’si kararsızım, % 19,2’si katılıyorum ve % 0.8’i katılıyorum cevabını vermiştir. “30. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.” ifadesine % 5’i hiç katılmıyorum, % 15.8’i katılmıyorum, % 35.8’i kararsızım, % 38,3’ü katılıyorum ve % 5’i katılıyorum cevabını vermiştir. Duygusal bağlılık boyutunun ortalamasının (3,08) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Burada yine 28. Soru (3.39) ortalamaıyla ‘Bu kurumun sorunlarını gerçekten sanki kendi sorunlarıymış gibi hissedirim’ ifadesi diğer ifadelere göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır, yani çalışanlar kurum sorunlarını gerçekten kendi sorunları gibi hissederek sahip çıkmaktadırlar. 29. soru (2.69) ortalamaıyla ‘Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir

kuruma kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum' ifadesi diğerlerine göre daha düşük düzeyde karşımıza çıkmaktadır. Buda çalışanın kuruma bağlı olma noktasında biraz sorun yaşadığının göstergesi olarak görülebilir.

Tablo 5.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
31. Bu kurumdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olur.	2,92	1,135	11	9,2	39	32,5	29	24,2	31	25,8	10	8,3
32. Şu an bu kurumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	3,50	1,085	2	1,7	29	24,2	16	13,3	53	44,2	20	16,7
33. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az seçeneğe sahip olduğuma inanıyorum.	3,37	1,092	3	2,5	30	25,0	25	20,8	44	36,7	18	15,0
34. Benim için bu kurumdan ayrılmanın önemli sonuçlarından biride mevcut alternatiflerin azlığıdır.(Bu kurumdan ayrılmama nedenlerimden biride iş seçeneğinin az olmasıdır.)	3,42	1,135	6	5,0	26	21,7	17	14,2	53	44,2	18	15,0
Devamlılık Bağlılığı toplam	3,30	,836	22	9,2	124	51,7	87	36,3	181	75,5	66	27,5

Tablo 5.19'a bakıldığında çalışanların "31. Bu kurumdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olur." ifadesine % 9.2'i hiç katılmıyorum, % 32.5'i katılmıyorum, % 24.2'si kararsızım, % 25,8'i katılıyorum ve % 8.3'ü katılıyorum cevabını vermiştir. "32. Şu an bu kurumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur." ifadesine % 1.7'si hiç katılmıyorum, % 24.2'si katılmıyorum, % 13.3'ü kararsızım, % 44,2'si katılıyorum ve % 16.7'si katılıyorum cevabını vermiştir. "33. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az seçeneğe sahip olduğuma inanıyorum." ifadesine % 2.5'i hiç katılmıyorum, % 25'i katılmıyorum, % 20,8'i kararsızım, % 36.7'si katılıyorum ve % 15'i katılıyorum cevabını vermiştir. "34. Benim için bu kurumdan ayrılmanın önemli sonuçlarından biride mevcut alternatiflerin azlığıdır.(Bu kurumdan ayrılmama nedenlerimden biride iş seçeneğinin az olmasıdır.)" ifadesine % 5'i hiç katılmıyorum, % 21.7'si katılmıyorum, % 14.2'si kararsızım, % 44,2'si katılıyorum ve

% 15'i katılıyorum cevabını vermiştir. Devamlılık Bağlılığı boyutunun ortalamasının (3,30) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Burada yine en yüksek ortalama (3.50) ile 32.soruda ‘Şuan bu kurumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur’ ifadesi olmuştur. Buda bize çalışanların ekonomik sebeplerle bu kurumda çalışmaya devam ettiklerini göstermektedir. Yine en düşük ortalama (2.92) ile 31. Soruda ‘Bu kurumdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olur’ ifadesi olmuştur. Dolayısıyla burada çalışanların işine devam etmesinde ekonomik nedenlerin ön planda olduğu görülmektedir.

Tablo 5.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Normatif bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ort	S.s.	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35. Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin temel nedenlerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kurumda kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmemdir.	3,04	1,064	7	5,8	37	30,8	27	22,5	42	35,0	7	5,8
36. Bir kuruma sadık kalmanın önemli olduğuna inanıyorum.	3,54	1,084	3	2,5	24	20,0	20	16,7	51	42,5	22	18,3
37. İnsanlar mesleki yaşamlarının büyük bir kısmını tek bir kurumda geçirselerdi daha iyi olurdu.	2,99	1,293	17	14,2	30	25,0	29	24,2	25	20,8	19	15,8
Normatif Bağlılık toplam	3,19	,885	27	11,3	91	37,9	76	31,7	118	49,2	48	19,9

Tablo 5.20’ye bakıldığında çalışanların “35. Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin temel nedenlerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kurumda kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmemdir.” ifadesine % 5.8’i hiç katılmıyorum, % 30.8’i katılmıyorum, % 22.5’i kararsızım, % 35’i katılıyorum ve % 5.8’i katılıyorum cevabını vermiştir. “36. Bir kuruma sadık kalmanın önemli olduğuna inanıyorum.” ifadesine % 2.5’i hiç katılmıyorum, % 20’si katılmıyorum, % 16.7’si kararsızım, % 42,5’i katılıyorum ve % 18.3’ü katılıyorum cevabını vermiştir. “37. İnsanlar mesleki yaşamlarının büyük bir kısmını tek bir kurumda geçirselerdi daha iyi olurdu.” ifadesine % 14.2’si hiç katılmıyorum, % 25’i katılmıyorum, % 24.2’si kararsızım, % 20,8’i

katılıyorum ve % 15.8'i katılıyorum cevabını vermiştir. Normatif bağlılık boyutunun ortalamasının (3,19) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda en yüksek ortalama (3.54) ile 36.sorudaki 'Bir kuruma sadık kalmanın önemli olduğuna inanıyorum' ifadesi olmuştur. Buda bize çalışanlarda sadakat duygusu olduğunu gösteriyor. Yine en düşük ortalama (2.99) ile 37. Sorudaki 'İnsanlar mesleki yaşamlarının büyük bir kısmını tek bir kurumda geçirselerdi daha iyi olurdu' ifadesi almıştır. Buradan da anlayacağımız üzere tek bir kurumda çalışma hayatını geçirmek çalışanların onayladığı bir durum değildir.

5.5.7. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bulgular

Öngörülen araştırma modelinin test edilmesi ve Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini bulup yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa, korelasyon katsayısı sıfır, pozitif yönlü bir ilişki varsa (+1), negatif yönlü bir ilişki varsa (-1), değerini alır.

Tablo 5.21. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi

	Dönüştürücü liderlik	Etkileşimci liderlik	Koşullu ödül verme boyutu	Pasif istisnalarla yönetim	Aktif istisnalarla yönetim	Kaçınmacı liderlik	İş tatmini toplam	İşin niteliği boyutu	İşin ücret boyutu	İş güvenliği boyutu	Beşeri ilişkiler boyutu	Çalışma koşulları boyutu	Terfi fırsatları boyutu	Örgütsel bağlılık toplamı	Duygusal bağlılık	Devamlılık bağlılığı	Normatif bağlılık
Dönüştürücü liderlik	1																
Etkileşimci liderlik toplam	-,086	1															
Koşullu ödül verme boyutu	,761**	,213*	1														
Pasif istisnalarla yönetim	-,052	,717**	,094	1													
Aktif istisnalarla yönetim	-,093	,651**	,009	,251**	1												
Kaçınmacı liderlik	-,527**	,682**	-,319**	,244**	,370**	1											
İş tatmini toplam	,454**	,028	,371**	,040	,001	-,213*	1										
İşin niteliği boyutu	,360**	-,013	,241**	-,093	,046	-,121	,808**	1									
İşin ücret boyutu	,194*	-,043	,230*	,081	-,131	-,210*	,597**	,284**	1								
İş güvenliği boyutu	,174	-,081	,085	-,075	-,024	-,121	,701**	,584**	,395**	1							
Beşeri ilişkiler boyutu	,173	,075	,128	,033	,058	-,005	,438**	,292**	-,016	,238**	1						
Çalışma koşulları boyutu	,479**	,014	,396**	,014	,046	-,259**	,764**	,500**	,402**	,339**	,283**	1					
Terfi fırsatları boyutu	,403**	,167	,397**	,246**	-,008	-,147	,618**	,338**	,368**	,197*	,007	,545**	1				
Örgütsel bağlılık toplamı	,267**	,074	,270**	,185*	-,125	-,116	,381**	,232*	,285**	,104	,212*	,342**	,354**	1			
Duygusal bağlılık	,278**	,083	,296**	,071	-,040	-,069	,555**	,460**	,217*	,277**	,390**	,455**	,379**	,724**	1		
Devamlılık	-,017	,046	-,022	,146	-,095	,030	-,007	-,111	,138	-,098	,029	,008	,057	,647**	,098	1	
Normatif bağlılık	,341**	,024	,335**	,172	-,128	-,233*	,288**	,175	,253**	,061	,030	,288**	,339**	,728**	,469**	,150	1

* p<0.05

** p<0.001

Tablo 5.21 incelendiğinde Dönüştürücü Liderlik ile Etkileşimci liderliğin alt boyutu olan “Koşullu Ödül Verme” arasındaki korelasyon değeri ($r=,761$) ve “Kaçınmacı liderlik” arasındaki korelasyon değeri ($r=-,527$), İş tatminin alt boyutu olan “İşin niteliği” arasındaki korelasyon değeri ($r=,360$), “İşin ücreti” arasındaki korelasyon değeri ($r=,194$), “Çalışma koşulları” arasındaki korelasyon değeri ($r=,479$) ve “Terfi fırsatları” arasındaki korelasyon değeri ($r=,403$), Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan “Duygusal bağlılık” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,278$), “Normatif bağlılık” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,341$) anlamlı bulunmuştur.

Etkileşimci Liderliğin toplam puanı ile İş Tatmininin boyutları ve toplam puanları ve Örgütsel Bağlılığının boyutları ve toplam puanları arasındaki ilişkilerin tümü $p>0,05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Etkileşimci Liderliğin “Koşullu Ödül Verme” boyutu ile İş Tatmininin alt boyutu olan “İşin niteliği” arasındaki korelasyon değeri ($r=,241$), ve “İşin ücreti” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,230$), “Çalışma Koşulları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,396$), “Terfi Fırsatları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,397$), Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan “Duygusal bağlılık” arasındaki korelasyon değeri ($r=,296$), Normatif bağlılık arasındaki korelasyon değeri ($r=,335$) anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci Liderliğin “Pasif istisnalarla yönetim” boyutu ile İş Tatmininin alt boyutu olan “Terfi Fırsatları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,246$) anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci Liderliğin “Kaçınmacı Liderlik” boyutu ile İş Tatmininin alt boyutu olan “İşin ücreti” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=-,210$), “Çalışma Koşulları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=-,259$), Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan Normatif bağlılık arasındaki korelasyon değeri ($r=-,233$) anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmininin alt boyutu olan “İşin niteliği” arasındaki korelasyon değeri ($r=,232$), “İşin ücreti” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,285$), “Beşeri İlişkiler” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,212$), “Çalışma Koşulları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,342$), “Terfi Fırsatları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,354$) anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılığın “Duygusal Bağlılık” boyutu ile İş Tatmininin alt boyutu olan “İşin niteliği” arasındaki korelasyon değeri ($r=,460$), “İşin ücreti” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,217$), “İş Güvenliği” boyutu arasındaki korelasyon değeri

($r=,277$), “Beşeri İlişkiler” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,390$), “Çalışma Koşulları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,455$), “Terfi Fırsatları” boyutu arasındaki korelasyon değeri ($r=,379$) anlamlı bulunmuştur.

5.5.7.1. Cinsiyetlerine Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Dönüştürücü liderliğin, Etkileşimci Liderliğin, İş Tatmininin, Örgütsel Bağlılığın cinsiyete bağlı olarak değişip değişmediği Mann Whitney U testi ile saptanmıştır.

Tablo 5.22. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

Değişkenler	Cinsiyet	N	X	S.s	U	P
Dönüştürücü liderlik	Erkek	10	3,10	,909	466,000	,425
	Kadın	110	2,90	1,045		
Etkileşimci liderlik toplam	Erkek	10	2,73	,446	486,000	,542
	Kadın	110	2,63	,673		
Koşullu ödül verme boyutu	Erkek	10	2,90	1,370	423,500	,210
	Kadın	110	2,35	1,352		
Pasif istisnalarla yönetim	Erkek	10	3,40	,699	325,500	,030
	Kadın	110	2,75	,921		
Aktif istisnalarla yönetim	Erkek	10	2,30	1,418	362,000	,067
	Kadın	110	3,09	1,253		
Kaçınmacı liderlik	Erkek	10	2,20	,823	504,000	,658
	Kadın	110	2,42	1,119		
İş tatmini toplam	Erkek	10	3,17	,516	483,000	,524
	Kadın	110	3,05	,638		
İşin niteliği boyutu	Erkek	10	2,90	,568	352,000	,058
	Kadın	110	3,38	,966		
İşin ücret boyutu	Erkek	10	2,95	,985	355,000	,060
	Kadın	110	2,38	,928		
İş güvenliği boyutu	Erkek	10	3,15	,883	548,500	,988
	Kadın	110	3,15	,947		
Beşeri ilişkiler boyutu	Erkek	10	4,20	,587	446,000	,308
	Kadın	110	3,83	,922		
Çalışma koşulları boyutu	Erkek	10	3,30	,789	450,500	,338
	Kadın	110	3,03	,918		
Terfi fırsatları boyutu	Erkek	10	2,65	1,180	470,500	,443
	Kadın	110	2,39	,992		
Örgütsel bağlılık toplamı	Erkek	10	3,66	,511	268,500	,007
	Kadın	110	3,15	,553		
Duygusal bağlılık	Erkek	10	3,38	,489	397,000	,144
	Kadın	110	3,05	,749		
Devamlılık bağlılığı	Erkek	10	3,78	,829	341,500	,047
	Kadın	110	3,26	,827		
Normatif bağlılık	Erkek	10	2,93	,850	319,500	,028
	Kadın	110	2,35	,627		

Tablo 5.22’de görüldüğü gibi çalışanların cinsiyetlerine göre Etkileşimci Liderliğin “Pasif istisnalarla yönetim” boyutu, Örgütsel Bağlılık toplam puanı ve “Devamlılık bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” boyutlarına ilişkin t değerleri $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken Dönüştürücü liderlik, Etkileşimci Liderliğin “Koşullu ödül verme”, “Aktif istisnalarla yönetim” ve “Kaçınmacı liderlik”, İş tatmini toplam puanı ve “İşin niteliği”, “İşin ücret”, “İş güvenliği”, “Beşeri ilişkiler”, “Çalışma koşulları”, “Terfi fırsatları” boyutlarına, Örgütsel Bağlılığın “Duygusal bağlılık” boyutlarına ilişkin t değerleri $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablonun incelenmesine devam edildiğinde erkeklerin kadınlara göre Etkileşimci Liderliğin “Pasif istisnalarla yönetim” boyutu, Örgütsel Bağlılık toplam puanı ve “Devamlılık bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.5.7.2. Çalışanların Yaşlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Dönüştürücü liderliğin, Etkileşimci Liderliğin, İş Tatmininin, Örgütsel Bağlılığın yaşa bağlı olarak değişip değişmediği Kruskal Wallis H testi ile saptanmıştır.

Tablo 5.23. Çalışanların Yaşlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ilişkili Kruskal Wallis H analizi

Değişkenler	Yaş	N	X	S.s	KW	P
Dönüştürücü Liderlik	30 dan küçük	49	3,08	1,030	2,839	,242
	30-40 arası	57	2,85	1,035		
	40 dan büyük	14	2,59	,993		
Etkileşimci liderlik toplam	30 dan küçük	49	2,67	,747	,583	,747
	30-40 arası	57	2,61	,591		
	40 dan büyük	14	2,65	,604		
Koşullu ödül verme boyutu	30 dan küçük	49	2,55	1,355	1,751	,417
	30-40 arası	57	2,23	1,323		
	40 dan büyük	14	2,57	1,505		
Pasif istisnalarla yönetim	30 dan küçük	49	2,84	,938	,869	,647
	30-40 arası	57	2,79	,891		
	40 dan büyük	14	2,75	1,033		
Aktif istisnalarla yönetim	30 dan küçük	49	3,06	1,248	1,226	,542
	30-40 arası	57	3,09	1,243		
	40 dan büyük	14	2,64	1,550		
Kaçınmacı liderlik	30 dan küçük	49	2,38	1,210	,620	,734
	30-40 arası	57	2,38	,983		
	40 dan büyük	14	2,61	1,180		

Tablo 5.23. (Devamı)

Değişkenler	Yaş	N	X	S.s	KW	P
İş tatmini toplam	30 dan küçük	49	3,02	,704	2,389	,303
	30-40 arası	57	3,04	,569		
	40 dan büyük	14	3,29	,564		
İşin niteliği boyutu	30 dan küçük	49	3,36	1,130	2,291	,318
	30-40 arası	57	3,25	,812		
	40 dan büyük	14	3,60	,742		
İşin ücret boyutu	30 dan küçük	49	2,21	,896	4,243	,120
	30-40 arası	57	2,54	,944		
	40 dan büyük	14	2,75	,995		
İş güvenliği boyutu	30 dan küçük	49	2,99	,987	5,940	,051
	30-40 arası	57	3,17	,836		
	40 dan büyük	14	3,64	1,046		
Beşeri ilişkiler boyutu	30 dan küçük	49	3,81	1,030	,957	,620
	30-40 arası	57	3,86	,817		
	40 dan büyük	14	4,07	,781		
Çalışma koşulları boyutu	30 dan küçük	49	2,99	,893	,336	,845
	30-40 arası	57	3,07	,942		
	40 dan büyük	14	3,18	,868		
Terfi fırsatları boyutu	30 dan küçük	49	2,58	,926	3,456	,178
	30-40 arası	57	2,27	1,031		
	40 dan büyük	14	2,36	1,151		
Örgütsel bağlılık toplamı	30 dan küçük	49	3,15	,607	,556	,757
	30-40 arası	57	3,19	,552		
	40 dan büyük	14	3,32	,485		
Duygusal bağlılık	30 dan küçük	49	3,05	,787	,994	,608
	30-40 arası	57	3,06	,738		
	40 dan büyük	14	3,25	,519		
Devamlılık bağlılığı	30 dan küçük	49	3,12	,848	3,744	,154
	30-40 arası	57	3,39	,816		
	40 dan büyük	14	3,55	,810		
Normatif bağlılık	30 dan küçük	49	2,49	,619	1,598	,450
	30-40 arası	57	2,33	,680		
	40 dan büyük	14	2,32	,756		

Tablo 5.23 incelendiğinde çalışanların yaşlarına göre Dönüştürücü liderlik, Etkileşimci liderlik toplam, Koşullu ödül verme boyutu, Pasif istisnalarla yönetim, Aktif istisnalarla yönetim, Kaçınmacı liderlik, İş tatmini toplam, İşin niteliği boyutu, İşin ücret boyutu, İş güvenliği boyutu, Beşeri ilişkiler boyutu, Çalışma koşulları boyutu, Terfi fırsatları boyutu, Örgütsel bağlılık toplamı, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı, Normatif bağlılık boyutlarına ilişkin KW değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Bu bulgular çalışanların yaşlarına göre Dönüştürücü liderlik, Etkileşimci liderlik toplam, Koşullu ödül verme boyutu, Pasif istisnalarla yönetim, Aktif istisnalarla yönetim, Kaçınmacı liderlik, İş tatmini toplam, İşin niteliği boyutu, İşin ücret boyutu, İş güvenliği boyutu, Beşeri ilişkiler boyutu, Çalışma koşulları boyutu, Terfi fırsatları boyutu, Örgütsel bağlılık toplamı, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı, Normatif bağlılık boyutları açısından aralarında fark olmadığını göstermektedir.

5.5.7.3. Çalışanların Görev Sürelerine Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Dönüştürücü liderliğin, Etkileşimci Liderliğin, İş Tatmininin, Örgütsel Bağlılığın görev süresine göre değişip değişmediği Tek Yönlü Varyans analizi ile incelenmiştir.

Tablo 5.24. Çalışanların Yaşlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Görev süresi	N	X	S.s	F	P
Dönüştürücü Liderlik	5 yıldan az	28	3,12	1,065	1,680	,191
	5-10 yıl arası	43	3,01	,924		
	10 yıldan fazla	49	2,71	1,087		
Etkileşimci liderlik toplam	5 yıldan az	28	2,65	,790	,031	,969
	5-10 yıl arası	43	2,62	,676		
	10 yıldan fazla	49	2,65	,562		
Koşullu ödül verme boyutu	5 yıldan az	28	2,39	1,315	,002	,998
	5-10 yıl arası	43	2,40	1,348		
	10 yıldan fazla	49	2,41	1,413		
Pasif istisnalarla yönetim	5 yıldan az	28	2,93	,979	,485	,617
	5-10 yıl arası	43	2,71	,959		
	10 yıldan fazla	49	2,82	,858		
Aktif istisnalarla yönetim	5 yıldan az	28	3,07	1,303	,027	,973
	5-10 yıl arası	43	3,02	1,300		
	10 yıldan fazla	49	3,00	1,275		
Kaçınmacı liderlik	5 yıldan az	28	2,29	1,280	,210	,811
	5-10 yıl arası	43	2,44	1,065		
	10 yıldan fazla	49	2,44	1,029		
İş tatmini toplam	5 yıldan az	28	2,93	,707	,916	,403
	5-10 yıl arası	43	3,13	,705		
	10 yıldan fazla	49	3,08	,496		
İşin niteliği boyutu	5 yıldan az	28	3,07	1,142	1,545	,218
	5-10 yıl arası	43	3,47	1,032		
	10 yıldan fazla	49	3,37	,709		
İşin ücret boyutu	5 yıldan az	28	2,32	,874	,704	,497
	5-10 yıl arası	43	2,36	1,048		
	10 yıldan fazla	49	2,55	,885		

Tablo 5.23. (Devamı)

Değişkenler	Görev süre	N	X	S.s	F	P
İş güvenliği boyutu	5 yıldan az	28	2,84	,913	2,097	,127
	5-10 yıl arası	43	3,21	,971		
	10 yıldan fazla	49	3,28	,902		
Beşeri ilişkiler boyutu	5 yıldan az	28	3,66	1,010	,925	,399
	5-10 yıl arası	43	3,91	,971		
	10 yıldan fazla	49	3,94	,768		
Çalışma koşulları boyutu	5 yıldan az	28	3,07	,950	,457	,634
	5-10 yıl arası	43	3,14	,972		
	10 yıldan fazla	49	2,96	,834		
Terfi fırsatları boyutu	5 yıldan az	28	2,54	,892	1,555	,215
	5-10 yıl arası	43	2,55	1,068		
	10 yıldan fazla	49	2,21	1,000		
Örgütsel bağlılık toplamı	5 yıldan az	28	3,08	,732	1,212	,301
	5-10 yıl arası	43	3,29	,541		
	10 yıldan fazla	49	3,16	,470		
Duygusal bağlılık	5 yıldan az	28	2,80	,640	3,021	,053
	5-10 yıl arası	43	3,23	,882		
	10 yıldan fazla	49	3,10	,601		
Devamlılık bağlılığı	5 yıldan az	28	3,26	1,062	,048	,953
	5-10 yıl arası	43	3,31	,774		
	10 yıldan fazla	49	3,32	,758		
Normatif bağlılık	5 yıldan az	28	2,42	,714	1,225	,297
	5-10 yıl arası	43	2,50	,627		
	10 yıldan fazla	49	2,29	,663		

Tablo 5.24 incelendiğinde çalışanların çalışma sürelerine göre Dönüştürücü liderlik, Etkileşimci liderlik toplam, Koşullu ödül verme boyutu, Pasif istisnalarla yönetim, Aktif istisnalarla yönetim, Kaçınmacı liderlik, İş tatmini toplam, İşin niteliği boyutu, İşin ücret boyutu, İş güvenliği boyutu, Beşeri ilişkiler boyutu, Çalışma koşulları boyutu, Terfi fırsatları boyutu, Örgütsel bağlılık toplamı, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı, Normatif bağlılık boyutlarına ilişkin F değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Bu bulgular çalışanların çalışma sürelerine göre Dönüştürücü liderlik, Etkileşimci liderlik toplam, Koşullu ödül verme boyutu, Pasif istisnalarla yönetim, Aktif istisnalarla yönetim, Kaçınmacı liderlik, İş tatmini toplam, İşin niteliği boyutu, İşin ücret boyutu, İş güvenliği boyutu, Beşeri ilişkiler boyutu, Çalışma koşulları boyutu, Terfi fırsatları boyutu, Örgütsel bağlılık toplamı, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı, Normatif bağlılık boyutları açısından aralarında fark olmadığını göstermektedir.

5.5.7.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Dönüştürücü liderliğin, Etkileşimci Liderliğin, İş Tatmininin, Örgütsel Bağlılığın eğitim durumuna bağlı olarak değişip değişmediği Kruskall Wallis H testi ile saptanmıştır.

Tablo 5.25. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ilişkin Kruskall Wallis H analizi

Değişkenler	Eğitim	N	X	S.s	KW	P
Dönüştürücü Liderlik	Lise	39	2,98	1,020	3,409	,333
	Ön lisans	36	2,82	,959		
	Lisans	41	3,02	1,097		
	Yüksek lisans/doktora	4	2,00	,926		
Etkileşimci liderlik toplam	Lise	39	2,57	,646	3,153	,369
	Ön lisans	36	2,82	,658		
	Lisans	41	2,55	,670		
	Yüksek lisans/doktora	4	2,63	,438		
Koşullu ödül verme boyutu	Lise	39	2,62	1,369	4,305	,230
	Ön lisans	36	2,50	1,276		
	Lisans	41	2,20	1,418		
	Yüksek lisans/doktora	4	1,50	1,000		
Pasif istisnalarla yönetim	Lise	39	2,76	,979	5,635	,131
	Ön lisans	36	3,07	,888		
	Lisans	41	2,60	,889		
	Yüksek lisans/doktora	4	3,00	,408		
Aktif istisnalarla yönetim	Lise	39	2,64	1,246	5,524	,137
	Ön lisans	36	3,14	1,376		
	Lisans	41	3,27	1,184		
	Yüksek lisans/doktora	4	3,25	1,258		
Kaçınmacı liderlik	Lise	39	2,32	1,067	1,376	,711
	Ön lisans	36	2,57	1,147		
	Lisans	41	2,33	1,138		
	Yüksek lisans/doktora	4	2,50	,408		
İş tatmini toplam	Lise	39	3,10	,634	1,093	,779
	Ön lisans	36	3,07	,518		
	Lisans	41	3,03	,727		
	Yüksek lisans/doktora	4	3,02	,560		
İşin niteliği boyutu	Lise	39	3,38	1,009	,800	,850
	Ön lisans	36	3,23	,698		
	Lisans	41	3,37	1,101		
	Yüksek lisans/doktora	4	3,50	,793		
İşin ücret boyutu	Lise	39	2,51	,885	2,268	,519
	Ön lisans	36	2,51	,952		
	Lisans	41	2,27	1,001		
	Yüksek lisans/doktora	4	2,50	,913		

Tablo 5.25. (devamı)

Değişkenler	Eğitim	N	X	S.s	KW	P
İş güvenliği boyutu	Lise	39	3,06	,919	3,556	,314
	Ön lisans	36	3,00	,878		
	Lisans	41	3,39	1,022		
	Yüksek lisans/doktora	4	2,88	,250		
Beşeri ilişkiler boyutu	Lise	39	3,81	,893	,978	,806
	Ön lisans	36	3,86	,752		
	Lisans	41	3,90	1,074		
	Yüksek lisans/doktora	4	4,00	,408		
Çalışma koşulları boyutu	Lise	39	3,04	,806	4,136	,247
	Ön lisans	36	3,24	,832		
	Lisans	41	2,88	1,023		
	Yüksek lisans/doktora	4	3,25	1,258		
Terfi fırsatları boyutu	Lise	39	2,64	,932	8,456	,037
	Ön lisans	36	2,50	1,014		
	Lisans	41	2,17	1,046		
	Yüksek lisans/doktora	4	1,75	,645		
Örgütsel bağlılık toplamı	Lise	39	3,25	,601	2,832	,418
	Ön lisans	36	3,26	,571		
	Lisans	41	3,08	,542		
	Yüksek lisans/doktora	4	3,20	,395		
Duygusal bağlılık	Lise	39	3,24	,682	5,356	,148
	Ön lisans	36	3,12	,703		
	Lisans	41	2,87	,804		
	Yüksek lisans/doktora	4	3,25	,289		
Devamlılık bağlılığı	Lise	39	3,15	,832	2,854	,415
	Ön lisans	36	3,43	,787		
	Lisans	41	3,33	,879		
	Yüksek lisans/doktora	4	3,31	,966		
Normatif bağlılık	Lise	39	2,53	,667	3,658	,301
	Ön lisans	36	2,40	,775		
	Lisans	41	2,27	,557		
	Yüksek lisans/doktora	4	2,25	,456		

Tablo 5.25 incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarına göre İş tatmininin Terfi fırsatları boyutuna ilişkin KW değeri $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken, Dönüştürücü liderlik, Etkileşimci liderlik toplam, Koşullu ödül verme boyutu, Pasif istisnalarla yönetim, Aktif istisnalarla yönetim, Kaçınmacı liderlik, İş tatmini toplam, İşin niteliği boyutu, İşin ücret boyutu, İş güvenliği boyutu, Beşeri ilişkiler boyutu, Çalışma koşulları boyutu, Örgütsel bağlılık toplamı, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı, Normatif bağlılık boyutlarına ilişkin KW değerleri $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Bu bulgular çalışanların eğitim durumlarına göre İş tatmininin Terfi fırsatları boyutu açısından aralarında fark olduğunu, Dönüştürücü liderlik, Etkileşimci liderlik toplam, Koşullu ödül verme boyutu, Pasif istisnalarla yönetim, Aktif istisnalarla yönetim, Kaçınmacı liderlik, İş tatmini toplam, İşin niteliği boyutu, İşin ücret boyutu, İş güvenliği boyutu, Beşeri ilişkiler boyutu, Çalışma koşulları boyutu, Örgütsel bağlılık toplamı, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı, Normatif bağlılık boyutları açısından aralarında fark olmadığını göstermektedir.

Terfi fırsatları boyutunda hangi eğitim durumundaki kişiler arasında fark olduğunu anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Lise mezunları ile lisans mezunları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve lise mezunu olanların lisans mezunu olanlara göre Terfi fırsatları boyutu puan ortalaması daha yüksektir (Tablo 5.26).

Tablo 5.26. Terfi Fırsatları Boyutuna İlişkin LSD Post Hoc Testi Analizi Sonuçları

(I) eğitim	(J) eğitim	Ortalamalar arası fark (I-J)	Standart Hata	p.
Lise	Ön lisans	,141	,229	,539
	Lisans	,470*	,222	,036
	yüksek lisans/doktora	,891	,521	,090
Ön lisans	Lise	-,141	,229	,539
	Lisans	,329	,226	,149
	yüksek lisans/doktora	,750	,523	,154
Lisans	Lise	-,470*	,222	,036
	Ön lisans	-,329	,226	,149
	yüksek lisans/doktora	,421	,519	,420
Yüksek lisans/Doktora	Lise	-,891	,521	,090
	Ön lisans	-,750	,523	,154
	Lisans	-,421	,519	,420

* p<0.05

5.5.7.5. Çalışanların Çalıştıkları Kurumdaki Unvanlarına Göre Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Çalışanların çalıştıkları kurumdaki unvanlarına Dönüştürücü liderliğin, Etkileşimci Liderliğin, İş Tatmininin, Örgütsel Bağlılığın unvana bağlı olarak değişip değişmediği t testi ile saptanmıştır.

Tablo 5.27. Değişkenlerin Çalışılan Unvanlarına Bağlı Olarak Değişmesi

Değişkenler	Unvan	N	X	S.s	t	P
Dönüştürücü liderlik	Hemşire	44	2,76	,887	-1,278	,204
	Ebe	76	3,01	1,103		
Etkileşimci liderlik toplam	Hemşire	44	2,55	,610	-1,110	,269
	Ebe	76	2,69	,680		
Koşullu ödül verme boyutu	Hemşire	44	2,27	1,318	-,781	,436
	Ebe	76	2,47	1,381		
Pasif istisnalarla yönetim	Hemşire	44	2,89	,933	,744	,459
	Ebe	76	2,76	,915		
Aktif istisnalarla yönetim	Hemşire	44	2,59	1,282	-2,915	,004
	Ebe	76	3,28	1,218		
Kaçınmacı liderlik	Hemşire	44	2,34	,951	-,479	,633
	Ebe	76	2,44	1,177		
İş tatmini toplam	Hemşire	44	2,88	,544	-2,505	,014
	Ebe	76	3,17	,651		
İşin niteliği boyutu	Hemşire	44	2,91	,713	-3,986	,000
	Ebe	76	3,58	,981		
İşin ücret boyutu	Hemşire	44	2,49	,905	,524	,601
	Ebe	76	2,39	,967		
İş güvenliği boyutu	Hemşire	44	3,00	,842	-1,337	,184
	Ebe	76	3,24	,985		
Beşeri ilişkiler boyutu	Hemşire	44	3,89	,754	,219	,827
	Ebe	76	3,85	,983		
Çalışma koşulları boyutu	Hemşire	44	2,74	,818	-2,948	,004
	Ebe	76	3,23	,914		
Terfi fırsatları boyutu	Hemşire	44	2,23	1,037	-1,508	,134
	Ebe	76	2,51	,980		
Örgütsel bağlılık toplamı	Hemşire	44	3,19	,542	,029	,977
	Ebe	76	3,19	,583		
Duygusal bağlılık	Hemşire	44	2,94	,701	-1,594	,114
	Ebe	76	3,16	,746		
Devamlılık bağlılığı	Hemşire	44	3,49	,816	1,879	,063
	Ebe	76	3,19	,834		
Normatif bağlılık	Hemşire	44	2,35	,748	-,519	,605
	Ebe	76	2,42	,614		

Tablo 5.27.'de görüldüğü gibi çalışanların çalıştıkları kurumdaki unvanlarına göre Etkileşimci liderliğin Aktif istisnalarla yönetim, İş tatmini toplam, İşin niteliği boyutu,

Çalışma koşulları boyutlarına ilişkin t değerleri $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken Dönüştürücü liderlik, Etkileşimci liderlik toplam, Koşullu ödül verme boyutu, Pasif istisnalarla yönetim, Kaçınmacı liderlik, İşin ücret boyutu, İş güvenliği boyutu, Beşeri ilişkiler boyutu, Terfi fırsatları boyutu, Örgütsel bağlılık toplamı, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı, Normatif bağlılık boyutlarına ilişkin t değerleri $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Tablonun incelenmesine devam edildiğinde ebelerin hemşirelere göre Etkileşimci liderliğin Aktif istisnalarla yönetim, İş tatmini toplam, İşin niteliği boyutu, Çalışma koşulları boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.5.7.6. Dönüştürücü Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Dönüştürücü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 5.28).

Tablo 5.28. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Toplanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	P
İş Tatmini	Sabit	2,257	,154		14,647	,000
	Dönüştürücü liderlik	,276	,050	,454	5,539	,000
	R=,454	R ² =,206				
	F _(1, 118) =30,685 p=,000					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,763	,150		18,375	,000
	Dönüştürücü liderlik	,147	,049	,267	3,011	,003
	R=,267	R ² =,071				
	F _(1,118) =9,068 p=,003					

Modelde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılmıştır. D-W değeri 1,701 olarak bulunmuş ve bulunan bu değer 2'ye yakın olduğu için otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Çoklu bağlantı sorunu için ise tolerans değerlerine bakılmış ve tüm tolerans değerlerinin $(1 - R^2)$ 'den büyük olduğu

görülmüştür. Otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı görüldükten sonra analize devam edilmiştir.

Tablo incelendiğinde Dönüştürücü liderlik değişkeni çalışanların İş Tatmini ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.454$, $R^2=.206$, $p<0.05$). Dönüştürücü liderlik çalışanların İş Tatmininin toplam varyansının % 21'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, İş tatmini üzerinde Dönüştürücü Liderlik değişkeni etkilidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde Dönüştürücü Liderlik değişkeninin İş Tatmini üzerinde orta düzeyde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu sonuç “H1: Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu” hipotezini doğrulamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir.

$$\text{İş Tatmini: } 2,257 + ,276 \text{ Dönüştürücü liderlik}$$

Tablo incelendiğinde Dönüştürücü liderlik değişkeni çalışanların Örgütsel Bağlılık ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.267$, $R^2=.071$, $p<0.05$). Dönüştürücü liderlik çalışanların Örgütsel Bağlılığının toplam varyansının % 7'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, Örgütsel Bağlılık üzerinde Dönüştürücü Liderlik değişkeni etkilidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde Dönüştürücü Liderlik değişkeninin Örgütsel Bağlılık üzerinde düşük düzeyde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu sonuç “H3: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini doğrulamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık: } 2,257 + ,276 \text{ Dönüştürücü liderlik}$$

5.5.7.7. Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 5.29).

Tablo 5.29. Etkileşimci Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Toplanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	P
İş Tatmini	Sabit	2,991	,239		12,492	,000
	Etkileşimci liderlik	,027	,088	,028	,305	,761
	R=,028	R ² =,001				
	F _(1, 118) =,093 p=,761					
Örgütsel Bağlılık	Sabit	3,021	,215		14,019	,000
	Etkileşimci liderlik	,064	,079	,074	,809	,420
	R=,074	R ² =,006				
	F _(1,118) =,655 p=,420					

Modelde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılmıştır. D-W değeri 1,702 olarak bulunmuş ve bulunan bu değer 2'ye yakın olduğu için oto korelasyon olmadığı söylenebilir. Çoklu bağlantı sorunu için ise tolerans değerlerine bakılmış ve tüm tolerans değerlerinin (1- R²)'den büyük olduğu görülmüştür. Oto korelasyon ve çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı görüldükten sonra analize devam edilmiştir.

Tablo incelendiğinde Etkileşimci liderlik değişkeni ile İş Tatmini arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur (R=.028, R²=,001, p>0.05). Etkileşimci liderlik çalışanların İş Tatmininin toplam varyansının açıklama gücüne sahip değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, İş tatmini üzerinde Etkileşimci Liderlik değişkeninin etkisi bulunmamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde Etkileşimci Liderlik değişkeninin İş Tatmini üzerinde yordama gücünün olmadığı görülmektedir. Bu sonuç “H2: Etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini doğrulanmamıştır.

Tablo incelendiğinde Etkileşimci liderlik değişkeni ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur ($R=.074$, $R^2=.006$, $p>0.05$). Etkileşimci liderlik çalışanların Örgütsel Bağlılığın toplam varyansının açıklama gücüne sahip değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, Örgütsel Bağlılık üzerinde Etkileşimci Liderlik değişkeninin etkisi bulunmamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde Etkileşimci Liderlik değişkeninin Örgütsel Bağlılık üzerinde yordama gücünün olmadığı görülmektedir. Bu sonuç “H4: Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini doğrulanmamıştır.

5.5.7.8. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İş tatminin örgütsel bağlılığı puanlarını yordama gücünü anlamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 5.30).

Tablo 5.30. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığın Toplam Puanlarının Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	P
İş Tatmini	Sabit	2,138	,240		8,910	,000
	Örgütsel Bağlılık	,344	,077	,381	4,474	,000
	R=,381	R ² =,145				
	F _(1, 118) =20,019 p=,000					

Modelde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılmıştır. D-W değeri 1,533 olarak bulunmuş ve bulunan bu değer 2'ye yakın olduğu için otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Çoklu bağlantı sorunu için ise tolerans değerlerine bakılmış ve tüm tolerans değerlerinin (1- R²)'den büyük olduğu görülmüştür. Otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı görüldükten sonra analize devam edilmiştir.

Tablo incelendiğinde İş Tatmini değişkeni çalışanların örgütsel bağlılık ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.381$, $R^2=.145$, $p<0.05$). İş Tatmini çalışanların örgütsel bağlılığının toplam varyansının % 15'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenine göre, Örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmini değişkeni etkilidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde İş tatmini değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu sonuç “H5: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini doğrulamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel Bağlılığa ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir.

$$\text{İş Tatmini: } 2,138 + ,344 \text{ Örgütsel Bağlılık}$$



SONUÇ

Son yıllarda işletmelerdeki lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu çalışmada liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi açıklanmış ve söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Liderlik tarzları işletmelerde çalışanların iş tatmini ve motivasyonları ve işteki performanslarının artması üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir.

Dönüştürücü liderlik, günümüzdeki modern yönetim anlayışını sergileyen bir yapı gösterirken, etkileşimci liderlik ise klasik yönetim anlayışının günümüzdeki uzantısı şeklinde ifade edilebilir. Dönüştürücü liderlik; yeniliği gelişimi ve değişimi esas alır, vizyonerliği içerir, örgütsel hedef ve amaçlara kendini takip edenlerle birlikte ulaşmayı amaçlayan bir liderlik türüdür. Etkileşimci liderlik ise; liderin takipçilerine beklentilerini ve bu beklentilere ulaşmak için nasıl bir performans göstermeleri gerektiğini ve kendilerinden istenenleri gerçekleştirme durumunda elde edebilecekleri kazanımları iki tarafında önceden bildiği bir anlaşma çerçevesinde açıkça belirtmesi temeline dayanan bir liderlik türü olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, yine günümüz örgütlerinde yönetimlerin üzerinde durması gereken çok önemli iki konu daha vardır ki bunlar iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarıdır. İş tatminini kişinin işinden duyduğu memnuniyet olarak tanımlarken, örgütsel bağlılık ise kişinin çalıştığı kuruma olan bağlılığı olarak tanımlanabilir.

Yaptığımız araştırmamızın sonucunda kullandığımız ölçeklerden birisi olan dönüştürücü liderlik ölçeğinde dönüştürücü liderlik davranışlarının gösterilip gösterilmediği incelendiğinde tanımlayıcı istatistiklere bakacak olursak dönüştürücü liderliği ölçen 7 ifadenin genel ortalamasının 2.91 olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneğini oluşturan kurumdaki yöneticilerin çokta fazla dönüştürücü liderlik davranışları sergilemedikleri, başka bir ifadeyle, vizyon oluşturma, ilham verme, saygı duyma, övgü yardım gibi davranışları az gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızda kullandığımız bir diğer ölçek olan etkileşimci liderlik ölçeğinde yöneticilerin ne ölçüde etkileşimci liderlik davranışları sergilediklerini ortaya koymak ve hangi tür etkileşimci liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiklerini belirlemek için

sorulan soruların sonucuna bakılacak olursa; Koşullu ödüllendirmeye ilişkin ifadenin ortalaması 2.40 olarak çıkmıştır. Diğer bir değişken Pasif istisnalarla yönetim boyutuna yönelik ifadelerin ortalaması 2.80 olarak çıkmıştır. Bilindiği gibi pasif istisnalarla yönetimde lider, örgüt içerisinde hedeften sapmalar ve karışıklıklar oluştuktan sonra harekete geçer. Buda bize gösteriyor ki Halk Sağlığı Kurumunun (Toplum Sağlığı ve Aile Sağlığı Merkezinde) çalışanların yönetim şeklinde, Pasif istisnalarla yönetim tarzı, koşullu ödül verme tarzına göre daha fazla görülmektedir. Aktif istisnalarla yönetimde ise sistem kendiliğinden doğru şekilde işliyor ise lider işlere müdahalede bulunmaz. Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre; yöneticiler etkileşimci liderlik tarzının alt boyutu olan aktif istisnalarla yönetimi 3.03 ortalama ile en fazla kullanmakta sistem kendiliğinden işlediği zaman çalışanların yaptığı işe müdahale etmemektedirler. Kaçınmacı serbestlik tanıyıcı liderlik tarzı ise 2.40 ortalamayla düşük düzeyde görülmektedir.

Araştırmamızda kullandığımız bir diğer ölçek de iş tatmini ölçeğidir. Bu ölçeğe yapılan tanımlayıcı istatistik sonucunda; işin niteliği ile ilgili genel ortalama değer (3.34),işin ücreti ile ilgili ortalama değer (2.43), işin güvenliği ile ilgili ortalama değer (3.15),işin beşeri ilişkiler ile ilgili ortalama değer (3.86),işin çalışma koşulları ile ilgili ortalama değer (3.05),işin terfi fırsatları ile ilgili ortalama değer (2.41) olduğu görülmektedir. Sonuçlarda da görüldüğü üzere çalışanların iş tatmini değerinin en yüksek olduğu iş tatmini boyutu beşeri ilişkiler boyutudur. Dolayısıyla Halk Sağlığı Kurumunda (Toplum sağlığı merkezleri ve Aile sağlığı merkezlerindeki) çalışanlar arasındaki beşeri ilişkiler iyi düzeydedir. Bu çıkan sonuçta bize gösteriyor ki çalışanlar beşeri ilişkilerin iyi olduğu çalışma ortamlarında daha fazla iş tatmini duymaktalar.

Araştırmamızda kullandığımız bir diğer ölçek de örgütsel bağlılık ölçeğidir. Bu ölçeğe yapılan tanımlayıcı istatistik sonucunda; Duygusal bağlılıkla ilgili genel ortalama değer (3.08),devamlılık bağlılığı(3.30),normatif bağlılıkla ilgili ortalama değer (3.19) olduğu görülmektedir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere çalışanların göstermiş olduğu bağlılık boyutu devamlılık bağlılığıdır. Bu durum çalışanların işyerlerinde kendileri istedikleri için değil, ücretleriyle ilgili çıkarlarının karşılandığını düşündüğü ve alternatiflerin eksikliği nedeniyle kalmaya devam ettiklerini göstermektedir. yani burada çalışan çıkarları örgüt çıkarlarının üstünde olduğu görülmektedir. Bu durum örgüte karşı hesapçı bir bağlılık olduğunu dolayısıyla beklentilerini daha iyi karşılayacak başka bir

yerle karşılaştığında örgütle olan bağlılığını kolaylıkla kesebileceğini göstermektedir. Oysa örgütler, örgüt amaçları için çaba sarf eden, örgütle bütünleşip örgütü daha ileriye götürecek çalışanları olmalarını isterler.

Dönüştürücü liderlik ile Etkileşimci liderlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından Koşullu Ödül Verme boyutu dönüştürücü liderlikle anlamlı ilişkiye sahip tek boyuttur. Buradan anlaşılabacağı üzere dönüştürücü liderlerde koşullu ödül verme davranışını göstermektedirler. En yüksek negatif değer ise kaçınmacı liderlik tarzında bulunmuştur, buda dönüştürücü liderlerin kaçınmacı liderlik tarzı davranışında bulunmadıklarını göstermektedir.

Dönüştürücü liderlikle iş tatmini ile arasında pozitif ve aynı doğrultuda bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. En çok da dönüştürücü liderliğin iş tatmininin alt boyutu olan çalışma koşulları ve terfi fırsatları ile arasında olumlu bir ilişki vardır. Buda dönüştürücü liderin çalışanlarla olan ilişkileri ve çalışma şartlarını önemseydiğini ve herkes için adil bir terfi imkanı oluşturmayı sağlamanın dönüştürücü liderlik açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Dönüştürücü liderliğin iş tatmini kadar olmasa da örgütsel bağlılıkla da pozitif yönde bir ilişki vardır. En çokta en yüksek değerin ait olduğu normatif bağlılıkla pozitif yönde bir ilişkisi vardır. Yine sadakat sahiplenme gibi olguların dönüştürücü liderler açısından ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir.

Sonuç olarak yaptığımız çalışmada Dönüştürücü Liderlik ile İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Etkileşimci Liderlikle İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasında aynı doğrultuda anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasında da aynı doğrultuda anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Teknoloji ilerledikçe örgütlerde artık yalnızca “yönetici” odaklı değil, aynı zamanda çalışanlara önderlik edip ekip ruhu oluşturacak “liderlere” ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma bulgularına da bakıldığında, liderin sahip olduğu davranış tarzı çalışanların işindeki etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir.

Bu çalışma sonucunda sağlık kurumları yöneticilerinin; çalışanların moral ve motivasyonlarını artırıcı unsurları daha fazla kullanmaları, vizyon oluşturma, ilham verme, saygı duyma, övgü, yardım gibi davranışları yöneticilerin daha fazla göstermeleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin çalışanların işteki terfi olanak ve imkanlarının artırılması yönündeki çalışmaları, çalışan ücretlerinin artırılması yönündeki çalışmaları, çalışma koşullarının daha da iyileştirilmesi, iş güvenliğinin biraz daha artırılması yönünde iyileştirme çalışmaları yapmaları çalışanlardaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyeceği bulunmuştur. Kurumsal problemlerin tespit edilmesi ve çözüm önerileri bulunması için her zaman çalışanların katılımı sağlanarak, böylece çalışanların hem tatmin seviyelerine aynı zamanda da örgütsel bağlılıklarına pozitif yönde katkı yapılmış olacaktır.

Belirli aralıklarla iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçüm anketleri yapılmalı ve çalışanların memnuniyetsiz olduğu konularda katılımcı yönetim anlayışıyla çözüm önerileri geliştirilerek çalışanların bağlılık düzeyleri artırılmalıdır.

Araştırmada beşeri ilişkiler boyutu ortalamasının yüksek çıkması nedeniyle performansın arttırılması için ekip çalışması ve katılımcı yönetim şekli teşvik edilerek devam edilmeli, kurum ortamındaki iletişim arttırılmalıdır. Neticede araştırma sonucunda da görüldüğü üzere, iletişim iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir.

Çalışanların iş yükü arttıkça stres seviyeleri artmakta, iş tatmin seviyeleri düşmekte ve uzun dönemde de örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir. Bu sebeple tüm bu olumsuzlukların gerçekleşmemesi ve personelin kaliteli hizmet verebilmesi için kurum yöneticilerinin çalışanların iş yüküne dikkat etmeleri gerekmektedir.

Kurum yönetimleri kurumun fiziksel koşullarına önem vermelidir. Yine yöneticilere zaman zaman kurum içinde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirmeleri önerilebilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanlarda kuruma olan örgütsel bağlılık düzeyini arttıracak gibi araştırma sonucunda yüksek çıkan devamlılık bağlılığı düzeyinde azalma, duygusal bağlılık düzeyinde de artış oluşturacaktır. Yani çalışanlar sadece ekonomik nedenlerle kurumda kalmayacak, kuruma karşı iş tatmini ve örgütsel bağlılık duydukları için kuruma duygusal bağlılıkla bağlanacaklardır. Buda yine; işe

karşı gösterilen devamsızlıkları, geç kalmaları, düşük verimliliği, ortaya çıkabilecek hata oranlarını, işe karşı yabancılaşmayı ve iş gücü devrini azaltacak, çalışanlarda iş tatminsizliği nedeniyle ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarını da önleyecektir.

Çalışanları önemsemeyen işe odaklı bir liderlik tarzında çalışanların moral ve motivasyonları, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi unsurların düşük düzeyde olması çalışanların örgüte ve yöneticiye karşı olumsuz duygular beslemesine sebep olur. Bu nedenle çalışanın işine ve çevresine karşı sahip olduğu olumsuz düşünce ve fikirler kişinin işinden soğumasına, bıkkınlık ve yorgunluk duymasına işe karşı aşırı derecede isteksizlik, stres yaşamasına ve bunların sonucunda da iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta azalma, işe devamsızlık, meslek hastalıkları ve işten ayrılma gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu sorunlarda çalışanın verimliliğinin düşmesine neden olacaktır.

Özellikle liderlerin davranış tarzlarına bağlı olarak, çalışanın iş tatmini, verimlilik ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olan unsurların belirlenip bu unsurları düzetici önlemler alınması, hem örgütün yapı taşı olan çalışanların etkin ve verimli olarak çalışmasına ve hem de bu sayede örgütün performans ve karlılığında artış sağlanmasına neden olacaktır. Dolayısıyla böyle bir ortam sağlanarak personellerin örgütte kalmaları sağlanmış olacak, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olduğuna inanmaları ve böylece iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artması sonucu verimliliğin artırılması sağlanmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013) “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31
- Ada N., Alver İ. ve Atlı F. (2008) “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, İzmir, 8(2), 487-518
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005) “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Ankara, 8(3), 327-350
- Ahmadi, F. (2014) *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Anabilim Dalı.
- Akşit, Aşık, N. (2010) “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467.
- Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015). “Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Akyurt, N., Alparslan, A.M. ve Oktar F. (2015) “Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları İş Tatmini- Örgütsel Bağlılık Modeli”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alper, Ay, F., Alper, A., Bircan, H., Öncül, M.S. (2015) “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 767-776

- Altıntaş, N. (2011). *Hemşirelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hasta Hastanesi'nde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2008) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 15(2), 164-178
- Aşan, Ö., Erenler, E. (2008) “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216
- 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” [Çok Faktörlü Liderlik Anketini Kullanarak Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Bileşenlerinin Yeniden İncelenmesi]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462
- Ayhan, C. (2010). *Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Lider Etkinliği üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aymaz, D. (2014). *Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Bağcı, Z. (2013) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 164-184
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012) 3-4, http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/2012-2-1_0.pdf, Erişim tarihi: 29.01.2015.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik ‘‘Türleri’’ ve ‘‘Güç Kaynakları’’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitimi Kurumu Yöneticilerinin

- Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 76.
- Bakan, İ., Büyükbeşe T. (2004) “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7), 1-30.
- Batlas, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. (7. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). “Transformational leadership: A response to critiques” [Dönüştürücü Liderlik: Eleştirilere Bir Cevap]. Martin M.Chemers ve Roya Ayman (Ed.). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. San Diego, CA: Academic Press.
- Bayrak, Kök S. (2006a) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Erzurum”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 292-310.
- Bayrak, Kök S. (2013b) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3).
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz E. ve Can M. (2014) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 99-122
- Bayram, L. (ty). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 125-139
- Berber, A. (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”. *Yönetim Dergisi*, Yıl 11 Sayı 36, Mayıs, 33-50

- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Bitmiş, M.G., Rodopman, B., Üner, M.M. ve Sökmen, A. (2015). “Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17/1, Ankara.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul, 9 (1), <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj>
- Bülbül A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Carles, S. Wearing, A. ve Mann, L. (2000). “A Short Measure of Transformational Leadership” [Dönüştürücü Liderliğin Kısa Şekilde Ölçülmesi]. *Journal of Business and Psychology*, 14(3).
- Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006) “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 106-120
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, Sayı: 51, 32-42.
- Çağlar, İ. (2004). “İİBF Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, 91(2), <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/index.php>

- Çakar, Demircan, N., Yıldız, S. (2009) “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: ‘Algılanan Örgütsel Destek’ Bir Ara Değişken mi?,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, BAHAR- 8(28)*, 68-90.
- Çakınberk, A. ve Demirel Erkan, T. (2010) “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya, 24(108).
- Çarıkçı, H. İ. (2010) “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta, 5(2), 155-168
- Çekmecelioğlu, Gündüz, H. (2005) “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39
- Çelen, Ö., Teke, A., Cihangiroğlu, N. (2013) “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma”, *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18 (3), 399-410
- Çelik, V. (2000a). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V.(2013b). *Eğitimsel Liderlik*. (7 Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Çelik, C. Sünbül, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 50-51
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Çetin, Gürkan G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Çetiner, M. (2014). *Bireysel Kariyer Planlaması İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi
- Çimentepe, A. (2012). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.
- Çinel, Ö. İ. (2010). *Duygusal Zeka ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Çöl G.,- Gül H. S. (Nisan 2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama” *Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 292-306
- Davran, D. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Demir, B. (2013). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (İzmir İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 136
- Demir, H. ve Okan, T.(2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *Yönetim Dergisi*, Ekim, Yıl: 19, S. 61, 72-90
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 15(2), 179-194
- Dilek, H. (2005). *(Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Doğan, S.(2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 44, 2007, 37-61.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004) “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Basım), Yayınevi: Yayınevi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergenekon, A. (2005). *Farklı Liderlik Tarzlarının Çatışmayı Ele Alış Biçimleri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergun, Özler D., Giderler Atalay C. ve Dil Şahin M. (2008) “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Aralık) Sayı: 22, 37-60
- Ertürk, E., Keçecioğlu, T. (2012) “Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, İzmir, 41-54
- Gençay, E. (2001). *Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güçlü, N., Okçu, V. (2015) “İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)*, XII(I), <http://efdergi.yyu.edu.tr>.
- Gül H. (2002) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Akademik Bakış*, 2(1), 37-56
- Gülova, Altın A., ve Demirsoy Ö. (2012) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008) “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Hamedoğlu, M.A. (2001). “Vizyoner Liderlik”, *Yerel Yönetim ve Denetim*, 6(6), http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/vizyoner_liderlik.pdf
- İşcan, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (11), 160-177.
- İşcan, Ö. F. ve Sevimli, F. (2005) “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K. (2008) “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 120-135.
- İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

- İşcan, Ö.F., Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyici Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fak. Dergisi*, 59(1), 182-201
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalkavan, S. (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Kambur, A. (2015). “Örgütsel Bağlılığı Belirleyici Bir Faktör Olarak İşyeri Arkadaşlığının İncelenmesi Üzerine Emniyet Teşkilatında Bir Araştırma”, *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science*, Winter II 2015, Number: 31, 45-63.
- Karaaslan, A., Ergun, Özler D. ve Kulakoğlu, A.S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XI(II),135-160
- Karahan, A. (2008). “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, X(1), 146-162
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010) “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161
- Kaya, H. (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 155, 119-143
- Kaya, İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372
- Koç ,H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, BAHAR- 8(28), 200-211.

- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayım.
- Konakay, G., Altaş, S. S. (2011). “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi (2011-II)*, 35-71
- Korkmaz, M. (2007). “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Kış, S.49, 57-91
- Mimir, M. (2008). *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oksay, A. (2011). *Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği*, (Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Örücü, E. Teker, S. K. (2014). “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı: 24*, 75
- Örücü, E. ve Teker, S.K. (2014). “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı: 24*, ss.75. Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER299> Erişim Tarihi: 28.01.2015.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (ty). “Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Akademik Fener Dergisi*, http://www.bjmer.net/makaleler/1603408491_Edip-Recep-Sinem%201-14.PDF.
- Özaydın, M.M., Özdemir, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 251-281
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yasam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, ss.1-20

- Özdevecioğlu, E. M., Bulut A., Tekçe, E. A., - Çiril, Y., Gemici, T., Tozal, M., Doğan, Y. (2003). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıkların Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 10(2), 125-138
- Özkaya, M.O., Yakın, V., Ekinci, T. (2008). “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 15(1), 163-179
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). “Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198
- Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayın, Ç. (2008). *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Sıgır, Ü., Basım, N. (ty). “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154

- Somuncuoğlu, A.B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Süner, Z. (2014). *İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik*. (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,
- Şimşek, M.Ş. ve Aslan, Ş. (2012). “Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri” *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Konya, S.23, 415-454
- Taslak, S. (2008). “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 31, 127.
- Taşkın, F. Dilek, R. (2010). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46
- Tayfun, A., Palavar, K., ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). “Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 179-200
- Tengilimoğlu, D. (2005a). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Güz, 4(14), 1-16
- Tengilimoğlu, D. (2005b). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 25-45

- Tengilimoğlu, D. (2008c). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 15(2).
- Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107
- Tor, S.S. (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), ss.122-156 <http://www.saglikidaresidergisi.hacettepe.edu.tr/Makale/122/2.pdf> Erişim Tarihi: 29.01.2015.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (Aralık 2012). “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Üngüren, E., Cengiz, F. (2009). “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.
- Yavuz, E. Tokmak C. (2009). “İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl: 1, 1(2), 1307-9832.

- Yazıcıoğlu, İ. (2010). “Örgütlerde İş Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *Bilig Dergisi*, Güz, Sayı 55, 243-264
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178
- Yeşiltaş, M., Çeken, H., ve Sormaz, Ü. (2012). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar*, Sayı: 28, 19-39
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, Ç. (2012). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 446-457

İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme> (Erişim tarihi 02.05.2016)
- <http://melezg.blogcu.com/orgutsel-baglilik/2873617> (Erişim Tarihi 19.03.2015)
- <http://nenedir.com.tr/is-tasarimi-nedir/> (Erişim tarihi 03.05.2016)
- <http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Is%20genisletme.157.html> (Erişim tarihi 03.05.2016)
- <http://acikerisim.aku.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3335/pdf?sequence=1&isallowed=y> (s. 6 erişim tarihi: 08.04.2015) <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m6.pdf>
- <http://www.paradigmadanismanlik.com/icerik-detay.asp?id=227> (erişim tarihi: 15.04.2015).

<http://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili/>

Erişim tarihi: 25.12.2014.

http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/vizyoner_liderlik.pdf Erişim tarihi:

29.01.2015.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yürütülen bir bilimsel çalışma için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. İfadeleri değerlendirmedeki samimiyetiniz çalışmanın amacına ulaşmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Lütfen her ifadeyi samimi bir şekilde değerlendiriniz.

Doldurduğunuz anket formlarında adınız ve soyadınıza ilişkin bir bilgi yer almamaktadır. Bu nedenle anket formlarına adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Çalışmadan elde edilecek veriler tamamen akademik amaçlar için kullanılacak ve hiçbir kişi ve /veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Ayrıca anketlerden elde edilen veriler tek tek değil bir bütün halinde değerlendirilecektir. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

1- Cinsiyetiniz:

☐Bay ☐Bayan

2- Yaş Aralığınız:

☐30'dan küçük ☐30-40 arası ☐40'dan büyük

3- Bu Meslekteki Görev Süreniz:

☐5 yıldan az ☐5-10 yıl arası ☐10 yıldan fazla

4- Eğitim Düzeyiniz:

☐Lise ☐Yüksek Okul ☐Üniversite ☐Yüksek Lisans/ Doktora

5- Kurumdaki Ünvanınız (Mesleğiniz)

	Aşağıdaki ifadeler, bağlı olduğunuz yöneticinizin davranışlarıyla ilgilidir. Yöneticinizin sergilediği davranışlara göre ifadeleri 1 den 5'e kadar derecelendirilmiş seçeneklerden birisini seçerek değerlendiriniz. Seçiminizi (X) işaretiyle belirtebilirsiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim geleceğe ilişkin açık ve olumlu bir vizyonu çalışanlarla paylaşır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, çalışanlara birey (bağımsız fertler) olarak davranır ve çalışanların gelişimini destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
3	Yönetim çalışanları cesaretlendirir ve takdir eder.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim çalışanlar arasında güveni, bağlılığı ve iş birliğini teşvik eder.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim çalışanları, sorunları yeni yaklaşımlarla ele almaları ve kabulleri (varsayımları, zanları) sorgulamaları için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin değerleri açıktır ve söylediğini (dediğini) yapar.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim onuru ve başkalarına saygılı olmayı telkin eder (öğütler) ve liyakatiyle (yeterliliğiyle) bana ilham verir (esin kaynağı olur).	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, başarılarımız karşılığında uygun ödüller almamızı sağlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, “Bozuk değilse, tamir etme” anlayışına sahiptir (mecbur kalmadıkça önlem almanın gereksiz olduğunu düşünür).	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin harekete geçmesi için sorunların kronik hale gelmesi gerekir.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, yaptığımız hataların peşini bırakmaz (yaptığımız hataları asla unutmaz).	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim, karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki ifadeler bağlı olduğunuz kurumda ki iş tatmini düzeyinizle ilgilidir. Kendinize uygun bulduğunuz ifadeyi (X) işaretiyle işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14	İşim bana başarı duygusu verir.	1	2	3	4	5
15	İşim heyecan vericidir.	1	2	3	4	5
16	İşim tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
17	Benzer işlerde çalışanlara oranla ücretim normaldir.	1	2	3	4	5
18	Ücretim dolgundur.	1	2	3	4	5
19	İstikrarlı bir işe sahibim.	1	2	3	4	5
20	İşimi kaybetme endişesi duymam.	1	2	3	4	5
21	Birlikte çalıştığım kişiler cana yakındırlar.	1	2	3	4	5
22	Birlikte çalıştığım kişiler, birinin zor bir duruma düşmesi durumunda birbirlerine yardım ederler.	1	2	3	4	5
23	Kurumumuz verimli ve problemsiz bir biçimde çalışır.	1	2	3	4	5
24	Kurumumuzdaki işgörenler üst yönetim tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
25	Terfi etmek için iyi bir şansım var.	1	2	3	4	5
26	Kurumumuzda adil bir terfi politikası uygulanır.	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki ifadeler, çalıştığınız kurum hakkındaki hislerinizi belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalıştığınız kurum hakkındaki hislerinizi göz önünde bulundurarak her bir ifadeye katılma derecenizi belirtiniz. <i>Her ifade için “Kesinlikle Katılmıyorum=1” “Katılmıyorum=2” “Kararsızım=3” “Katılıyorum=4” “Kesinlikle Katılıyorum=5” arasında değişen seçeneklerden sadece birisini seçiniz. Seçiminizi (X) işaretiyle belirtebilirsiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
28	Bu kurumun sorunlarını gerçekten, sanki kendi sorunlarıymış gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
29	Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
30	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
31	Bu kurumdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olur.	1	2	3	4	5
32	Şu an bu kurumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
33	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az seçeneğe sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
34	Benim için bu kurumdan ayrılmanın önemli sonuçlarından biride mevcut alternatiflerin azlığıdır.(Bu kurumdan ayrılmama nedenlerimden biride iş seçeneğinin az olmasıdır.)	1	2	3	4	5
35	Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin temel nedenlerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kurumda kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmemdir.	1	2	3	4	5
36	Bir kuruma sadık kalmanın önemli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
37	İnsanlar mesleki yaşamlarının büyük bir kısmını tek bir kurumda geçirselerdi daha iyi olurdu.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Safiye KIRKPINAR
Doğum Yeri ve Tarihi	Ardanuç – 16.07.1979
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sağlık Y.O.
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Sağlık Bakanlığı, Erzurum Halk Sağlığı
İletişim	
E-Posta Adresi	fsk-2508@hotmail.com
Tarih	10.02.2017