





**STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI:**

AĞRI İLİ ÖRNEĞİ

Sidal DUMLU ZEREN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

AĞRI-2024

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM
DALI

SİDAL DUMLU ZEREN

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI: AĞRI İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğr. Üyesi AHMET GÜMÜŞ

AĞRI-2024

01/08/2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Stratejik Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Ağrı İli Örneği” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

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

- ☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

01/08/2024

Sidal DUMLU ZEREN

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ danışmanlığında, Sidal DUMLU ZEREN tarafından hazırlanan bu çalışma 01/08/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Sevcan PINAR

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine ait olup;

Enstitü Yönetim Kurulunun .../.../2024 tarih ve ... / nolu kararı ile onaylanmıştır.

.... /...../.....

Prof. Dr. İbrahim HAN

Enstitü Müdürü

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI: AĞRI İLİ ÖRNEĞİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

2024, Sayfa: 176+XVIII

Üniversiteler; bilgi üretmeleri, bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmaları, sosyal ve ekonomik kalkınmayı desteklemeleri ve toplumsal sorunlara çözümler sunmaları gibi birçok özelliklerinden dolayı en önemli kurumlardan biridir. Üniversiteler tarafından sağlanan bu katkıların tümü üniversitenin sahip olduğu nitelikli, deneyimli ve bilgili çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışanların kurumda kalmalarının sağlanması üniversitenin kaliteli hizmetler sunarak toplum için fayda üretmeyi sürdürmesinin yanı sıra üniversitenin diğer üniversiteler arasındaki konumunun da yükselmesini sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı üniversite yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini inceleyerek literatüre katkı sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapmakta olan 400 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda stratejik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu, aynı zamanda iş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik ve etik liderlik boyutlarının iş tatmini, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır. Yönetimsel liderlik boyutu ise devam bağlılığı üzerinde negatif, normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. İş tatmininin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Elde edilen sonuçların literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda üniversite yöneticilerinin çalışanları özellikle liderlik konusunda yönlendirmeleri, onlara kurumun hedeflerini iyi bir şekilde ifade etmeleri ve kurum hedefleriyle çalışanların

hedeflerini uyumlu hale getirmeleri, çalışanları iş konusunda desteklemeleri, çalışanlara karşı dürüst olmaları, çalışanların görüşlerine ve özel hayatlarına saygılı olmaları, aldıkları kararların arkasında durmaları, kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmaları ve doğru olanı yapma konusunda çalışanları desteklemeleri önerilmektedir.

Anahtar sözcükler: Stratejik Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Üniversiteler.



ABSTRACT

MASTER'S THESIS

INVESTIGATING THE EFFECTS OF STRATEGIC LEADERSHIP ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AĞRI PROVINCE EXAMPLE

Advisor: Assoc. Dr. Ahmet GÜMÜŞ

2024, Page: 176+XVIII

Universities are among the most important institutions due to their roles in producing knowledge, contributing to individuals' personal and professional development, supporting social and economic development, and providing solutions to societal problems. All these contributions provided by universities are carried out through their qualified, experienced, and knowledgeable staff. Therefore, ensuring the retention of these employees not only helps the university continue to provide quality services and benefit society but also enhances the university's standing among other universities. The purpose of this study is to contribute to the literature by examining the impact of strategic leadership behaviors of university administrators on employees' job satisfaction and organizational commitment. In line with this aim, a study was conducted with 400 employees working at Ağrı İbrahim Çeçen University. The results of the study indicated that strategic leadership has a positive effect on job satisfaction and organizational commitment, and job satisfaction also positively affects organizational commitment. Furthermore, the transformational leadership and ethical leadership dimensions of strategic leadership positively impact job satisfaction, affective commitment, and normative commitment. The managerial leadership dimension, on the other hand, has a negative effect on continuance commitment and a positive effect on normative commitment. Job satisfaction positively affects affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. It is believed that the obtained results will contribute to the literature and practitioners. Accordingly, it is recommended that university administrators guide their employees, especially in terms of leadership, clearly communicate the institution's goals, align employees' goals with the institution's goals, support employees in their work, be honest with them,

respect their opinions and private lives, stand by their decisions, prioritize the institution's interests over their own, and support employees in doing the right thing.

Keywords: Strategic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Universities.



ÖN SÖZ

Yüksek Lisans/Doktora eğitimim boyunca, benden bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen, çalışmalarımın tamamlanabilmesi için her türlü şartı sağlayan ve bana her zaman her türlü desteği sunan çok değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım esnasında değerli yardımları ile bana yardımcı olan Sayın Öğr. Gör. Dr. Ali KÖROĞLU, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Salih YILDIRIM ve Sayın Adem ÖZ'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Eğitimim tüm süreçlerinde her türlü destekleriyle beni hiç yalnız bırakmayan aileme teşekkür ederim.

01/08/2024

Sidal DUMLU ZEREN

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vi
ABSTRACT	viii
ÖN SÖZ.....	x
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ	xviii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM.....	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Strateji, Stratejik Yönetim, Liderlik Kavramı, Liderliğin Gelişim Süreci, Liderlik Kuramları, Liderlik Tarzları.....	4
2.1.1. Strateji, stratejik yönetim kavramı	4
2.1.2. Liderlik kavramı, liderlik kavramının diğer kavramlardan farkları, liderliğin gelişim süreci, liderlik kuramları, liderlik tarzları	5
2.2. Stratejik Liderlik Kavramı ve Önemi.....	17
2.2.1. Stratejik liderlik kavramının tanımı	17
2.2.2. Stratejik liderlik kavramının önemi	18
2.3. Stratejik Liderliğin Ortaya Çıkışı.....	20
2.4. Stratejik Liderlik Özellikleri	22
2.5. Stratejik Liderlik Modelleri.....	24
2.5.1. John adair'in üç çember modeli.....	24
2.5.2. Davies ve Davies'in dokuz noktalı stratejik liderlik modeli	25
2.5.3. Ülgen ve Mirze'nin "sert ve yumuşak faktörleri" ele alan stratejik liderlik modeli.....	25
2.5.4. Pisapia'nın beş boyutlu stratejik liderlik modeli	26
2.6. Stratejik Liderlik Boyutları	27
2.6.1. Dönüşümsel uygulamalar	27
2.6.2. Yönetimsel uygulamalar	28
2.6.3. Etik uygulamalar	29
2.6.4. Politik uygulamalar	29

2.7. İş Tatmini Kavramı ve Önemi	30
2.7.1. İş tatmini kavramının tanımı	30
2.7.2. İş tatmini kavramının önemi	33
2.8. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	36
2.8.1. Bireysel faktörler.....	36
2.8.2. Örgütsel faktörler	39
2.9. İş Tatmini İle İlişkili Kuramlar	43
2.9.1. Kapsam teorileri	43
2.9.2. Süreç teorileri	45
2.10. İş Tatmininin Sonuçları.....	47
2.11. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	49
2.12. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	51
2.12.1. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı	51
2.12.2. Örgütsel bağlılık kavramının önemi.....	53
2.13. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	55
2.13.1. Bireysel faktörler.....	55
2.13.2. Örgütsel faktörler	57
2.13.3. Örgüt dışı faktörler	58
2.14. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar	59
2.14.1. Tutumsal bağlılık	59
2.14.2. Davranışsal bağlılık.....	64
2.15. Örgütsel bağlılık boyutları	66
2.15.1. Duygusal bağlılık	66
2.15.2. Devam bağlılığı.....	67
2.15.3. Normatif bağlılık.....	69
2.16. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	70
2.16.1. Performans	70
2.16.2. Devamsızlık ve işe geç kalma	70
2.16.3. İşten ayrılma.....	71
2.17. Literatürde Stratejik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	71
2.17.1. Stratejik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan çalışmalar	71

2.17.2. Stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan çalışmalar	73
2.17.3. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan çalışmalar	76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	80
3. YÖNTEM.....	80
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	80
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	80
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	83
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	83
3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	83
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi	84
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	86
4. BULGULAR	86
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	86
4.2. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	87
4.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	88
4.4. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi Sonuçları	89
4.5. Katılımcıların Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Verdikleri Cevapların İncelenmesi	92
4.6. Normallik Testi	96
4.7. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	99
4.8. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	101
4.8.1. Stratejik liderlik ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi	101
4.8.2. Stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi	102
4.8.3. İş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi	105
4.9. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere Yönelik Algıların Demografik Özelliklere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi	106
4.9.1. Stratejik liderlik ölçeğinin demografik bilgilere göre fark testleri.....	107
4.9.2. Örgütsel bağlılık ölçeğinin demografik bilgilere göre fark testleri.....	118
4.9.3. İş Tatmini ölçeğinin demografik bilgilere göre farklılık testleri.....	128

BEŞİNCİ BÖLÜM	135
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	135
KAYNAKLAR	148
EKLER.....	171
Ek-1. Anket formu	171
Ek-2. Etik kurul raporu	173
Ek-3. Araştırma izni	174
ÖZGEÇMİŞ.....	176



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1. Liderlik tanımları	6
Tablo 2. 2. Rensis Likert'in sistem 4 modeli	11
Tablo 2. 3. Fiedler'in durumsal liderlik modeli	13
Tablo 4. 1. Katılımcılara Ait Bilgiler	86
Tablo 4. 2. Katılımcıların işleri ile ilgili bilgiler	87
Tablo 4. 3. Güvenilirlik analizi sonuçları	88
Tablo 4. 4. Stratejik liderlik ölçeği uyum değerleri	90
Tablo 4. 5. Örgütsel bağlılık ölçeği uyum değerleri	91
Tablo 4. 6. İş tatmini ölçeği uyum değerleri	92
Tablo 4. 7. Aritmetik ortalamaları derecelendirme tablosu	92
Tablo 4. 8. Stratejik liderlik ölçeği maddelerinin betimsel istatistikleri	93
Tablo 4. 9. Örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinin betimsel istatistikleri	94
Tablo 4. 10. İş tatmini ölçeği maddelerinin betimsel istatistikleri	96
Tablo 4. 11. Stratejik liderlik ölçeğinin normallik testi sonuçları	97
Tablo 4. 12. Örgütsel bağlılık ölçeğinin normallik testi sonuçları	98
Tablo 4. 13. İş tatmini ölçeğinin normallik testi sonuçları	99
Tablo 4. 14. Değişkenler arası ilişkiler	99
Tablo 4. 15. Stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi	101
Tablo 4. 16. Stratejik liderlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi	102
Tablo 4. 17. Stratejik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	103
Tablo 4. 18. Stratejik liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi	103
Tablo 4. 19. Stratejik liderlik boyutlarının devamlı bağlılığı üzerindeki etkisi	104
Tablo 4. 20. Stratejik liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisi	104
Tablo 4. 21. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	105
Tablo 4. 22. İş tatmininin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi	106
Tablo 4. 23. Cinsiyete göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar	107
Tablo 4. 24. Medeni duruma göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar	107
Tablo 4. 25. Yaş grubuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar	108
Tablo 4. 26. Eğitim durumuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar	109
Tablo 4. 27. Gelir durumuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar	110
Tablo 4. 28. Görev tanımına göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar	111

Tablo 4. 29. Unvana göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar	112
Tablo 4. 30. İdari görevi olup olmamasına göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar.....	115
Tablo 4. 31. Kamuda toplam çalışma süresine göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar.....	116
Tablo 4. 32. Mevcut kurumda çalışma süresine göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar.....	117
Tablo 4. 33. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar	118
Tablo 4. 34. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar.	119
Tablo 4. 35. Yaş grubuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar.....	119
Tablo 4. 36. Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar	120
Tablo 4. 37. Gelir durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar.	121
Tablo 4. 38. Görev tanımına göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar .	123
Tablo 4. 39. Unvana göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar.....	123
Tablo 4. 40. İdari görevi olup olmamasına göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar.....	126
Tablo 4. 41. Kamuda toplam çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar.....	127
Tablo 4. 42. Mevcut kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar.....	128
Tablo 4. 43. Cinsiyete göre iş tatmin düzeyleri	128
Tablo 4. 44. Medeni duruma göre iş tatmin düzeyi	129
Tablo 4. 45. Yaş grubuna göre iş tatmin düzeyi	129
Tablo 4. 46. Eğitim durumuna iş tatmin düzeyi.....	129
Tablo 4. 47. Gelir durumuna göre iş tatmin düzeyi	130
Tablo 4. 48. Görev tanımına göre iş tatmin düzeyi.....	131
Tablo 4. 49. Unvana göre iş tatmin düzeyi	131
Tablo 4. 50. İdari görevi olup olmamasına göre iş tatmin düzeyi.....	132
Tablo 4. 51. Kamuda toplam çalışma süresine göre iş tatmin düzeyi.....	132
Tablo 4. 52. Mevcut kurumda çalışma süresine göre iş tatmin düzeyi	133
Tablo 4. 53. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumu.....	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Yönetim tarzı matriksi (Koçel, 2011: 593).	10
Şekil 2. 2. Hersey ve Blanchard'ın liderliğin hayat eğrisi yaklaşımı (Meyer, 2016: 27)	15
Şekil 2. 3. Allen ve Meyer'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 24).	63
Şekil 3. 1. Araştırma modeli	81
Şekil 4. 1. Stratejik liderlik ölçeğinin DFA sonucu	90
Şekil 4. 2. Örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA sonucu	91
Şekil 4. 3. İş tatmini ölçeğinin DFA sonucu	92

KISALTMALAR LİSETESİ

AMOS	: Analysis of Moment Structures
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ERG	: Existence, Relatedness, Growth
HBCU	: Historically Black Colleges and Universities
IBM	: International Business Machines
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
NCR	: National Cash Register
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
YO	: Yüksekokul

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Modern toplumların en önemli yapı taşlarından biri olan üniversiteler, yalnızca akademik bilgi üretmekle kalmamakta, aynı zamanda bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmakta, sosyal ve ekonomik kalkınmayı desteklemekte ve toplumsal sorunlara çözümler sunmaktadır. Bireylerin yükseköğrenim alarak belirli bir alanda uzmanlaşmalarını sağlayan üniversiteler, bu süreçte öğrencilere eleştirel düşünme, problem çözme, araştırma yapma ve bilgiye ulaşma becerileri kazandırarak, onların iş hayatında başarılı olmalarını ve topluma katkı sağlayan bireyler haline gelmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, üniversiteler, çeşitli disiplinlerde geniş bir bilgi yelpazesi sunarak, öğrencilerin entelektüel ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunmakta, bu da onların farklı bakış açıları geliştirmelerini ve daha geniş bir perspektiften dünyayı anlamalarını sağlamaktadır. Bilimsel araştırmaların yapıldığı ve yeni bilgilerin üretildiği merkezler olan üniversiteler, araştırma ve geliştirme faaliyetleri sayesinde, bilimsel ve teknolojik ilerlemelere öncülük etmekte; yeni buluşlar, inovasyonlar ve teknolojiler, üniversitelerde yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Sağlanan bilimsel katkılar, sağlık, mühendislik, doğa bilimleri, sosyal bilimler ve diğer pek çok alanda önemli ilerlemeler sağlamaktadır. Ayrıca, üniversiteler, toplumdaki sorunları tespit ederek, bu sorunlara bilimsel çözümler üretmekte ve toplumun genel refahını artırarak yaşam kalitesini yükselmesine katkı sağlamaktadır. Üniversiteler, çeşitli sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar ve projelerle toplumsal sorunların daha iyi anlaşılmasına ve çözümler geliştirilmesine katkı sağlamakta, topluma hizmet projeleri, sosyal sorumluluk projeleri ve sivil toplum kuruluşları ile iş birlikleri aracılığıyla, doğrudan topluma fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda, kültürel etkinlikler, seminerler, konferanslar ve sanat etkinlikleri düzenleyerek, toplumsal ve kültürel yaşamın zenginleşmesine katkıda bulunmakta ve toplumun farklı kesimlerinden insanların bir araya gelmesini ve kültürel etkileşimlerin artmasını sağlamaktadır. Üniversiteler, bulundukları bölgede ekonomik kalkınma ve istihdam yaratma açısından da büyük önem taşımaktadır. Yükseköğretim kurumları, mezunlarına iş dünyasında gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırarak, iş gücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılamakta, ayrıca, yerel ekonomilere doğrudan ve dolaylı

olarak katkıda bulunmaktadır. Öğrenciler, akademik personel ve üniversite çalışanları, bulundukları bölgedeki ekonomiyi canlandırmaktadır. Üniversiteler, aynı zamanda, çeşitli araştırma projeleri ve iş birlikleri yoluyla, endüstri ve işletmelerle ortaklıklar kurmakta, bu iş birlikleri, inovasyonun ve rekabetçiliğin artmasına, yeni iş alanlarının ve girişimciliğin desteklenmesine yardımcı olmaktadır.

Üniversitelerin gerçekleştirdikleri tüm bu faaliyetlerin ve sağladıkları katkıların temel gücü çalışanlarıdır. Nitelikli, deneyimli ve yetkin çalışanların bilgi, donanım ve tecrübeleri üniversitenin en çok ihtiyaç duyduğu faktörlerin başında gelmektedir. Çünkü toplumun üniversiteden beklentisi üretmesidir. Bu doğrultuda üniversiteler nitelikli mezunlar ve bilgi üretme gibi konularda birbirleriyle de bir yarış içerisinde. Bu rekabet ortamında üniversiteyi daha iyi yerlere taşıyacak olan deneyimli, bilgili ve yetenekli çalışanlarıdır. Bu nedenle üniversitelerin bu çalışanları istihdam etmesi ve kurumda kalmalarını sağlaması üniversiteler açısından oldukça önemlidir. Çalışanların kurumda kalmaları kendilerini kuruma ait hissetmeleri ve kuruma bağlı olmaları ile mümkündür. Çalışanların çalıştıkları üniversiteye bağlılık hissetmeleri onların işlerine olan ilgisi, motivasyonu, kuruma olan aidiyet duygusu ve çalışma performansları gibi birçok faktörü etkilemektedir. Örneğin akademik personelin üniversiteye bağlılığı, onların işine olan adanmışlığını artırmakta ve bu da daha yüksek kaliteli eğitim ve araştırma faaliyetlerine yol açmaktadır. Bağlılık duygusu yüksek olan akademik personel, öğrencilere daha fazla rehberlik etmekte, ders materyallerini sürekli olarak güncellemekte ve araştırma projelerinde daha yenilikçi ve yaratıcı olmaktadır. Bu durum, üniversitenin akademik başarısını artırmakta ve üniversiteyi daha çekici hale getirmektedir. Çalışanların üniversiteye bağlılığı, kurumsal devamlılık ve istikrar açısından da kritik öneme sahiptir. Üniversiteye bağlı çalışanlar, uzun vadeli hedeflere ulaşmada daha karardır ve kurumsal değişimlere daha kolay uyum sağlar. Bu durum, üniversitenin stratejik planlarını ve projelerini başarılı bir şekilde hayata geçirmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, bağlılık duygusu yüksek olan çalışanlar, işten ayrılma oranlarını düşürmekte, bu da kurumsal bilgi ve deneyimin korunmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumsal devamlılık, üniversitenin uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahiptir. Üniversiteye bağlı çalışanlar, toplumsal projelerde daha aktif rol almakta ve bilgi birikimlerini toplumun hizmetine sunmaktadır. Ayrıca, kuruma bağlı akademik personel,

üniversitenin sosyal sorumluluk projelerine ve iş birliklerine daha fazla katkıda bulunmakta, bu da üniversitenin toplumsal rolünü güçlendirmektedir.

Üniversiteler açısından bu kadar önemli olan örgütsel bağlılığın sağlanmasının idarecilerin liderlik tarzlarına ve çalışanların tatmin düzeylerine bağlı olabileceği çeşitli kurumların çalışanları üzerinde gerçekleştirilen daha önceki pek çok araştırmada ortaya konmuştur. Bu çalışmada stratejik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Tezin ikinci bölümünde araştırmada yer alan stratejik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili açıklamalara ve bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, hipotezleri, evreni, örneklemini, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve araştırma verilerinin analizini kapsayan yöntemle ilgili bilgiler yer almaktadır. Dördüncü bölümde yapılan analizler ve elde edilen bulgular yer almaktadır. Beşinci bölümde ise araştırmanın bulguları tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur. Araştırmada ulaşılan sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde stratejik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Fakat bu değişkenler arasındaki ilişkileri üniversite çalışanları üzerinden inceleyen çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Literatür incelendiğinde pek çok liderlik türünün olduğu ve yapılan araştırmalarda liderlik türünün çalışanların algı, tutum, davranış ve niyetleri üzerinde etkili olduğu ortaya koyulmaktadır. Ancak her kurumun işleyişi, ortamı, her kurumda yapılan işin türü, çalışanların nitelikleri vb. birbirinden farklıdır ve bu faktörlerin hepsi liderlik türünün etkinliğini belirleyen faktörlerdir. Dolayısıyla farklı kurumlardaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarının üniversite çalışanları için de genellenmesi doğru sonuçlar vermeyebilir. Bu çalışma üniversite gibi bilgi ve hizmet üreten bir kurumun çalışanları üzerinde liderlik türünü inceleyerek literatüre ve uygulayıcılara önemli bir katkı sunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Strateji, Stratejik Yönetim, Liderlik Kavramı, Liderliğin Gelişim Süreci, Liderlik Kuramları, Liderlik Tarzları

Bu bölümde strateji, stratejik liderlik, liderlik, liderliğin gelişim süreci, liderlik kuramları ve liderlik tarzları konuları ele alınmıştır.

2.1.1. Strateji, stratejik yönetim kavramı

“Strateji” kelimesi Yunanca "strategos" kelimesinden gelir ve "genel sanatı" anlamına gelir (DeLisi, 2021: 27). Stratejinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” şeklinde ifade edilmektedir (Aktan, 2008: 1). Bazı yazarların yönetimin oyun planı (Thompson, Peteraf, Gamble ve Strickland, 2022: 14); bazılarının ise fark yaratmak olarak tanımladığı (Porter, 2002: 3), strateji bir örgütün faaliyetleri için seçtiği bölgedeki kaynakların kullanımında izleyeceği yönü belirlemektedir (Day, 1984: 23).

Strateji amaç tayini ile ilgili bir kavram olduğunda ne tür bir örgüt olursa olsun bir stratejisi bulunmayan örgütler amaçlarını kesin ve net bir biçimde belirleyemez, amaçlarını belirlemek için gerekli olan hesapları yapamaz ve yeni girişimler için ihtiyaç duyacağı hesaplardan yoksun kalır. Stratejisi bulunmayan bir örgütte kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde kullanılamayacaktır. Strateji belirlenmediği durumlarda amaçlar belirlenerek faaliyetler amaçlara göre düzenlenemez ve fayda sağlayacak fırsatlar elde edilemez. Stratejisi olmayan örgütler herhangi bir mal veya pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmazlar ve optimist düşünceden yoksundurlar. Önceden herhangi bir hazırlık yapmadan günlük bilgiler üzerine kararlar aldıklarından piyasadaki en önemsiz dalgalanma ve tehlikelerden bile ciddi biçimde etkilenirler (Efe, 2019: 167; Güçlü, 2003: 61-85; Ünal, 2012: 16). Stratejinin amaç tayini, kaynakların etkili ve verimli kullanımı, muhtemel fırsatların değerlendirilmesi, rekabet avantajı sağlama gibi konularda bu kadar önemli bir rolünün olması, onu yönetim için önemli bir unsur haline getirmektedir.

Stratejinin yönetim için bu kadar önemli bir unsur olması ve örgütlerin rakiplerine karşı izleme ihtiyacı duyduğu stratejiler yönetim bilminde stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına yol açmıştır (Dinçer, 2003: 6). Stratejik yönetim bilimsel anlamda ilk olarak 1962 yılında Harvard Üniversitesi “işletme politikaları” adı altında bir ders konusu olarak ortaya çıkmıştır (Barca, 2005: 9). Askeri organizasyonların da kendi eğitim kurumları aracılığıyla lider kadrolarına anlattığı strateji kavramı, günümüzde tüm örgütler tarafından anlaşılmaya çalışılan bir kavramdır. Sadece soyut uygulamalarda kalmayıp somut çıktılara da sahip olması nedeniyle özellikle iş dünyasındaki örgütler için oldukça önemli olan stratejik yönetimin günümüzde uygulama alanı bulduğu en önemli mecra iş dünyasıdır (Ünal, 2012: 18).

2.1.2. Liderlik kavramı, liderlik kavramının diğer kavramlardan farkları, liderliğin gelişim süreci, liderlik kuramları, liderlik tarzları

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik kavramının diğer kavramlardan farkları, liderliğin gelişim süreci, liderlik kuramları ve liderlik tarzları konuları ele alınmıştır.

Liderlikle ilgili farklı araştırmacılar tarafından pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımların hepsi lideri farklı açılardan ele alarak kavramı ifade etmeye çalışmıştır. Liderlikle ilgili tanımların sayısının bu kadar fazla olması liderlik kavramına hiçbir zaman tam anlamıyla hâkim olunamamasının bir sonucudur. Karmaşık bir yapıya sahip olan kavram farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu problemle başa çıkabilmek için sayısız terim icat edilmiş fakat yine de liderlik yeterli düzeyde tanımlanamamıştır (Bennis, 1959: 259). Liderlikle ilgili literatürü kapsamlı bir biçimde inceleyen Stogdill (1974: 259), hemen hemen kavramı tanımlamaya çalışan araştırmacıların sayısı kadar liderlik tanımı olduğunu belirtmektedir. Ancak tanımların çoğunda ortak olarak bulunan varsayım, liderliğin insanların üzerinde bilinçli bir şekilde etki oluşturarak bir grup veya örgütteki faaliyet ve ilişkilere yön verme, bunları yapılandırma ya da kolaylaştırmayı içeren bir süreç olduğudur. Sayısız liderlik tanımının bu varsayım dışında çok az ortak noktası bulunmaktadır. Tanımlar etkinin kim tarafından, hangi amaçla, ne şekilde uygulandığı ve sonucunun ne olduğuna göre farklılaşmaktadır (Yukl, 2002: 2). Tablo 2.1’de liderlikle ilgili yapılmış belli başlı bazı tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 2. 1. Liderlik tanımları

Liderlik Tanımları
Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.” (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013: 72).
Liderlik, “insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönleltmeye ikna etmektir.” (Davis, 1988: 141).
Liderlik, “Liderlik, insanların düşünme ve hissetme şekillerini, kararlı ve sorumlu eylemlerde bulunma noktasına kadar etkileme yeteneğidir.” (Patterson, 2015: 1).
Liderlik, “bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.” (Eren, 2008: 431).
Liderlik, “liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme, izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir.” (Bakan, 2008: 15).
Liderlik, “toplu biçimde yapılan çalışmalarda, insanları aynı amaç doğrultusunda harekete geçiren niteliklerin tümüdür.” (Tortop, 1993: 118).
Liderlik, “astları, görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatıdır.” (Tekarslan, Baysal, Şencan ve Kılıç, 1989: 104).
Lider, “yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişidir.” (Ergezer, 1995: 20).

Liderin izleyicilerini etkilemek, örgütün verimliliğini artırmak ve onu başarıya ulaştırmak için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler; vizyon ve strateji oluşturmak, güven, katılım, öğrenme, kazandıran bir tutum yaratmak, çeşitlilikten en iyi şekilde yararlanmak, yaratıcılık, bütünlük, topluluk-kendinin

ötesine bakmak şeklinde sıralanmaktadır (Argus ve Samson, 2021: 7). Vizyon, bir örgütün gelecekte nasıl bir durumda olmasının istendiği veya beklendiğine ilişkin bir bakış açısıdır. Gelecekte nasıl bir durumda olacağını öngören örgütler gününbirlik değişimlerin içerisinde savrulan veya geçmiş referanslı örgütler değil, gelecek referanslı, mevcut durumda yarını oluşturmaya çalışan örgütlerdir. Örgütün gelecekte varmak istediği durumun belli olması, bugünkü tercihlerinin tutarlı olmasını da mümkün kılacaktır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 20). Stratejinin genel tanımı bir kurumun temel siyasetine uygun bir biçimde belirlediği hedeflerine ulaşmak için aldığı tedbirler ve kullandığı her türlü araç şeklinde yapılmaktadır (Meydan Larousse, 1981: 566). Strateji hedefe ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Stratejiler genellikle sınırsızdır; belirli bir grup tarafından bir hedefe ulaşmak için her zaman çeşitli araçlar üzerinde beyin fırtınası yapılabilir. Bunlar geliştirildikten sonra, bazılarının hedef üzerinde diğerlerinden daha fazla etkisinin olması mümkündür (DeLisi, 2021: 61). Liderin diğer bir özelliği olan güven ise herhangi bir bireyin gelecekte gerçekleştireceği eylemlerin faydalı olacağına dair onu izleyenler veya onun eylemlerinden etkilenenlerin beklentisi, inancı ve öngörülerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Robinson, 1996: 576). Liderin meşruiyetini oluşturan güven lideri takipçiye bağlayan bir harç gibidir (Moran-Tschannen ve Hoy, 1998: 334). Katılım bir liderin toplu karar verme yeteneğini göstermekte ve takipçilerin karar verme sürecini etkisini ortaya çıkarmaktadır. Fikirlerin dikkate alınmasına önem veren bu özellik örgüt üyelerinin motive olmasına da yardımcı olmaktadır (Sethuraman ve Suresh, 2014: 166). Öğrenme, liderlerin her deneyim ve fırsattan daima bir şeyler öğrendiği ve geliştirdiği anlamına gelmektedir. Durum ne olursa olsun, lider mentorluk deneyimini kendi liderlik gelişimimizin bir parçası olarak kullanır. Çoğu başarılı lider, olumlu ve olumsuz insanlardan alınacak dersler bulunduğunun farkındadır. Başarılı liderler, nasıl kazanacaklarını bilen başarılı insanlar yaratırlar. Bunu da çalışanlarını derinden önemseyerek yaparlar. Kendileri için çalışan insanların kendilerini iyi hissetmek istediklerinin farkındadırlar. Çeşitlilik farklılıklar demektir. İnsanların bir şeyleri gerçekleştiren entelektüel varlıklar olduğu kabul edilirse, en iyi insanları uygun oldukları ve başarılı olabilecekleri işlere yerleştirmek önemlidir. Bu, herhangi bir bireyin kişisel özelliklerinden bağımsız olarak gereklidir. Irk, din, yetenek, cinsiyet, cinsel tercih, yaş ve diğer kişisel hususlar gibi faktörler, insanların atanması, terfi ettirilmesi veya muameleye tabi tutulmasında dikkate alınmamalıdır. Temel soru, kişisel geçmişleri ne olursa olsun, kimin en yetenekli, yani işi gerçekten iyi yapmaya

en uygun olduğudur (Argus ve Samson, 2021: 32-34; Binbaşıoğlu, 1983: 70-72; Cooper, 1997: 32; Gürsel, 2018: 38). Lider sahip olduğu çeşitlilikten en iyi şekilde faydalanmayı bilir. Yaratıcılık, bireylerin işleriyle ilgili konularda bireysel olarak özgün ve örgüt için yararlı olacak fikirler geliştirmeye olan eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Schepers, Berg ve Peter, 2007: 408). Liderler örgüte faydalı olacak fikirler üreterek örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır. Bütünlük, liderin tüm paydaşlar arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde idare etmesi anlamına gelmektedir. Lider müşterilere, tedarikçilere, düzenleyicilere ve aslında tüm paydaşlara karşı adil, dengeli ve etik davranarak paydaşlar arasındaki bütünlüğü sağlamaktadır. Büyük liderler hem işyerinde hem de işyerinin ötesinde bir topluluk duygusu yaratmak için çalışırlar. Yakın iş çevresinin ötesinde, liderler dış çevreyi normalde olacağından daha iyi hale getirmek için kurumsal sosyal sorumluluk sergilerler. Kurumsal liderler toplumun sosyal sağlığına katkıda bulunurlar ve bunu iyi iş gerekçeleriyle yaparlar (Argus ve Samson, 2021: 39-42; Chughtai, 2015: 93; Narayanan ve Nath, 1993: 298).

Liderlik, ilgili literatürde yer alan benzer bazı kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan en önemlisi yönetici kavramıdır. Lider ve yönetici özellikle günlük hayatta aynı anlama gelecek şekilde kullanılmaktadır. Fakat lider ve yönetici arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Koçel (2011: 274) lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki şekilde belirtmektedir;

- Lider takipçilerinin hedeflerini, yönetici ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır.
- Lider takipçileri tarafından kendisine sağlanan otoriteye, yönetici ise sahip olduğu pozisyondan kaynaklanan otoriteye dayanarak faaliyet gerçekleştirir.
- Lider yasal emir komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye önem verirken, yönetici pozisyonu müsaade ettiği sürece otoriteyi gerçekleştirmeye çalışır.
- Lider her zaman takipçilerine karşı sorumluluğuna önem verir, yönetici ise işletmeye karşı sorumluluklarını ön planda tutar.

Liderliğin gelişim süreci incelendiğinde ilk olarak Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" teorisi ile bilimsel anlamda tartışılmaya başlandığı görülmektedir. Bu teori, tarihin büyük adamların öz geçmiş öykülerinden ibaret olduğunu kabul

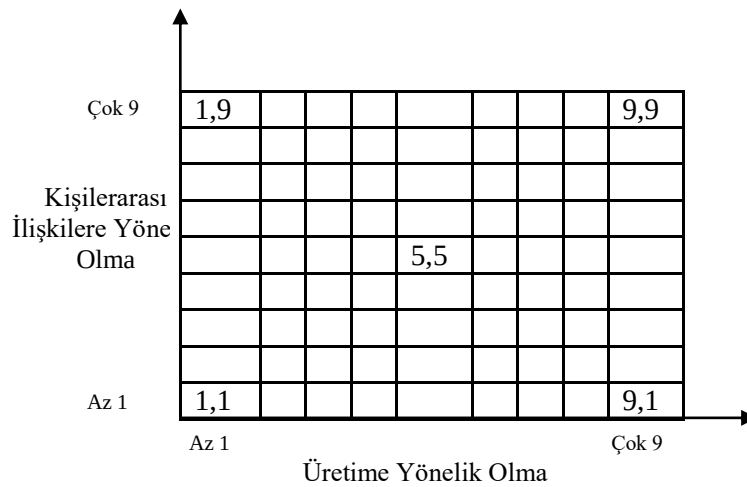
etmektedir. Daha sonra sanayi devrimi ile birlikte gerçekleşen gelişmeler ışığında liderlik, liderde bulunması gereken bazı özellikler anlatılmaya çalışılmıştır. Bu özelliklere sahip olmayan bir liderden bahsedilemeyeceği kabul edilmiştir (Aksel, 2008: 33). Liderlikle ilgili geliştirilen ilk yaklaşım olma özelliğine sahip olan özellikler yaklaşımına göre liderde bulunan özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini sağlayan en önemli faktördür. Bu konuyla ilgili yapılan ilk çalışma tarihteki önemli liderleri inceleyerek onların özelliklerini tespit etmeye odaklanmıştır. Bu nedenle yaklaşım büyük adam teorisi olarak adlandırılmıştır (Daft, 1988: 370). Özellikler yaklaşımı başarılı veya başarısız pek çok liderin özelliklerini inceleyerek, gözlemler sonucunda ortaya çıkan özellikleri liderin başarısı veya başarısızlığını açıklamak için kullanmıştır (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986: 360). Bu özellikler boy, yaş, cinsiyet gibi fiziksel özellikler; ileriye görme, yetenek, dikkat gibi düşünsel özellikler; hırs, yüksek başarıma duygusu, algılama gibi duygusal özellikler ve kendini kabul ettirme, başkalarıyla iyi iletişim kurma, arkadaşlık yeteneği gibi sosyal özelliklerden oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 206). Araştırmacılar liderin sahip olduğu özelliklerin liderler arasındaki farkları açıklamada yetersiz olduğunu görünce, liderlerin nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu ilgi sonucunda davranışsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Aksel, 2008: 33).

Davranışsal liderlik teorileri, etkili ve başarılı bir liderliği açıklamak için liderin davranışlarına odaklanmıştır. Bu şekilde liderlerin benzer ve belirgin nasıl davranışlar gerçekleştirdiklerini tespit etmeye çalışmışlardır. Davranışsal liderlik teorilerinin ilki olan Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, etkin bir liderin nasıl davrandığını belirlemek amacıyla liderlerin davranışlarını gösteren birçok tanım belirlemiş ve bu tanımları faktör analizine tabi tutarak liderlik davranışını belirlemeye çalışmışlardır. Analizler sonucunda liderlik davranışlarının kişiyi dikkate alma ve inisiyatif olarak iki faktör altında toplandığını tespit etmişlerdir (Besler, 2018: 174; Hellriegel vd., 1986: 308; Zel, 2006: 101). Kişiyi dikkate alan liderler takipçileri üzerinde saygı ve güven oluşturarak, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirme davranışı gösterirler. İnisiyatif alan liderler ise işe dönük liderlerdir ve işin zamanında tamamlanması için amaçları belirleme, takipçileri organize etme, işle ilgili süreleri belirleme ve talimatlar verme gibi davranışlar sergilerler (Koçel, 2011: 578; Özkalp ve Kirel, 2010: 312-313).

Diğer bir davranışsal liderlik teorisi Michigan Üniversitesi Araştırmalarıdır. Rensis Lidert tarafından gerçekleştirilen bu araştırmalar başarılı grupları belirlemeyi ve bu gruplardaki liderlik davranışlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmalarda çeşitli gruplarda düşük ve yüksek üretim gerçekleştiren çalışanlar incelenmiş ve etkin bir liderin davranışları analiz edilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2010: 312). Araştırmalar destek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma olmak üzere dört temele dayandırılmaktadır (Zel, 2006: 128). Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye yönelik, son ikisi ise işe yönelik davranışları ölçmektedir. Lider eğer grup üyelerini desteklemeye ve ilişkileri kolaylaştırmaya önem veriyorsa kişiye yönelik lider, amaç ve işi kolaylaştırmayı ön planda tutuyorsa işe yönelik lider davranışları göstermektedir.

Davranışsal liderlik teorilerinden diğer Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksidir. Blake ve Mouton gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda 1964 yılında kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma boyutları birlikte değerlendirildiğinde en etkili liderlik tarzının elde edilebileceğini ileri sürmüşlerdir (Jogulu ve Wood, 2006: 239). Araştırmacılar bu iki faktöre dayalı olarak liderler arasındaki ilişkiyi açıklamak için dokuz ölçekli bir diyagram geliştirmişlerdir. Belirlenen iki faktör arasındaki ilişkiler diyagramın farklı noktalarındaki beş liderlik türü ile ifade edilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 1986: 455).

Şekil 2.1’de yönetim tarzı matriksi sunulmuştur:



Şekil 2. 1. Yönetim tarzı matriksi (Koçel, 2011: 593).

Şekil 2.1’de (1,1) ile temsil edilen liderler, cılız liderler olarak isimlendirilmekte ve genellikle takipçileriyle az iletişim kurmakta, çekimser ve

duyarsız olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2000: 40). (1,9) ile temsil edilen liderler, şehir kulübü liderleri olarak tanımlanmakta ve üretime minimum düzeyde ilgi gösterirken, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya, insanlar arası ilişkilere ve örgütteki mutluluğa maksimum düzeyde önem verirler. (9,1) ile temsil edilen liderler göreve dönük liderler olarak isimlendirilmekte ve örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını verimliliği en üst seviyeye çıkararak şekilde düzenlemeye odaklanırlar. (5,5) ile temsil edilen liderler orta yolcu lider olarak isimlendirilmekte ve hem insana hem de üretime ilgide orta düzeyde bir tavır sergilemektedir. (9,9) ile temsil edilen liderler ekip çalışması liderleri olarak isimlendirilmekte ve hem üretimin artırılmasına hem de kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesine maksimum düzeyde önem vermektedir (Aksel, 2008: 42; Vecchio, 1995: 347).

Davranışsal liderlik teorilerinin bir diğeri Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 modelidir. Likert liderlik davranışlarını her gurubun kendine has özellikleri ve davranışlarının olduğu dört farklı gruba ayırmıştır. Bu dört farklı liderlik davranışları Tablo 2.2’de sunulmuştur:

Tablo 2. 2. Rensis Likert’in sistem 4 modeli

Liderlik	Sistem_1 “İstismarcı Otokratik”	Sistem_2 “Yardımsıver Otokratik”	Sistem_3 “Katılımcı”	Sistem_4 “Demokratik”
Astlara güvenme	Astlara yönelik güven yoktur	Üstün astlara yönelik güveni efendinin hizmetçisine güvenine benzer şekildedir	Üst astlara kısmen de olsa güvenir ancak kararlar üzerindeki kontrolü elinde bulundurmak ister	Üst astlarına her konuda yüksek bir güven duymaktadır

Tablo 2. 2. (Devam) Rensis Likert'in sistem 4 modeli

Liderlik	Sistem_1 “İstismarcı Otokratik”	Sistem_2 “Yardımsever Otokratik”	Sistem_3 “Katılımcı”	Sistem_4 “Demokratik”
Astların tarafından algılanan serbestlik	İşle ilgili konularda konuşma hususunda astlar kendilerini özgür hissetmez	Astlar kendilerini çok fazla serbest hissetmemektedir	Astların kendilerini yeterince serbest hissettiği bir ortam vardır	Astlar kendilerini her konuda serbest hissederler
Üstler ve astlar arasındaki ilişki	Üst astlara fikirlerini sormamaktadır	Üst bazen astların fikrini sormaktadır	Üst astlarını fikirlerini genel olarak almaya ve bu fikirleri kullanmaya çalışmaktadır	Üst astlarını fikirlerini her zaman almakta ve bu fikirleri kullanmaktadır

Kaynak: (Koçel, 2011: 582).

Tablo 2.2’de gösterilen bu dört gruptan Sistem 1 ve Sistem 2 otokratik davranış sergileyen liderlerin özelliklerini, Sistem 3 ve Sistem 4 ise demokratik davranış sergileyen liderlerin özelliklerini göstermektedir. Likert yaptığı araştırmalarda yüksek verimliliğe sahip grupların genellikle Sistem 3 ve Sistem 4’teki davranışları sergileyen liderlerin yönetimi altında, düşük verimliliğe sahip grupların ise genellikle Sistem 1 ve Sistem 2’deki davranışları sergileyen liderlerin yönetimi altında bulunduğunu belirtmektedir (Koçel, 2011: 583).

1960’lardan sonra yönetim alanında gerçekleşen değişimler liderlik yaklaşımlarını da etkilemiş, bu döneme kadar liderin davranışlarına odaklanan araştırmacılar bu dönemle birlikte liderin ve grubun çevresine yönelmişlerdir (Mohan, 2001: 75). Bu yönelişin nedeni sadece davranışların liderliği açıklamada yetersiz olduğu, liderliğin farklı koşullara göre şekillenebileceği düşüncesidir (Koçel, 2011: 134). Bu düşünce doğrultusunda geliştirilen durumsal liderlik yaklaşımları en iyi liderlik tarzının olmadığını, en iyi liderlik tarzının içinde bulunulan durum ve şartlara göre değişeceğini, liderin içinde bulunduğu durum neyi gerektiriyorsa ona göre davranması gerektiğini vurgulamaktadır (Besler, 2018: 176).

Durumsal liderlik yaklaşımları içerisinde en fazla kabul göreni Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modelidir. Bu modelde etkili bir lider davranışının belirleyicisi olan üç önemli durumsal faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden birincisi, liderin takipçileri tarafından sevildiğini ve takipçilerin lidere güvenlerini ve bağlılıklarını ifade eden lider ile izleyenler arasındaki ilişkilerdir. İkinci faktör grubun başarmaya çalıştığı işle ilgili önceden belirlenmiş bir yol veya yöntemin bulunup bulunmaması ile ilişkili olan başarılabacak işin niteliğidir. Üçüncü faktör ise liderin cezalandırma, ödüllendirme, terfi ettirme, işe son verme gibi konulardaki yetkisini ifade eden liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir (Besler, 2018: 176; Koçel, 2011: 585). Fiedler de davranışsal liderlik teorilerinde olduğu gibi ilişkiye yönelik ve işe yönelik olarak iki liderlik tarzı belirlemiştir. Lider içinde bulunduğu şartlara göre bu iki liderlik tarzından birini tercih etmektedir (Robbins, 2003: 206). Fiedler tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli Tablo 2.3'te gösterilmektedir.

Tablo 2. 3. Fiedler'in durumsal liderlik modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				ZAYIF			
	İŞİN NİTELİĞİ	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN OTORİTESİNİN DERECEŚİ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
DURUM ELVERİŐLİĞİ		ÇOK ELVERİŐLİ			ELVERİŐLİ			AZ ELVERİŐLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			ÇOK BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		İŞ	İŞ	İŞ	KİŞİ	KİŞİ	KİŞİ	İŞ	İŞ

Kaynak: (Zel, 2006: 148).

Tablo 2.3 incelendiğinde takipçiler arasındaki ilişkiler, başarılabması gereken işin niteliğİ ve formel otorite olmak üzere üç durumsallık boyutunun bulunduğİ görölmektedir. Bu boyutlar dikkate alınarak işe veya ilişkiye yönelik liderlik tarzlarından hangisinin tercih edileceğine karar verilmektedir (Yukl, 2002: 209).

Diğİr bir durumsal liderlik yaklaşımı olan Hersey ve Blanchard (1977)'in Liderliğİn Hayat Eğrisi Yaklaşımı da görev ve ilişki davranışI üzerine odaklanmaktadır. Görev davranışI sergileyen liderler herkese yapacakları işi nasıl,

nerede, ne zaman yapacaklarını ayrıntılı olarak anlatmaktadır. İlişki davranışı sergileyen liderler ise takipçileriyle yakın ilişkiler kurarak onları duygusal ve psikolojik olarak desteklemektedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 323). Hersey ve Blanchard (1977); anlatan (söyleyen), satan, katılımcı ve yetki göçeren olmak üzere dört liderlik türü belirlemiştir. Yüksek görev düşük ilişki içeren liderlik türünü tanımlamak için “anlatan (söyleyen)”; hem ilişki hem de görece yüksek düzeyde ön planda tutan liderlik türünü tanımlamak için “satan”; düşük görev yüksek ilişki içeren liderlik türünü tanımlamak için “katılımcı”; düşük görev düşük ilişki içeren liderlik türünü tanımlamak için ise “yetki göçeren” kavramlarını kullanmaktadır (Besler, 2018: 177-178). Hersey ve Blanchard en iyi liderlik türünü belirlerken kişilerin olgunluk düzeylerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir. Bu olgunluk düzeylerini ise aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Hersey ve Blanchard, 1977: 162):

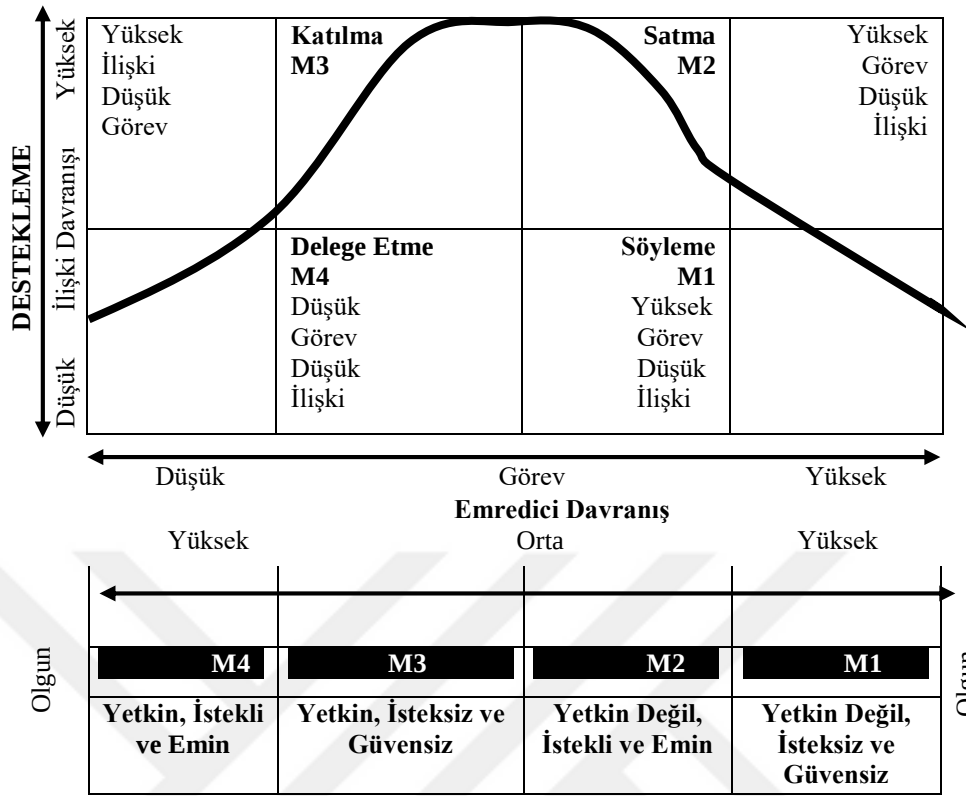
M1: Bu olgunluk düzeyindeki kişiler bir şeyler yapmaya hevesli değildir ve bir şey yapmak için zaman ayırma konusunda istekleri bulunmamaktadır.

M2: Bu olgunluk düzeyindeki kişilerin bir şey yapmak için hevesleri bulunmaktadır fakat kabiliyetleri yoktur.

M3: Bu olgunluk düzeyindeki kişilerin bir şey yapmak için kabiliyetleri bulunmakta fakat hevesleri bulunmamaktadır.

M4: Bu olgunluk düzeyindeki kişiler bir işi gerçekleştirmek için hem heves hem de kabiliyete sahiptir.

Şekil 2.2’de Hersey ve Blanchard’ın liderliğin hayat eğrisi yaklaşımı gösterilmiştir:



Şekil 2. 2. Hersey ve Blanchard'ın liderliğin hayat eğrisi yaklaşımı (Meyer, 2016: 27).

Şekil 2.2'de de görüldüğü üzere olgunluk düzeyi arttıkça liderin kişiye yönelik davranışları azalmaktadır. Olgunluk düzeyi yüksek çalışanlar yaptıkları iş konusunda yetkin ve genel olarak istekli kişilerdir. Bu çalışanların iş ve amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeye ihtiyaçları yoktur. Bu nedenle bu çalışanlara karşı lider görev odaklı değil ilişki odaklı hareket etmektedir. Olgunluk düzeyi düşük çalışanlar ise iş konusunda isteksiz ve yetkin olmayan çalışanlardır. Bu çalışanların denetlenmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle lider bu çalışanlara karşı görev odaklı hareket etmektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımlarından diğeri House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisidir. Bu yaklaşım adını etkili bir liderin takipçilerinin motivasyonunu yükseltmek için başvurduğu üç temel varsayımdan almaktadır. Bu varsayımlar takipçilerin ulaşmaya çalıştıkları amaçları belirlemek ve bu amaçlarla ilişkili bireysel algıları netleştirmek, amaçlara ulaşmayla ödüller arasında anlamlı bir bağ kurmak ve amaçlar ve ödüllerin ulaşılabilir olduklarını açıklamak şeklinde sıralanmaktadır (Kreitner, 2001: 470). Bu teoriye göre lider takipçilerinin amaçlarına nasıl

ulaşacaklarını temin ederse ve kendi amaçlarına da ulaşabileceklerini garantilerse takipçiler liderin istediklerini yapacaklardır (Smith ve Peterson, 1989: 21). Etkili liderlik tarzının koşullara bağlı olduğunu savunan bu yaklaşım dört liderlik türü önermektedir. Bu liderlik türleri otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcı lider olarak tanımlanmaktadır (Northcraft, 1994: 365). Otoriter lider, yapılacak işleri belirler, bu işleri astlar arasında dağıtır, onlardan ne beklediğini astlara açıklar, işle ilgili ilke ve standartları belirtir ve astların bu standartlara uymasını bekler. Karar alma sürecine astları dahil etmez. Destekleyici lider, çalışanlarla ilgilenir ve onlara arkadaşça yaklaşır. Katılımcı lider, karar alma sürecinde astlardan öneri bekler ve onları karar alma sürecine dahil eder. Başarı arayıcı lider ise yüksek ve iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güvenerek performanslarını artırmak için çaba gösterir (Besler, 2018: 177; House ve Mitchell, 1982: 229-230; Özkalp ve Kirel, 2010: 319).

Diğer durumsal liderlik yaklaşımı Vroom ve Yetton (1973)'un Normatif Durumsallık Yaklaşımıdır. Bu yaklaşım karar ağacı modeli olarak da isimlendirilmektedir. Bu yaklaşım tek bir kişinin kendi başına her zaman ve her durumda doğru kararlar alamayacağını, bu nedenle liderlerin karar alma sürecinde astların da bulunmasına önem vermeleri ve verilen kararlar değerlendirilirken alternatif kararları da göz önünde bulundurarak karşılaştırılma yapması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu model aynı zamanda liderlik türünün liderin örgüt içerisindeki yerine bağlı olduğunu bundan dolayı da farklı liderlik biçimlerinin ortaya çıkabileceğini belirtmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 320). Bu teoriye göre bir kararın etkililiği; kararın niteliği, kabul edilebilirliği ve zamanında davranmak şeklinde üç kritik unsura bağlıdır. Bu model dört çeşit karar verme biçimi olduğunu belirtmektedir. Bu karar verme biçimleri; otokratik, danışmacı, grup ve yetki devreden şeklindedir. Otokratik karar vermede lider mevcut bilgiler ışığında veya astlarından bilgi isteyerek sorunları kendisi çözümlemektedir. Danışmacı karar vermede lider karar vermeden önce astlarının düşünce ve tekliflerini bireysel olarak veya toplu bir şekilde alır ve sonrasında kararı kendisi verir. Grup olarak karar vermede lider astlarıyla sorunu bireysel olarak veya grup şeklinde tartışır ve kendi düşüncelerini empoze etmeye çalışmadan demokratik bir biçimde ortak karar alınır. Yetki devreden karar verme biçiminde ise lider herhangi bir sorunla ilgili bilgi toplama ve karar verme sorumluluğunu astlarına bırakır ve onlardan nasıl bir çözüme ulaştıklarını

bildirmelerini ister (Koç ve Topaloğlu, 2010: 176; Vecchio,1995: 319; Zel, 2006: 158-161).

Liderler astlarına hükmederken çeşitli liderlik tarzları kullanmaktadır. Bu liderlik tarzlarının hepsi bir araya toplandığında genel olarak otoriter, demokratik ve özgür bırakıcı olmak üzere üç liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır (Eren, 2008: 309-310). Otoriter liderlik, genellikle bürokrasi ve otoritenin baskın olduğu örgütlerde görülmektedir. Planların, programların, amaçların ve politikaların oluşturulmasında astların rol vermeyen otoriter liderler astlarını yönetim sürecinin dışında tutarlar. Bütün karar alma işlemleri yöneticinin sorumluluğundadır ve astla sadece söyleneni yapma yükümlülüğüne sahiptir (Buluç, 1998: 1212). Demokratik liderler, demokrasinin ve insanın öncelendiği örgütlerde görülmektedir. Demokratik liderlerle astları arasında tam bir uyum ve ileri düzeyde iletişim bulunmakta ve demokratik liderler kararların alınması ve uygulanması sürecine tüm astları dahil etmektedir. Takipçilerin duygu, inanç, fikir ve isteklerine değer veren demokratik liderler onların iş yapma isteklerinin de artmasını sağlamaktadır (Kılıç, 2006: 142; Yıldırım, 2010: 11). Özgür bırakıcı liderler, yönetim yetkisini çok fazla ihtiyaç duymamakta, çalışanları kendi hallerine bırakarak, herkesin görevleriyle ilgili amaç, plan ve programını yapmasına imkân tanımaktadırlar. Takipçilerine tam bir serbestlik tanıyan bu liderler yetkiye sahip çıkmayarak yetki kullanma hakkını tamamen astlarına devretmektedir (Arun, 2008: 11).

2.2. Stratejik Liderlik Kavramı ve Önemi

2.2.1. Stratejik liderlik kavramının tanımı

20. yüzyılın başlarında geliştirilen büyük adamlar ekolü, özellikler teorisi ve bunların yanı sıra 1950'li yıllarda geliştirilen davranışsal liderlik ve 1960'lardan sonra geliştirilen durumsal liderlik yaklaşımlarının liderlikle ilgili sorulara tam olarak cevap verememesi nedeniyle dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, öğretimsel liderlik, politik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, girişimci liderlik ve yenilikçi liderlik gibi birçok modern ve çağdaş liderlik yaklaşımı ele alınmıştır. Stratejik liderlik bu liderlik yaklaşımlarıyla birlikte 1900'lü yılların sonlarında geliştirilen bir yaklaşımdır (Yılmaz 2020: 17-18).

Literatür incelendiğinde kavramların çalışmalarda stratejik lider, stratejik liderlik, stratejik liderlik modelleri ve stratejik liderlik tarzları başlıkları altında iç içe geçtiği görülmektedir. Aynı zamanda stratejik liderlik bazı çalışmalarda modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alırken, bazılarında ise post-modern (çağdaş) liderlik yaklaşımları içerisinde yer almaktadır (Kumkale, 2022: 24). Bunun yanı sıra stratejik liderlikle ilgili literatürde iki temel görüş yer almaktadır. Bu yaklaşımların birincisi stratejik liderliği daha çok üst yönetimle ilişkilendirmekte, liderliği stratejik yönetim süreci ile bütünleştirmekte ve örgütler açısından değişen dış çevre koşullarına karşı liderden beklenen yetkinliklere vurgu yapmaktadır. İkinci görüş ise stratejik liderliği sadece üst kademe yöneticilere yönelik bir süreç olarak değerlendirmeyerek, stratejik yönetim sürecindeki tüm liderler açısından konuyu ele almaktadır (Yılmaz ve Gürbüz, 2012: 399).

Birinci görüşe göre stratejik liderlik, büyük ölçekli kuruluşlardan sorumlu olanların uzun vadeli yönler belirlediği ve kaynakların taahhüt edilmesi için gerekli olan kilit bileşenlerin enerjik desteğini konsensüs oluşturma yoluyla elde ettiği bir süreçtir (Fernandes, 2008: 58-59). İkinci görüşü benimseyenlere göre ise stratejik liderlik, bir bireyin veya grubun, organizasyonu başarılı bir şekilde gelecekte arzu edilen bir duruma yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (DeLisi, 2021: 26). Bu iki görüşten bağımsız olarak stratejik liderlik terimi, sadece küçük bir birimin değil, genel bir işletmenin yönetimini ifade etmektedir; ayrıca genellikle liderlikle ilişkilendirilen kişiler arası ve ilişkisel yönlerin ötesinde, esaslı karar alma sorumluluklarını da ima etmektedir (Finkelstein, Hambrick ve Canella, 2009: 17). Hitt, Ireland ve Hoskisson (1999: 376) stratejik liderliğin fonksiyonlarına odaklandıkları tanımlarında stratejik liderliğin “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve iş görenleri güçlendirme yeteneği” olduğunu belirtmektedir.

2.2.2. Stratejik liderlik kavramının önemi

Stratejik liderlik örgütün amaç ve yeteneklerini içerisinde barındıran bir bütün olarak, örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçekliklerle mücadele etmesinde, bütünlük ve devamlılığı sağlamak için kimliğini ve temel değerini yeniden doğrulayarak bugün, geçmiş ve gelecek arasında bir köprü oluşturur (Akyüz, 2018: 45). Fırsatları ve tehditleri karşılamak için örgütteki insanlara, örgütün yapısına, yeteneklerine ve sosyal sermayeye odaklanır ve bu unsurları geliştirir (Ünal, 2012: 140). Stratejik liderlik

bireyler ve ekipler tarafından hayata geçirilir. Bireyler ve ekipler, kurumun sürdürülebilir rekabet avantajını destekleyecek şekilde düşündüklerinde, hareket ettiklerinde ve etkilediklerinde stratejik liderliği hayata geçirirler. Stratejik liderliğin odak noktası sürdürülebilir rekabet avantajı ya da kuruluşun kalıcı başarısıdır (Haycock, Cheadle ve Bluestone, 2012: 2). Stratejik liderin işi bir organizasyonu uzun vadede başarılı olacak şekilde yönlendirmek ve hareket ettirmektir. Bu, kuruluş ister kâr amacı gütsün ister gütmesin geçerlidir (Hughes ve Beatty, 2005: 9).

Stratejik liderlik bir sürekli öğrenme sürecidir. Sürekli öğrenme sistemi sadece kendi kendisiyle ve kendi kararları ile meşgul olmayarak diğer bakış açılarını da ortaya çıkarmaya çalışan ve alınan kararları ya da yeni durumları her biçimde sorgulayan bir sistemdir (Türk ve Kara, 2018: 140). Aynı zamanda geliştirilen stratejilerin arkasındaki beklentileri sorgulayarak neyin yanlış neyin doğru yapıldığını her zaman incelemekte ve elde edilen bilgileri örgütün diğer üyeleriyle paylaşmaktadır. Dolayısıyla stratejik liderlerin yönetimde etkin olabilmeleri için sürekli öğrenmeye dayalı bir ekip çalışmasına ihtiyaçları bulunmaktadır (Akgemci, 2008: 517).

Bir işletme için benzersiz bir strateji geliştirmek son derece zordur ve eğer strateji sektördeki diğer işletmelerin yaptıklarından gerçekten farklıysa, muhtemelen oldukça risklidir. Bunun nedeni, sektörlerin ekonomik modeller, açık müşteri beklentileri ve herkes tarafından bilinen ve kısa sürede değiştirilmesi imkânsız rekabet yapıları ile tanımlanmış ve sınırlandırılmış olmasıdır. (Gerstner, 2002: 229). Yirmi birinci yüzyılın giderek daha çalkantılı hale gelen dünyasında, şirketlerin uzun vadeli başarısı, değişen dış olaylar ve rekabet zorluklarıyla başa çıkabilmeleri için firma yeteneklerinden mümkün olduğunca hızlı bir şekilde hem yararlanma hem de onları yeniden harekete geçirme becerisine bağlıdır. Bunu başarmak için stratejik liderlerin sürekli olarak devam eden ve çoğu zaman birbiriyle rekabet eden bir dizi talebi dengelemesi gerekir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kriger ve Zhovtobryukh, 2016: 6):

- Uzun vadeli, orta vadeli ve kısa vadeli yatırım ufuklarının dengelenmesi.
- Analitik planlama süreçleri ile sezgiye dayalı vizyon oluşturma
- Yerel ve küresel coğrafi kısıtlamalar ve fırsatlar

- Farklı kurumsal işlevlerde eş zamanlı farklılaşma ve entegrasyon güçleri
- Merkezi kontrol ile devam eden esneklik için eş zamanlı ihtiyaçlar
- Mevcut kaynaklardan yararlanma ile şu anda bilinenin ötesinde olanı keşfetme süreçlerinin eşzamanlı olması
- Değişen iç ve dış ortamların yönetilmesi.

Daha yüksek seviyelerde gereksinimler daha az nettir, sorunlar daha az tanımlanmıştır ve gelişmiş prosedürlerin veya emsallerin bulunmadığı durumlar vardır. Bu nedenle örgütlerde üst kademelerde yer alan stratejik liderler sorun çözmede yaratıcı, düşüncelerinde daha yenilikçi olmalıdır. Ayrıca, uzun dönemlere yayılan yönler belirlemek için daha ileriye bakma anlamında daha proaktif olmalıdırlar (Fernandes, 2008: 59).

2.3. Stratejik Liderliğin Ortaya Çıkışı

Stratejik liderliğin kökenleri, binlerce yıl boyunca savaştaki başarının hayati derecede bu yeteneğe bağlı olduğu orduya kadar uzanmaktadır. Örneğin, Savaş Sanatı'nda Sun Tzu şunları söylemektedir: Herkes bana zafer kazandıran taktikleri görebilir ama hiç kimsenin göremediği şey, büyük zaferin doğduğu stratejidir (DeLisi, 2021: 27). Stratejik liderliğin bilimsel olarak ortaya çıkması ise 1900'lü yılların sonlarına rastlamaktadır. Stratejik liderliğin bilimsel olarak ortaya çıkmasından önce literatürde liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmış ve birçok yaklaşım ortaya koyulmuştur. Özellikle durumsallık teorisiyle birlikte örgütün içinde bulunduğu koşulların yönetsel davranışların belirleyicisi olduğu düşüncesi hâkim olmuş ve dış koşullarla karşılaştırıldığında yöneticilerin örgütün performansı üzerinde etkili olacak kararlar alma konusunda çok az yeteneğe sahip olduklarına inanılmıştır (Ireland ve Hitt, 2005: 65). Ayrıca 1950 ve 1980 arasındaki dönemde liderlik literatüründe örgütlerdeki üst ve orta düzey yöneticiler ilgi odağı olmaya başlamıştır (Yukl, 2002: 341). Bunların yanı sıra, bu dönemde otokratik liderlik, demokratik liderlik ve bürokratik liderlik tarzlarının liderlikle ilgili sorulara tam olarak cevap verememesi nedeniyle dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, karizmatik liderlik, öğretimsel liderlik, politik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, girişimci liderlik ve

yenilikçi liderlik gibi birçok liderlik yaklaşımı modern ve çağdaş yaklaşımlar olarak ele alınmıştır (Yılmaz 2020: 17-18).

Stratejik liderlik kavramı bilimsel olarak 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından yapılan örgütlerin üst yönetimi ile alakalı çalışmaya dayandırılabilir (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Bu çalışma öncesinde konuyla ilgili çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu dönemde stratejik liderlikle ilgili çalışmaların hızlanmasını sağlayan iki önemli gelişme daha yaşanmıştır. Bu gelişmelerden biri Stratejik Yönetim Dergisinin bu dönemde yayınlanmaya başlaması, diğeri ise 1979 yılında Schendel ve Hofer tarafından yazılan yönetim alanıyla ilgili birçok ismin görüşlerinin özetlendiği eser ile örgüt politikasının stratejik yönetim kavramı altında yeniden düzenlenmesidir (Ansoff, 1987: 6).

1960 ve 1970’li yıllarda araştırmacılar işletmenin üst düzey yöneticilerini, işletmenin dış çevre koşulları ile kıyaslamakta ve liderlerin işletmenin performansını etkileyecek kararları alma konusunda sınırlı bir etkiye sahip olduklarını düşünmekteydi (Ireland ve Hitt, 1999: 45). Yönetici davranışlarının ve örgütsel sonuçların belirleyicisi olarak işletmenin içinde bulunduğu koşullar dikkate alınmaktaydı. Bu yıllarda işletmenin ekonomik performansını etkileyen değişimler liderlikten ziyade bazı analizlere dayanılarak açıklanmaya çalışılıyordu (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 5). Stratejik liderliğin işletmenin üst düzey yöneticilerinin birer yansıması olduğu varsayımı bulunmaktaydı (Cannella ve Monroe, 1997: 213). Bu dönemde stratejik liderlikle ilgili uygulamalardan sorumlu tek yönetici grubu olarak görülen üst düzey yöneticiler, işletme için vizyon oluşturmak ve oluşturulan bu vizyon doğrultusunda bazı kararlar alarak uygulamak gibi temel fonksiyonlara sahipti. Bu yöneticiler yukarıdan aşağıya doğru verdikleri direktiflerle oluşturulan vizyonu gerçekleştirmeye çalışıyor ve belirlenen hedeflere ulaşıldığında bu yöneticiler birer kurtarıcı olarak görülüyordu (Paksoy, 2008: 24). Ancak günümüzde veri miktarının hızlı bir şekilde artmaya devam etmesi ve küresel ekonomiyle birlikte karmaşık bir ortamın oluşması, tüm yetkileri elinde bulunduran, katı stratejiler belirleyen, alternatif oluşturan, hedefler belirleyen, ideal eylem planlarını seçen, talimatlarının uygulanması için emirler yağdıran ve tüm bunları oturduğu yerden yapan bir üst yönetim görüntüsü gerçeğe uygun değildir. Günümüzde yöneticilerin sadece kendi yetenekleri ile bu tarz sorunların üstesinden gelmesi mümkün görünmemektedir (Besler, 2001: 20; Ireland ve Hitt, 1999: 54).

Değişen bu rekabet ortamıyla birlikte artık üst düzey yöneticilerin çevrenin getirdiği belirsizlik ve düzensizlikler karşısında tüm sorunlara tek başlarına yanıt bulmanın imkansızlığını görmesi, bu yanıtları başkalarıyla birlikte öğrenme arzusuna sahip olması ve küresel ekonomiyle birlikte ortaya çıkan belirsizliklerin örgütün alt kademesi kadar üst kademesini de etkilediğini anlaması gerekmektedir (Besler, 2001: 20). Dolayısıyla günümüzde tüm örgütler ve liderler küreselleşen ekonomilerin ağırlaşan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için en uygun stratejileri geliştirerek uygulamaya koymak zorundadır (Paksoy, 2008: 26). Bu stratejiler ve bu stratejileri geliştirmesi gereken liderler, değişen çevre koşulları, küreselleşme, yeni ekonomi modelleri, hızla artan veri miktarı gibi çeşitli nedenlerden dolayı önemli hale gelmiştir (Cabar, 2005: 27).

2.4. Stratejik Liderlik Özellikleri

Stratejik liderlik örgütün başarısı ve devamı için oldukça önemli bir yönetim felsefesidir. Bu nedenle yöneticiler tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir. Çünkü yönetim faaliyetini yerine getiren ve örgüt için önemli kararların alınmasını sağlayan üst düzey yöneticilerdir ve bu yöneticilerin sahip oldukları özellikler, bilgi ve tecrübeleri stratejik lider olmaları açısından önemlidir (Dinçer, 2003: 51). Dolayısıyla stratejik yönetim araştırmacılarının temel dayanak yapıları -çevre, rakipler, müttefikler ve şirketin kaynakları gibi faktörler- bize şirket davranışları hakkında ne yazık ki eksik açıklamalar sağlayacaktır. Bunun yerine, firmanın tepesindeki kişilerin önyargılarını ve eğilimlerini de bütüncül bir şekilde dikkate almak gerekir (Eren, 1978: 11). Bunu yaparken, kişilikten, deneyimlerden, değerlerden, sosyal bağlantılardan, yorgunluktan, kıskançlıktan gibi faktörlerden kaynaklanan insani tutum ve davranışların kurumsal sonuçları etkilemede önemli bir rol oynadığını görülecektir. Diğer bir ifadeyle liderlerin sahip oldukları özellikler kurumun başarısı veya başarısızlığında önemli bir faktördür (Taşçı, 2022: 8). Şirketlerin yörüngelerinin ve servetlerinin genellikle üst düzey yöneticilerinin eylemlerine (veya eylemsizliklerine) bağlı olduğuna dair bol miktarda kanıt bulmak için çok uzağa bakmaya gerek yoktur. IKEA'da Ingvar Kamprad, Southwest Airlines'ta Herb Kelleher, Virgin'de Richard Branson, IBM'de Louis Gerstner, GE'de Jack Welch, Nokia'da Jorma Ollila, Nissan'da Carlos Ghosn, Daimler-Benz'de Jürgen Schrempp, Seagram'da Edgar Bronfman, Mattel'de Jill Barad ve Vivendi'de Jean Marie Messier gibi çığır açan yöneticilerin veya Enron'da Jeffrey Skilling ve arkadaşları, Tyco'da Dennis Kozlowski ve Parmalat'ta kurucu Tanzi

ailesinin üyeleri gibi şirketleri mahveden yanlışlar yapan yöneticilerin sadece birkaçını bilmek, üst düzey yöneticilerin kuruluşların başına gelenleri -iyi ya da kötü- büyük ölçüde etkileyebildiklerini anlamayı sağlayacaktır. Bir kuruluşun tepesindeki küçük bir grup insan, kuruluşun sonuçlarını önemli ölçüde etkileyebilir (Finkelstein vd., 2009: 17). Bu nedenle liderlerin bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir. Literatür incelendiğinde liderlerin sahip olması gereken özellikleri araştıran pek çok kaynak olduğu görülmektedir.

Stratejik liderler, kurumu bir sistem olarak etkinleştirmek ve yönetmek için aşağıdakileri yapmalıdır (DeLisi, 2021: 29-30):

- Organizasyonel sistemin liderleri, sistemin üyelerinin bütüne odaklanmasını sağlamalıdır. Bu bütün kuruluşun genel yararındır. Değişim teorisinden biliyoruz ki liderlerin neye dikkat ettiği, kurum üyelerinin de aynı şeyi yapmasını sağlamanın etkili bir yoludur; bu nedenle liderler sürekli olarak bütüne dikkat çekmelidir.

- Stratejik liderler sistemin parçaları arasındaki etkileşimi yönetmelidir. Bu, parçaların kendilerini yönetmekten ya da denetlemekten çok farklıdır. Stratejik lider, her bir parçanın iyiliğine odaklanmak yerine, gelişmiş kurumsal performansı, kurumun parçaları arasındaki etkileşimlerin ve bunların kurumun genel iyiliğine katkılarının bir ürünü olarak görür.

- Kurumsal sistemin liderleri strateji süreçleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca, bu bilgiyi kurumlarına uygun bir şekilde yerleştirmek için adımlar atmalıdırlar.

- Liderler aynı zamanda kurum kültürü hakkında da bilgi sahibi olmalıdır.

- Strateji süreçleri, paylaşılan, arzulanan kurumsal sonuçların yaratılması, kurum üyelerinin bu arzulanan sonuçlarla özdeşleşmesinin sağlanması ve bu sonuçlara ulaşmak için birbirine bağlı çalışma biçiminin mümkün kılınması için güçlü kolaylaştırıcılardır. Liderler bu adımları nasıl gerçekleştireceklerini anlamalıdır.

Stratejik liderlerin düşünme becerileri rasyonel, eleştirel ve ayırt edici olmalıdır. En üst seviyelerde daha fazla kavramsal gereklilik vardır. Uzun vadeli ufuklar ve taahhüt edilen kaynakların büyük kapsamı ve ölçeği nedeniyle analitik beceriler tek başına yeterli değildir. Bir kuruluşun önümüzdeki 15 ila 30 yıl içinde

nereye gitmesi gerektiğine dair bir vizyon oluşturmak için liderler yaratıcı olmalıdır (Fernandes, 2008: 60).

Morrill (2010: 108) stratejik liderliğin özelliklerini, stratejik liderliğin ön koşulları olarak aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Bütüncül: İnsan eylemliliği, değerler ve paradigmalar düzeyinde başlar.
- Anlam Yaratıcı: Deneyimi anlamlandırmak ve geleceğe bir anlam vermek için anlatıya dayanır.
- Motivasyonel: Enerji ve bağlılığı harekete geçirir.
- Uygulamalı: Kararlarda ve seçimlerde şekil alır.
- İşbirlikçi: İşbirliğine dayalı müzakere yöntemlerini kullanır.
- Sistemik: Kurum içindeki ayrı karar alma sistemlerini birbirine bağlar.
- Veri Odaklı: İyi ölçümlere ve stratejik göstergelere dayanır.
- Bütünleştirici: Farklı veri ve bilgi biçimlerini içgörü ve kararlara entegre eder.
- Yerleşik: Kurum genelinde dağıtılmış liderliğe dayanır.
- Eylem odaklı: Etkili uygulama sistemleri gerektirir.

2.5. Stratejik Liderlik Modelleri

2.5.1. John Adair'in üç çember modeli

Adair (2013: 93), stratejik liderliği diğer liderliklerden ayıran özelliğin, sorumlulukların bölümlere değil bütüne verilmesi olduğunu savunmuş ve görüşlerini üç çember modeliyle açıklamıştır. Modelin hem ekipler hem de organizasyonlar için uygun olduğunu ve bu özelliklerin; bireyi motive etmek ve geliştirmek, bir ekibi organize etmek ve sürdürmek, ortak hedefe ulaşmak şeklinde basit bir şekilde ifade edilebilecek üç genel işlevden oluştuğunu belirtmiştir. Adair (2013: 93), stratejik liderliğin üç daire içinde belirtilen genel rolü bölündüğünde yedi işlev ortaya çıktığını düşünmektedir. Bu işlevlerin ise kurumun bütünü için bir yön belirlemek, başarılı bir strateji ve politika izlemek, yürütmeyi sağlamak, organize etmek ve yeniden

düzenlemek, kurumun ruhunu ortaya çıkarmak, kurumu diğer kurumlara ve tüm topluma bağlamak, bugünün liderlerini seçmek ve yarının liderlerini yetiştirmek olduğunu belirtmektedir (Kumkale, 2022: 26; Ünal, 2012: 158).

2.5.2. Davies ve Davies'in dokuz noktalı stratejik liderlik modeli

Davies ve Davies (2010: 10) çalışmalarda "etkili, iyi liderlik" ile "stratejik liderlik" özelliklerini birbirinden ayırmanın her zaman kolay olmadığını belirtmiş ve stratejik liderlerin; stratejik düşünme, stratejik öğrenme ve değerlere odaklanma olmak üzere üç temel özelliğe sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Davies ve Davies (2004: 36), dokuz maddelik stratejik liderlik modelinde beş örgütsel yetenek ve dört bireysel özellikten bahsetmiş ve stratejik liderlikte hem bireysel özelliklerin hem de örgütsel yeteneklerin bir arada bulunması gerektiğinin altını çizmiştir. Örgütsel yetenekleri; stratejik odaklanma, stratejiyi eyleme dönüştürme, bireyleri ve kuruluşları uyumlu hale getirme, etkili stratejik müdahale noktalarını belirleme, stratejik beceriler geliştirme; bireysel yetenekleri ise; mevcut olanla yetinmeme, stratejik düşünme ve öğrenmeye önem verme, kendi anlayış ve uygulamaları için bilişsel bir model oluşturma, kişisel ve profesyonel ağılara sahip olma olarak ortaya koymuşlardır (Kumkale, 2022: 27).

2.5.3. Ülgen ve Mirze'nin "sert ve yumuşak faktörleri" ele alan stratejik liderlik modeli

Ülgen ve Mirze (2018), stratejik analiz ve strateji seçiminin analitik incelemeler yoluyla rasyonel ve objektif bir bakış açısı gerektiren unsurlar olduğunu ve bu nedenle literatürde zor faktörler olarak tanımlandığını belirtmiştir. Öte yandan, stratejik yönetim sürecinin sadece sert faktörlerden oluşmadığını, bu işin bir de insani yönü olduğunu, stratejileri yapan ve uygulayan kişilerin farklı değerlere, düşüncelere ve özelliklere sahip insanlar olması nedeniyle insana ilişkin konuların yumuşak faktörler olarak nitelendirildiğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle stratejik liderlikle ilgili çalışmalarda insanla ilgili yumuşak faktörlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Yazarların stratejik liderlik modelinde üç liderlik tarzı bulunmaktadır: Operasyonel (geleneksel) stratejik liderlik, vizyoner stratejik liderlik, dönüşümsel stratejik liderlik (Kumkale, 2022: 28; Ülgen ve Mirze, 2018: 372).

2.5.4. Pisapia'nın beş boyutlu stratejik liderlik modeli

Pisapia (2006: 11), dünyada hemen hemen her yerde stratejik lidere ihtiyaç duyulduğunu, stratejik liderin örgütün sadece tepe noktasından ibaret olmadığını örgüt içerisinde kilit bir role sahip her liderin stratejik lider olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra liderlerin çok yönlü bir gerçeklik içinde işlerini sürdürmeleri gerektiğini ve bunun da çok yönlü bir dizi liderlik eylemine ihtiyaç yarattığını savunmaktadır (Aydın, 2012: 29). İçinde bulunduğumuz yeni dönemde eski liderlik modellerinin yeterli olmadığını, koşulların modellerin revize edilmesini gerektirdiğini ve bu post-modern çağın örgütlerin çevikliğini ve uyum yeteneğini en üst düzeye çıkaran liderler talep ettiğini belirtmektedir (Şahinli, 2018: 20-21). Stratejik liderlik yöneten, dönüştüren, bağ kuran, köprü kuran ve takas eden liderlik eylemlerini gerektirir, bu davranış kalıplarını gerektiği zaman, gerektiği yerde ve en hızlı şekilde kullanabilmek önemlidir (davranışsal çeviklik). Aynı zamanda stratejik liderlik, liderlik ile yönetimi, politika ile etiği, stratejik niyet ile taktik ve eylemleri birleştiren, eski ile yeni arasında köprü kuran güçlü bir modeldir. Bu nedenle stratejik liderlik özellikleri çağımızın koşullarına en uygun liderlik tipidir (Pisapia, 2009: 11). Pisapia (2009), "Stratejik Lider: Küreselleşen Dünya için Yeni Taktikler" adlı eserinde stratejik liderliğin gerektirdiği eylemleri şu şekilde ifade etmiştir:

Yönetmek: Önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere etkin ve etkili bir şekilde ulaşmak için gerekli aksiyonları almak.

Dönüştürmek: Örgütsel koşulları ve örgüt kültürünü değiştirmek, çalışanların fikir ve eylemlerini etkileyerek değişimi sağlamak.

Bağ kurmak: Organizasyonda güven tesis etmek, sadece bireyler arasında değil tüm sistem için benzersiz kılmak, diğer yandan bireylerin değerlerine ve isteklerine duygusal bağlılık yaratmak.

Köprü kurmak: İş yürütmek için gereken kaynakları ve desteği elde etmek amacıyla hem kuruluş içinde hem de dışında güç ve etki sahibi kişilerle ittifaklar geliştirmek için gerekli bağlantıları kurmak ve geliştirmek.

Takas: Bireylerin ihtiyaçlarını ve kuruluşun hedeflerini karşılamak, ilişkileri ve ittifakları güçlendirmek için pazarlıklara açık olmak, kazan-kazan ilkesiyle çalışmak.

Pisapia, bu beş eylemin stratejik liderlere özgü çoklu liderlik eylemleri olduğunu ileri sürmüş ve bu eylemlerin içinde bulunulan duruma göre kullanılması halinde liderlere davranışsal çeviklik kazandıracadıını belirtmiştir (Kumkale, 2022: 29). Dolayısıyla stratejik liderleri geleneksel liderlerden ayıran ve onların önemini ortaya koyan en önemli nokta, bu beş çok yönlü uygulamayı, çok boyutlu çevresel faktörlerle uyumlaştırarak kullanmalarıdır (şahinli, 2018: 21). Bu açıdan ele alındığında günümüzde genellikle büyük işletmelerin st yönetici kadrolarında bulunan stratejik liderlerin dinamik ve karmaşık evre koşullarının hâkim olduğu günümüz iş ortamında, bu uygulamaları çevresel koşullara uyumlu hale getirerek kullanmalarının karşılaşılan sorunların üstesinden gelinmesinde işletmeye avantaj sağlayacağı söylenebilir.

2.6. Stratejik Liderlik Boyutları

2.6.1. Dönüşümsel uygulamalar

1970'lerde ve 1980'lerde dönüşümsel liderlik olarak bilinen farklı bir liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlikte liderin rolü, insanları daha yüksek bir seviyede faaliyet göstermeye motive eden ve daha büyük bir amaç duygusu yaratan zorlayıcı bir vizyon yaratmak ve satmaktır. Dönüşümcü liderlerin göreve özgü ihtiyaçlara ilgisi daha azdır. Onlar daha çok güven inşa etmek, fikir satmak ve bağlılık kazanmakla daha fazla ilgilenmektedirler (Patterson, 2015: 3). Çevrelerinde değişiklik yapabilme kabiliyetine sahip dönüşümcü liderler, çevrelerindeki durumlara tepki göstermekle kalmayarak yeni bir evre yaratırlar (Kirby ve Paradise, 1992: 303). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik değişime dayalı bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler insanlara inanır ve güvenirler, cesur olurlar, örgüt kültürüne önem verirler, sürekli eğitime inanırlar, risk veya kriz gibi beklenmeyen gelişmelerle mücadele etme kabiliyetine sahiptirler. Yalnızca amaç, vizyon ve örgüt kültürüne odaklanırlar (Barutçugil, 2006: 308). Dönüşümcü bir lider astlarının güvenini kazanarak takipçilerinin misyon ve vizyonunu öğrenmelerini sağlar, uyarır, karizmatiktir, vizyon ve misyonu belirler, ilham verir, amaç ve hedefleri belirler, akılcıdır, teşvik eder, ileri

görüşlüdür, örgüt kültürünü dikkate alır, cesaretlidir, bireylere saygılıdır, değişime açıktır, takipçilerini motive eder (Sertoğlu, 2010: 96; Ünal, 2012: 117).

2.6.2. Yönetimsel uygulamalar

Koşulların çok fazla değişkenlik göstermediği ve önceden belirlenmiş ilkelerin uygulanmasını gerektiren açık ve net durumlar, yönetsel liderler açısından çalışmak için uygun bağlamlardır. Yönetimsel liderlik, yönetim faaliyetlerini planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol etme şeklindeki eylemlerle gerçekleştiren, genellikle daha istikrarlı ve gerekmedikçe değişime yönelmeyen bir liderlik türüdür (Rowe, 2001: 84). Bu tip liderler için emir komuta zincirine uygun hareket etmek, kural, politika ve prosedürleri uygulamak önemlidir. Yönetimsel lider, enerjisini hedeflere ulaşmaya, kaynakları verimli kullanmaya, organizasyon yapısını istikrarlı tutmaya ya da insanları bu yönde çalışmaya kanallandırmaya yönelmiş olsa da bir problem çözücüdür. Sorunları çözerken, insanların organizasyona katkıda bulunmaya devam edebilmeleri ve aynı zamanda gerekli sonuçları elde edebilmeleri için en iyi yolları arar. Yönetimsel lider olmak deha ya da kahramanlık değil, azim, kararlılık, sıkı çalışma, zekâ, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet gerektirir (Aydın, 2012: 33; Pisapia, 2006: 8). Yönetimsel lidere göre, hedefler ihtiyaçlardan doğar ve bu nedenle kuruluşun tarihi ve kültüründe derin kökleri vardır. Yönetimsel liderler çalışmayı kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedir. Karşıt çıkarları hesaplayarak, tartışmalı konuların ne zaman ortaya çıkacağını planlayarak ve tansiyonu düşürerek sürece yardımcı olurlar (Kumkale, 2022: 31).

Stratejik liderlik geleneksel yönetim yaklaşımlarının belirttiği gibi sadece yöneticilerin bakış açısına dayanmamaktadır. Stratejik liderlik örgütlerin en alt seviyelerine kadar ulaşması gereken bir kavramdır. Bir örgüt içerisindeki denetleme, yürütme ve yönetsel düzeylerdeki tüm stratejilerin stratejik bir biçimde yönlendirilmeye hazır olması gerekmektedir (Pisapia, 2006: 8). Stratejik liderlik, örgütün uzun vadede yaşamını sürdürebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşabilmesi için en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların örgütün kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanmasıdır (Dinçer, 2003: 35). Bu nedene tüm örgütsel seviyelerdeki yönetici ve liderler, örgütlerin arzu edilen geleceğe ulaşabilmesi için stratejik düşünerek stratejik hareket etmenin gerekli olduğuna inanmalı ve buna

uygun bir şekilde davranmalı, çalışanları bu doğrultuda yönlendirmeli ve yönetmelidir (Öner ve İşcan, 2021: 155).

2.6.3. Etik uygulamalar

Neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda kişilerin veya toplulukların davranışlarını yönlendiren ahlaki ilke ve değerleri içeren kurallar topluluğu (Ülgen ve Mirze, 2018: 478) anlamına gelen etik, örgüt yöneticilerinin ve liderlerin, çalışanların, işletmenin ve toplumun müşterek çıkarlarını düşünerek, doğru ve isabetli kararlar almak amacıyla kullanılmakta ve iş hayatındaki tüm süreçlerin istenen doğrultuda gerçekleşmesinde büyük önem taşımaktadır (Öner ve İşcan, 2021: 156). Etik liderlik hesap verebilme, şeffaflık, örgüt çıkarlarını gözetebilme, dürüstlük ve objektiflik gibi davranışları içermektedir (Eryılmaz, 2013: 45). Araştırmacılara göre, bu davranışlar, lideri meşru ve güvenilir bir rol model haline getirmektedir. Bu şekilde davranarak, etik davranışı teşvik etmek ve etik değerlere dayalı kararlar almak için ödül ve cezaları kullanmaları mümkündür. Bunlar etik liderliğin ayırt edici özelliklerini bir araya getirirse de bu özelliklerin hiçbiri tek başına etik liderliğin tüm gerekliliklerini karşılamaz (Kumkale, 2022: 33).

Örgüt için gerekli olan ahlaki standartları üst yöneticiler belirlemektedir. Üst yöneticiler bu gerekliliği yerine getirirken yüksek etik standartlar belirlemeli, kendileri de davranışlarıyla bu standartları göstermeli ve diğer örgüt üyelerini de bu davranışları gerçekleştirme konusunda teşvik etmelidirler (Robbins ve Judge, 2015: 395). Yöneticilerin tutum ve davranışları örgüt içerisindeki etik iklimi etkilemenin yanı sıra toplumda işletmeye yönelik olumlu veya olumsuz bir imaj da oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticiler stratejileri oluştururken ve bunların arasından en iyi stratejiyi seçerken toplumun etik değerlerinden faydalanmalı ve oluşturulan etik ilkeleri örgüt içindeki ve dışındaki davranış biçimlerine, iş yapma şekillerine ve örgüt kültürüne yerleştirmesi gerekmektedir (Acar, 2007: 15; Öner ve İşcan, 2021: 156).

2.6.4. Politik uygulamalar

İşleri devam ettirmek ve amaçlara ulaşmak için takip edilen planlı ve ölçülü bir yol olan politika, uygulama sırasında karşı karşıya kalınabilecek problemler karşısında takip edilecek yolu önceden gösterdiği için her gerçekleşen olay sonucunda bir üste başvurma ihtiyacını ortadan kaldırır (Çelik ve Şimşek, 2009: 32). Güçlerini koruma ve

artırmaya, başarıyı kolaylaştırmak için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayıp etkili bir biçimde kullanmaya odaklanan politik liderler, takipçilerini rakipleri olarak görür ve onların ihtiyaçlarını karşılama yoluyla onlarla ilişkilerini geliştirmeye önem verirler. Politik liderler faydacıdır ve mümkün olan en fazla sayıda insanı tatmin edebilmek için ellerinden gelen her şeyi yapmaya gayret ederler. Başarılı bir lider çalışanlarına katı bürokratik kurallar uygulamak yerine onlar için engelleri kaldırmak, uyumu sağlamak, takım performansını daha kolay hale getirmekten sorumludurlar. Bu sorumlulukları gerçekleştirmek ise liderin örgütte kişilerarası iletişime imkân sağlayan sosyal ve politik yeteneklere sahip olmakla mümkün olmaktadır (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004: 309- 310).

Günümüzde başarılı olmak isteyen stratejik liderler, örgütle alakalı olan avantajların ve dezavantajların dağılımı üzerinde etkisi olan politik davranışı sergileme ve iş yerinde diğer çalışanları anlama ve kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri etkileyebilecek bilgileri kullanma becerisi olarak tanımlanan ve onları başarıya ulaştıracak olan politik becerilere de sahip olmalıdırlar (Ferris, Davidson ve Perrew, 2010: 8; Özkalp ve Kirel, 2010: 562).

2.7. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

2.7.1. İş tatmini kavramının tanımı

Çalışmanın yani bir iş sahibi olmanın insan yaşamı içerisinde oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Toplumsal bir ihtiyaç olan iş, bireyin kişiliğinin şekillenmesi sürecinde belirleyici bir faktördür. İş sayesinde bireyler ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamakta ve bu sayede yaşamlarını sürdürebilmektedir. Bunun yanı sıra çalıştıkları işlerde ekonomik değer yaratarak bir kazanç elde eden bireyler, bu kazançlarıyla hem ailelerinin hem de kendilerinin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İşin ayrıca bireylerin sosyal statü elde etmesi, bireylerde topluma faydalı olma hissi oluşturmaları, farklı insanlarla tanışarak yeni ilişkiler kurmaya olanak tanınması gibi sosyal fonksiyonları; bir işe sahip olma ve bir şeyler üretebilmenin sağladığı gurur, başarılı olma hissi, işe başlama heyecanı, anlamlı bir eylem gerçekleştirme ve işini sevme gibi psikolojik fonksiyonları da bulunmaktadır. Diğer yandan bireyin sahip olduğu işin onun için ne anlama geldiği, birey ve iş ilişkisi kapsamında ortaya çıkan olumlu veya olumsuz deneyimler çalışanın işinden elde edeceği tatmini etkilemektedir. Yani işin sahip olduğu bu fonksiyonları yerine getirebilmesi iş

hayatında elde edilen tatminle yakın bir ilişkiye sahiptir. Dolayısıyla iş tatmini insanların mutluluğu ve yaşamları için çok önemli bir unsurdur. Bundan dolayı iş tatmini örgütsel araştırmalarda sıkça ele alınan bir konu olmuştur (Çakır, 2001: 29; Çivilidağ, 2011: 2; Lukowski, 2004: 45; Öztürk ve Şahbudak, 2015: 494; Telman ve Ünsal, 2004: 12; Yiğit, Dilmaç ve Deniz, 2011: 4).

Yönetim bilimi kapsamında gerçekleştirilen araştırmaların da konusu olan iş tatmini ile ilgili ilk araştırmalar önemli bir kısmı Elton Mayo tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıdır (Özpehlivan, 2018: 46). Kavrama Fisher ve Hanna'nın 1931 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada da rastlanmaktadır (Zhu, 2013: 293). Gerçekleştirilen bu çalışmalara rağmen iş tatmini kavramı ilk olarak Hoppock tarafından 1935 yılında yayınlanan Job Satisfaction adlı kitapta kullanılmıştır (Bağcı, 2018: 313). Hoppock bireyin işinden memnuniyet duymak için ihtiyaç duyduğu psikolojik, fizyolojik ve çevresel unsurların kombinasyonunun iş tatmini olarak açıklanabileceğini belirtmektedir (Aziri, 2011: 77; Öztürk ve Eysel, 2021: 20).

Örgütsel davranış alanında oldukça fazla çalışılan bir konu olan iş tatmininin tanımı üzerinde araştırmacılar bir fikir birliğine sahip değildir. Bazı klasik teorisyenler dahi kavramın teoriden bağımsız olduğu ve iş tatminine hangi faktörlerin yol açtığı konusunda kapsamlı bir kuramın bulunmadığını düşünmektedir (Serrano Lopez, Astudillo Duran, Munoz Fernandes ve Gonzales Santa Cruz, 2019: 1). Dolayısıyla iş tatmini bireyler tarafından farklı biçimlerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun nedeni ise bireye tatmin hissi veren unsurların çeşitliliğidir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). Bireylerin farklı kişisel özelliklere sahip olması ve karşılaştıkları durumlara farklı tepkiler vermesi iş tatmini konusunda farklı tanımlar yapılmasına neden olmaktadır (Üstündağ ve Büber, 2023: 1110).

Tatminin istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama ve gönül doygunluğuna ulaşma gibi anlamları bulunmaktadır. İhtiyaçların giderilmesiyle elde edilen mutluluk olarak da tanımlanmaktadır (Halsey, 1988: 884). Tatmin sadece bireyin kendisi tarafından hissedilen ve onun iç huzura ulaşmasını sağlayan önemli bir unsurdur (İşcan ve Sayın, 2010: 198). İş tatmini ise genel olarak çalışanın yaptığı işten dolayı elde ettiği manevi tatmin duygusudur ve insanların hisleri ile gerçekleştirdikleri iş arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır (Aşık, 2010: 34; Yenihan, 2014: 173). İş tatmini en

basit şekilde bireylerin işlerinden hoşlanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Spector, 2021: 6-7). Barutçugil'in (2016: 389) tanımında ise iş tatmini bir çalışanın yaptığı işin ve işten elde ettiklerinin gereksinim duyduklarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine imkân sağladığını fark etmesi sonucunda yaşadığı his olarak ifade edilmektedir.

İş tatmini çalışanların iş ve iş hayatına yönelik algılarıdır. Çalışanların işleri ve iş hayatlarını tatmin edici ya da olumlu bir duyguyla sonuçlanan bir durum olarak algılamalarıdır. İş tatmini çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıklarının yanı sıra bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının belirtisidir (Locke, 1976: 1297; Luthans, 1994: 114; Odom, Boxx ve Dunn, 1990: 157). Diğer bir tanıma göre ise iş tatmini bireyin işe ve iş çevresine yönelik duygusal tepkisidir (Saif, Nawaz ve Jan, 2012: 35). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse iş tatmini, bireylerin işlerinden ve birlikte çalıştıklarından veya aynı ortamda bulundukları kişilerden beklentileri ile deneyimleri arasında yaptıkları değerlendirme sonucunda ortaya koydukları davranışlardır. Çalışanlar beklentileriyle uyumlu sonuçlar elde ettiklerinde iş tatmini söz konusu olmaktadır, beklentiler ve sonuçların uyuşmadığı durumlarda iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır (Bingöl, 1997: 270; Büyükyılmaz, Karakule ve Karataş, 2018: 6; İşcan ve Sayın, 2010: 198; Kök, 2006: 293). İş tatminini bireylerin yaptıkları işten sağladıkları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlayan Davis (1988: 6) de işin sahip olduğu niteliklerle çalışanların isteklerinin uyumlu olduğu hallerde iş tatminin gerçekleşebileceğini belirtmektedir.

İş tatmini çalışanların işleriyle ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizliğini ifade eden iki yönlü bir kavramdır (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 40). İş tatmini ya da tatminsizliği çalışanların iş, iş ortamı veya diğer çalışanlarla ilgili düşünce, duygu ve davranışlarının bir sonucu olarak içsel değerlendirmelerini yani işleriyle ilgili genel tutumlarını ifade etmektedir (Miner, 1992: 116; Solmuş, 2004: 186). Spector (1997: vii) da iş tatminin çalışanların tutumuyla ilişkili bir kavram olduğunu belirtmektedir. Çalışanların tatmin olmaları durumunda bu tutum pozitif olmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254).

İşten sağlanan tatmin bireyden bireye farklılık göstermektedir (Esen, 2023: 145). Bu farklılık kişinin önceliklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin bazı bireyler maaşın miktarını öncelerken bazılarının önceliği ise terfi almak olabilir (Örücü,

Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40). İş tatminin içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. İçsel tatmin işin devamlılığı, sosyal statü, sorumluluk duygusu ve topluma hizmet vb. işle ilgili tatmin durumunu ifade ederken, dışsal tatmin işle doğrudan bir ilişkisi olmayan takdir edilme ve çalışma koşulları gibi durumlara yönelik tatmin düzeyini ifade etmektedir (Örücü ve Kaçan, 2019: 169). İş tatminin zihinsel olmaktan ziyade duygusal bir kavram olması onun en belirgin özelliğidir. Kişisel bir durum olmasından dolayı yöneticilerin yapacakları en önemli şey çalışanlara en uygun düzeyde tatmine ulaşmaları konusunda yardımcı olmaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

2.7.2. İş tatmini kavramının önemi

Gününün büyük bir kısmını işinde geçiren ve bu durumu 20-25 yıl boyunca devam ettiren bir insanın mutlu olabilmesi için yaptığı işten tatmin duyması gerekmektedir. Bu onun psikolojik ve organik varlığı açısından gerekli bir durumdur (Telman ve Ünsal, 2004: 12). Dolayısıyla insanı tatmin etme, geliştirme ve zenginleştirme gayreti tarih boyunca dikkate alınmış bir faaliyettir. Günümüzde işletmeler ve yöneticiler tarafından daha çok dikkate alınan iş tatmini; bireyin çalışma ortamında beceri, yetenek ve ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi yoluyla oluşmakta ve bireyin yaşamını değerli ve anlamlı bulması üzerinde etkili olmaktadır (Yetim, 2001: 163). Örgütte çalışanların tatmini, onların işleriyle ilgili hoşnutluk veya hoşnutsuzluğu, istek ve beklentileriyle işin sahip olduğu özellikler kesiştiğinde sağlanmaktadır. Dolayısıyla iş tatmin düzeyi işin bireyin en güçlü olarak hissettiği gereksinimlerini karşılama derecesiyle orantılı olarak gelişmektedir. Çalışanların sahip olduğu bu tatmin düzeyi en önemli gereksinimlerinin ne kadarının yaptıkları iş tarafından tatmin edildiğine bağlı olarak değişmektedir (Silah, 2000: 102). İş tatmininin işletmeler açısından bu kadar önemli olması, davranış bilimcilerin de gittikçe duygusallaşan çalışanların neden olacağı problemlerin çözülebilmesi için iş tatmini kavramına daha çok önem vermeye başlamasını sağlamıştır. Bu doğrultuda işin ve süreçlerin tekrar tasarlanıp düzenlenmesi ve işlerin daha ilgi çekici hale getirilerek çalışanların tatmin düzeylerinin artırılması düşünülmüştür (Ataay, 1987: 71).

İnsanın kurumların amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak en önemli unsur olması nedeniyle çalışanların iş tatmininin sağlanması kurumlar açısından büyük bir önem taşımaktadır (Özyürek, 2009: 9). İş tatmini çalışanların örgüte yönelik

davranışlarının olumlu olması ve daha verimli çalışmaları konusunda etkili olan bir kavramdır. İş tatmini konusunda gerçekleştirilen çalışmalar kavramı genellikle örgütsel davranışı geliştiren ve verimliliği artıran bir unsur olarak incelemiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

İş tatmini ya da tatminsizliği çalışanların iş ortamında gösterdikleri olumlu ya da olumsuz davranışlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş ortamında olumlu davranışlar gerçekleştirmesi iş tatmininin, olumsuz davranışlar gerçekleştirmesi ise iş tatminsizliğinin bir göstergesidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179). İş tatmini elde edilen bir iş yerinde işe gitmeme ve işten ayrılma oranları genellikle düşük olmaktadır (Çekmecelioglu, 2005: 28). İş tatmini ve çalışan bağlılığının yüksek olması işletmenin gelişimini sağlayan önemli faktörlerdir. İşletmelerin çalışanlarından en yüksek faydayı elde edebilmeleri onların memnuniyeti, refahı ve performanslarına odaklanmalarıyla mümkün olmaktadır (Üstündağ ve Büber, 2023: 1110).

İş tatmini çalışma hayatında bir kalite ölçütü olarak ifade edilmektedir (Schultz ve Schultz, 2020: 250). Araştırmacılar ve yöneticiler iş tatmini analizine büyük önem vermektedir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi iş tatmini birçok araştırmacının dağılımını uluslararası anlamda temel bir problem olarak gördüğü bireysel refahın ölçüsüdür. İkinci neden ise iş tatmini analizi işgücü piyasasının bazı yönleri hakkında bilgiler veriyor olmasıdır (Clark, 1996: 189). Örneğin iş tatmininin çalışanların performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu düşünüldüğünde örgütlerde sürdürülebilirlik, verimlilik, insan kaynağı yönetimi ve karlılık gibi konularda da doğrudan etkisi olacağı söylenebilir (Çini, 2022: 95).

Yönetimlerin iş tatmini üzerinde çok fazla durmasının sebebi işle ilgili olumlu çıktılar elde etmenin çalışanların iş tatminiyle büyük ölçüde doğru orantılı olmasıdır (Yousef, 1997: 184). Eğer iş tatmini yüksekse örgütteki verimlilik de yüksek olmakta, devamsızlık ve işten ayrılma azalmakta ve çalışanların örgüte bağlılığı artmaktadır (Aşık, 2010: 35).

İş tatmininin önemli olmasının nedenlerinden biri de bireyin ruh ve beden sağlığını doğrudan etkiliyor olmasından dolayı yaşam tatminiyle olan ilişkisidir (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010: 2925). İş tatminsizliğinin neden olduğu grup uyumu sorunları ve stres gibi dolaylı etkiler iş tatminin ne kadar önemli olduğunu

ortaya koyan faktörlerdir. Literatürde yer alan kuramsal çalışmalar ele alındığında iş tatmininin iş davranışları ve iş güdüsü ile ilişkili çalışmaların incelediği temel konulardan olduğu görülmektedir. Araştırmacıların bir bölümü iş tatminini iş yöntemlerinin geliştirilmesi, işe devam ve iş birliğinin artırılması gibi konulardaki davranışların bir nedeni olduğunu düşünmekte; bir kısım araştırmacılar ise iş tatminin bir sonuç olarak ele almaktadır. Başka bir araştırmacı grubuna göre ise iş tatmini bir semptomdur. Bu araştırmacı grubu iş tasarımının yetersiz olmasının iş tatminsizliği ve olumsuz iş davranışlarına yol açtığını düşünmektedir (Ergin, 1997: 26-27).

İş tatmini örgütlerin etkililiği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşinden tatmin sağlayan ve örgütte mutlu olan çalışanlar örgütleri için daha çok çaba göstermekte ve uyum içinde çalışmaktadırlar. Bunun bir sonucu olarak da örgütün amaçları için daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi gelişmektedir. Bu durum üretime katılan tüm faktörlerin verimliliğini artırmaktadır (Özkaya, Yakın ve Ekinci, 2008: 165). Yüksek iş tatmini çalışanın mutlu olmasını sağlarken düşük iş tatmini veya tatminsizlik çalışanda uyumsuzluk ve işe yabancılaşmanın ortaya çıkmasına ve ruh sağlığının bozulmasına yol açmaktadır (Özyürek, 2009: 9). Çalışanların iş tatminini sağlamak tüm örgütler için sosyal bir görevdir. Çağdaş yönetim anlayışı örgütlerin başarılı olmasının insana ve insanların beklentilerine verdikleri önemle bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 42).

İnsan kaynağı küreselleşmenin hâkim olduğu günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde en etkili kaynaktır. Bu kaynağın örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına, motivasyonlarının artırılmasına ve örgüte olan bağlılıklarının pekiştirilmesine bağlıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 26). Örgüt yöneticileri çalışanları sadece ekonomik bir unsur olarak görmemeli, onların sosyal yönlerinin de bulunduğunu, sadece ekonomik beklentilere sahip olmadıklarını, bunun dışında da beklentilerinin olduğunu ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla bir örgütte çalıştıklarını dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002: 2).

Müşterilerle doğrudan temasta bulunan ve işletme için en ön saflarda faaliyet gerçekleştiren çalışanların tatmin düzeylerini artırmak işletme yöneticilerinin en önemli hedeflerindendir (Rogers, 1994: 5). İş tatmininin ölçülmesi pek çok açıdan öneme sahiptir. Öncelikle fiziksel fayda sağlamanın önemli olduğu kadar insani

değerin de giderek önemi artmaktadır. İkinci olarak bazı araştırmalar iş tatmini ile devamsızlık ve işi bırakma eğilimi arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların iş tatminleri arttıkça devamsızlıkları ve işi bırakma eğilimleri azalmaktadır. Üçüncü olarak yöneticilerin çalışanların davranışlarını iyi bir şekilde anlaması insan kaynaklarına en iyi biçimde yön vermelerini sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışanların işlerinden memnuniyet düzeyleri veya işleriyle ilgili hissettiklerini bilmek yöneticiler için oldukça önemli bir hale gelmiştir (Roberts ve Savage, 1973: 82).

Vakitlerinin önemli bir kısmını iş ortamında geçiren çalışanların tatmin edilmeleri işletmeler için oldukça önemli bir konudur. Dolayısıyla iş tatminini dikkate almadan gerçekleştirilen çalışma ortamında öznel iyi oluşla ilgili çalışmalar eksik kalmaktadır (Yurcu, 2014: 12-13). İş tatmininin önemini ortaya koyan bir diğer gösterge de endüstriyel/örgütsel psikoloji alanında hakkında en çok araştırma gerçekleştirilen konulardan biri olmasıdır (Alotaibi, 2001: 366; Parnell ve Crandall, 2003: 55; Baird ve Hamner, 1979: 785). Ayrıca örgütsel davranış kapsamındaki birçok alanda bireylerin davranışları ve tutumları hakkında geliştirilen kuram ve modellerde iş tatmini merkezi bir role sahiptir. İş tatmini örgütsel etkinliğin artırılması ve bireylerin yaşamlarının iyileştirilmesi konularında pratik faydalar sunmaktadır (Judge ve Klinger, 2008: 393).

2.8. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

2.8.1. Bireysel faktörler

Bireysel faktörler iş tatmini üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Bu faktörler bireyin doğuştan sahip olduğu bazı özellikleri ve yaşamı boyunca deneyimlediklerinin sonucunda elde ettiği kazanımları kapsamaktadır. Bireyin kişiliği, değer yargıları, inançları, beklentileri, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik çevresi, tecrübesi, yaşı, aynı işte kalma süresi, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve zekâsı iş tatmini üzerinde etkili olan başlıca bireysel faktörlerdir (Eğinli, 2009: 38; Sevimli ve İşcan, 2005: 56-57).

İş tatmini üzerinde etkili olan bireysel faktörlerden ilki kişiliktir. Örneğin çevresine uyum sağlayamayan ve agresif kişiliğe sahip bireyler diğerlerine kıyasla daha sık bir şekilde iş tatminsizliği göstermektedir. Bu çalışanların hayata bakışları

olumsuzdur ve başkaları ile rahat bir şekilde ilişki kuramamaktadırlar (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

İş tatmini üzerinde etkili olan bireysel faktörlerden bir diğeri değerlerdir. Değer, inanç ya da beklentiler çalışanların iş yerindeki davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bireylerin paylaştıkları değerler onlar arasındaki ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişim sonucunda ortaya çıkan ortak iletişim sistemi, iş ilişkilerindeki uyarım fazlalığı ve belirsizlik gibi olumsuz faktörlerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Çalışanların daha az çatışma ve rol belirsizliği yaşamaları iş tatmini, koordinasyon ve işe bağlılığı artırmaktadır (Erkmen ve Şencan 1994: 113).

Bireyin doğup büyüdüğü ve hayatını devam ettirdiği sosyo-kültürel çevre de iş tatmini üzerinde etkili olan bireysel faktörlerdendir. Sosyo-kültürel çevre bireye aşılacağı değerler ve tutumlar aracılığıyla bireyin işe yönelik tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin yapılan çalışmalar kentsel bölgelerdekilerin çok fazla çaba gerektirmeyen nispeten kolay işleri yapmayı tercih ettiklerini, kırsal bölgelerdekilerin ise bunun tam tersi bir tutuma sahip olduklarını tespit etmiştir (Baysal, 1981: 194). Sosyo-ekonomik ve devlete ait faktörler de bireyin iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin iş yoğunluğu çok fazla olan ve bu nedenle ailesine fazla zaman ayıramayan bir çalışanın bu problemi işine yansıtarak iş tatminin düşmesine neden olabilir (Örücü vd., 2006: 42).

İş tatmini üzerinde etkili olan diğer bir bireysel faktör iş deneyimidir. Bulunduğu kurumda veya işteki çalışma süresi daha yüksek olan çalışanların işlerine yönelik tatmin düzeyleri de daha yüksek olabilmektedir (Okpara, 2006: 54-55; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 330). İş hayatına yeni atılan, işle ilgili deneyimi fazla olmayan genç çalışanların işle ilgili beklentileri çok yüksek olabilmekte veya bu çalışanlar gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilmektedir. Bunun sebebi medya organlarının yanıltması, mülakatta yanlış bilgi verilmesi veya çalışanın kendi hayal gücü olabilir. Sebep ne olursa olsun bu çalışanlar ilerleyen süreçte iş arkadaşlarının geçimsiz insanlar olduğu veya bulundukları görevde yükselme imkânının olmadığı gibi iş hayatının gerçekleri ile yüzleşebilirler. Bu çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarlayabilmekte ve iş tatmini sağlayabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). Çalışanlar iş yerinde geçirdikleri

sürenin bir karşılığı olarak ödüllendirildiklerinde iş tatminleri artmakta, bunun yanı sıra aynı işte uzun süre gönüllü olarak çalışmaya istekli olan çalışanların da iş tatmin düzeyi yüksek olmaktadır (Oshagbemi, 2003: 1227).

Yaş iş tatmini üzerinde etkili olan diğer bir bireysel faktördür (Hickson ve Oshagbemi, 1999: 542; Okpara, 2006: 50). Çalışanların yaşları arttıkça işleriyle ilgili tatmin düzeyleri de artmaktadır. Bu durumun sebebi deneyimin artmasıyla uyumun artması olarak gösterilebilir. Yapılan çalışmalar da yaşlı çalışanların gençlere kıyasla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir (Davis, 1988: 99).

Cinsiyet de iş tatmini üzerinde etkili olan bireysel bir faktördür. Fakat cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Cinsiyet bakımından dengeli dağılan gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular, bir cinsiyetin daha baskın olduğu çalışmalara kıyasla çalışanların iş tatmini düzeylerini daha yüksek tespit etmektedir (Fields ve Blum, 1997: 182). Centres ve Bugental (1966) yaptıkları araştırmada kadınların iş tatmin düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğunu ve bunun sebebinin de kadınların iş ile alakalı sosyal faktörlere erkeklerden daha fazla önem vermeleri olduğunu tespit etmişlerdir. Erkek çalışanların iş tatminini yükselten faktör ise iş ortamında kendilerini kadınlardan daha iyi ifade etmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için onlardan daha fazla fırsata sahip olmalarıdır (Okpara, 2006: 51). Kadınların kadın olmalarından dolayı iş ortamında karşılaştıkları engellerin de iş tatmin düzeylerini düşürdüğü söylenebilir. Bunun yanı sıra evleri ve aileleri ile ilgili sorumluluklarından dolayı iş ve aile arasında daha fazla çatışma yaşamaları iş tatmin düzeylerinin azalmasında önemli bir faktördür (Eğimli, 2009: 39). Garcia- Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro ve Rivera-Torres (2005: 286), işteki kişisel gelişim, ekonomik kazanç elde etme, kişilerarası ilişkiler ve iş koşullarını iş tatmini ve cinsiyet bağlamında inceledikleri araştırmada kişilerarası ilişkiler faktörünün iş tatmini sağlamada erkekler için oldukça önemli olduğu kadınlar için ise erkeklerde olduğu kadar önem arz etmediği sonucuna ulaşmışlardır. Aynı çalışmada iş koşulları faktörünün de tatmin sağlamada kadınlar için oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini üzerinde etkisi bulunan diğer bireysel faktör eğitim düzeyidir. Araştırmalarda elde edilen bulgular eğitim düzeyleri yüksek çalışanların iş tatminlerinin eğitim düzeyi düşük çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu

göstermektedir (Baysal, 1981: 193; Eğinli, 2009: 40). Çalışanların eğitim düzeylerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmemeleri onların mutsuz olmasına ve iş tatminlerinin azalmasına yol açmaktadır. Sahip olduğu yeterlilik düzeyinin üzerinde bir pozisyonda çalışanlar da işleri ile ilgili yetkinlik düzeyleri düşük olacağından yüksek düzeyde stres ve endişe yaşamakta ve bu durum onların iş tatminini azaltabilmektedir (Eğinli, 2009: 40).

İş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerden biri de zekâ düzeyidir. Zekâ kendi başına yani doğrudan iş tatmini üzerinde etkili olan bir faktör değildir. Zekanın etkisi yapılan işe göre farklılık göstermektedir. Diğer bir ifadeyle yapılan işin çalışanın zekâ düzeyine uygun olup olmaması zekanın iş tatmini üzerindeki etkisinde belirleyici bir faktördür. Belirli bir zekâ düzeyi gerektiren işlerde çalıştırılan personelin zekâ düzeyinin bu işlerin gerektirdiğinden daha düşük veya yüksek olması bu işlerde çalışanlarda tatminsizliğe neden olabilmektedir (Baysal, 1981: 193).

2.8.2. Örgütsel faktörler

İşin çalışana sağladığı ekonomik ve sosyal faydalar, işin genel görünümü ve iş ortamı çalışanın işiyle ilgili tatmin yaşamasında etkili olan faktörlerdir. Söz konusu faktörler örgüt ve toplumla ilgilidir. Bu faktörler yargısal değildir ve analiz edilip ölçülebilir ve diğer işlerle karşılaştırmaları yapılabilir (Özgen vd. 2002: 332).

Toplumun işe yönelik algısı yani işle ilgili düşüncesi de iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olan faktörlerdendir. Her kültürün veya alt kültürün yaratmış olduğu idealler bulunmaktadır (Erdoğan, 1996: 236). Bu ideallerle uyumlu olmayan işlerde çalışanlar toplumsal bir baskı hissedeceklerinden işle ilgili tatmin düzeyleri düşük olabilecektir.

İşin yapısı da iş tatmini üzerinde etkili olan örgütsel bir faktördür. Çalışanların yapmayı hayal etmeyecekleri, çalışmak istemedikleri işler de bulunmaktadır. Bunun yanı sıra işin kişiye öğrenmek için fırsat sunması, ilginç olması, sorumluluk gerektirmesi gibi durumlar da tatmine yol açabilmektedir. İşin çekici olması iş tatmini neden olan faktörler arasında önemli bir yere sahiptir. İş çalışana ne kadar yenilikçi ve ilginç geliyorsa o çalışan o işten o kadar fazla tatmin sağlayacaktır (Erdoğan, 1996: 236).

Örgütlerdeki denetim biçimi ve uygulama şekli de iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerdendir (Çalışkan, 2005: 11). Çalışanların sürekli olarak ve sıkı bir şekilde denetlenmesi onlarda özgürlüklerinin kısıtlandığı hissini oluşturmakta ve bu durum çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkileri zayıflatmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da çalışanların iş tatmini olumsuz etkilenmektedir. Denetim görevini yürütenlerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu olması ise çalışanların iş tatmini düzeyini yükseltmektedir (Özler ve Ünver, 2012: 331-332).

İşin zorluk derecesi de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Her çalışan başarıma arzusuna sahiptir ve başarılarını görmek ve göstermek ister. Zihinsel açıdan zor olan bir iş çalışan tarafından başarıldığında ve çevre de bunu fark ettiğinde çalışanın o işten sağladığı tatmin yüksek olmaktadır. Ancak fiziksel zorluğun bir tatmin faktörü olmadığı belirtilmektedir. Aşırı derecede yıpratıcı ve ağır işlerin altından kalkmak toplumun takdirini kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışanlar yeterliliklerinin üzerinde ve bireysel özellikleri ile uyumlu olmayan işler yaptıklarında moral bozukluğu ve sıkıntı ortaya çıkmaktadır. Moral bozukluğu ve sıkıntı ise iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57-58).

Çalışanın yaptığı iş karşılığında aldığı ücret de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Ücret sadece çalışanın ihtiyaçlarını karşılayan bir faktör değildir. Ücret aynı zamanda çalışanın yaptığı işin karşılığıdır. Çalışanın aldığı ücretin yeterli olup olmaması, ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamaması ve alması gereken ücrete göre durumu işe yönelik tutumunda belirleyici olmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar da aldığı ücretten memnun kalan çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Lam, 1995: 73; Feldman ve Hugh, 1986: 193). Her çalışan çalıştığı iş yerinin uyguladığı ücret politikasının adil olmasını ve beklentilerini karşılamasını ister (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Ücret, işin kişiye yüklediği sorumluluklara, çalışanın yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil bir düzeyde ise çalışan işine yönelik olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Ücretin diğer çalışanların aldığı ücretle kıyaslandığında dengeli olması iş tatmini açısından yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1996: 238). Yapılan araştırmalar da ücretin çalışanlar açısından oldukça önemli olduğunu göstermektedir. İş tatmini ile gelir arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgular bulunmaktadır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 353; Kolasa, 1969: 455). Çalışan maddi anlamda tatminsizlik yaşadığında istifa ve

devamsızlık olasılığı yükselmekte, performansı düşmekte ve işin tamamından duyduğu tatminsizlik artmaktadır (Saal ve Knight, 1988: 304).

Çalışılan örgütteki terfi olanakları ve verilen ödüller de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgütte uygulanan terfilerin bir temele dayanması ve adil olması örgüt çalışanları açısından büyük öneme sahiptir. Aynı şekilde adil bir ödüllendirme sistemi de iş tatminini artırmaktadır. Örgütün gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi oluşturması ve başarılı olanları ödüllendirmesi çalışanların ödülü hak edenlerin tatmin düzeyini yükseltecektir. Hatalı bir başarı değerlendirme sistemi başarılı olduğu inancına sahip çalışanların iş tatmin düzeylerini düşürmektedir. Ödüllendirme sadece maddi ödüllerle gerçekleşmemektedir. Çalışanlar yaptıkları işin bir karşılığı olarak takdir edilmeyi de arzu etmektedir. Yaptıkları veya başardıkları bir iş sonucunda takdir edilen çalışanların iş tatminleri de artacaktır. (Koç, 2007: 69; Özler ve Ünver, 2012: 331; Sevimli ve İşcan, 2005: 58). İş tatmini işin niteliği ile çalışanların işten elde ettikleri maddi-manevi faydaların uyumlu olması sonucunda oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütteki çalışanların yüksek iş tatmini düzeyine sahip olması uygun ve adil bir ödül sisteminin geliştirilmesine bağlıdır (Erkmen ve Şencan, 1994: 124).

Çalışanların iş tatminleri ile meslek düzeyleri arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Toplumsal açıdan yüksek düzeyli mesleklerde çalışanların iş tatmini diğerlerine kıyasla daha yüksek olmaktadır (Davis, 1988: 100). Aynı şekilde yönetsel bir unvanı bulunanların ve yüksek statülü pozisyonlarda çalışanların iş tatminleri de bu pozisyon ve unvanlara sahip olmayanlara kıyasla daha yüksek olmaktadır (Hickson ve Oshagbemi, 1999: 537; Oshagbemi, 1999: 108).

Çalışana sağlanan sosyal imkanlar, örgütsel ortam ve iş koşulları da iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerdir. Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve tutum ve davranışlarına dikkat edilen çalışanların aidiyet, ilgi ve sevgi görme gibi sosyal ihtiyaçları büyük oranda giderilmiş olacaktır. Bu durum çalışanın kendisine değer verildiğini ve örgüt çıkarlarının yanı sıra kendi çıkarlarının da dikkate alındığını hissetmesini sağlayacağından saygı görme ihtiyacını da giderecektir (Kaynak, 1995: 141). İşin çalışan için tehlike içermesi, çalışılan ortamın aşırı sıcak ya da soğuk olması gibi işin sahip olduğu fiziksel koşullar da tatmin üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma koşulları hem işi iyi ve doğru yapma açısından hem de kişisel rahatlık açısından önemli bir faktördür. Gerçekleştirilen çalışmalar da çalışanların fiziksel olarak rahat olan

ortamlardan ve tehlike içermeyen işlerden hoşlandıklarını göstermektedir (Erdoğan, 1996: 245).

İş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer örgütsel faktör de yöneticilerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular önemli bir tatmin kaynağı olan ücretin yetersiz olması durumunda dahi başarılı bir yönetici ve yönetim tarzının çalışanların tatminin artırabildiğini göstermektedir. Çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmek, verimliliklerini artırmak ve yaptıkları işlerden keyif almalarını sağlamak artık günümüz yönetim anlayışının bir gereğidir. Çalışanların fikirlerini önemsemeyen, onların sorunlarına duyarlı olmayan ve işle ilgili bilgisi yetersiz olan yöneticilerin oluşturduğu bir yönetim çalışanların tatminsizliğini artıracaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

İş arkadaşları iş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer örgütsel faktördür. Çalışanların tatmini ile iş arkadaşları arasında bağlantı bulunmaktadır. Farklı tutum, amaç ve değerlere sahip çalışanların bir arada olduğu bir örgütte çalışanlar arasında birtakım huzursuzlukların çıkması ve gerginlik yaşanması muhtemel bir durumdur. Bunun bir sonucu olarak çalışanlarda stres artacak ve iş tatmini azalacaktır (Özler ve Ünver 2012: 332).

İş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeri de örgütsel iletişimdir. Örgütün amaçlarına uygun bir işleyiş gerçekleştirmek için örgüt içi gruplar arasında veya örgütle çevresi arasında sürekli bir bilgi ve fikir alışverişi imkânı sunan toplumsal bir süreçtir. Örgütü yönetmenin en önemli aracı olarak kabul edilen örgütsel iletişim, yönetimin planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme, güdüleme, karar verme ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi konusunda önemli bir role sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 172).

Yapılan işin niteliği iş tatmini üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Çalışanın işe adaptasyonunun en kısa sürede amaçlandığı bir durumda çalışma ortamı ve onun üzerinde etkisi olan koşulların yapılan işin niteliğine uygun bir şekilde seçilip düzenlenmesi gerekir. Bu yöndeki bir girişim örgütün insanı amaçladığının bir göstergesi olacağından çalışanın tatminine katkı sağlayacaktır. Çalışma koşullarının nasıl veya hangi şekilde iyileştirileceğine çalışanların istekleri

doğrultusunda karar verildiği takdirde düzenlenen koşullar daha etkin bir hale gelecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 173-174).

2.9. İş Tatmini İle İlişkili Kuramlar

2.9.1. Kapsam teorileri

Tatminle ilgili kapsam teorilerinden ilki Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi. 1960'lı yıllarda insan davranışını açıklamak için geliştirilen bu teori ihtiyaçların hiyerarşik yapısını incelemekte ve bireyin bir ihtiyacı doyurduğunda bir üst basamaktaki ihtiyacın ortaya çıktığını belirtmektedir. Maslow klinik gözlemler yaparak insan davranışlarının temel sebeplerini tespit etmiş ve bunları önem derecelerine göre bir sıralamaya tabi tutmuştur (Hodgetts, 1999: 291; Sun, 2002: 14). İhtiyaçlar insan davranışları üzerinde belirleyici olan önemli faktörlerdir. İhtiyaçları beş basamaklı bir piramit şeklinde sıralayan bu teoriye göre piramidin ilk basamağında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçtan sonraki üst basamaklarda sırayla güvenlik, aidiyet, kabul görme, sevgi ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yer almaktadır. Piramidin ilk basamağından yukarıya doğru çıkarken her basamaktaki ihtiyaçlar belirli bir düzeye kadar giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyaç motivasyon açısından önemli hale gelmemektedir. Yani bir ihtiyaç giderildikten sonra davranışa sebep olma özelliği de ortadan kalkmakta ve sonraki ihtiyaç sırayı almaktadır. Örneğin ilk dört basamaktaki ihtiyaçlar belirli oranda karşılandığında bunlar artık davranışa neden olma özelliklerini kaybetmekte ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı hissedilmektedir (Baas ve Barrett, 1972: 66; Franc, Prizmic-Larsen ve Lipovčan, 2012: 45; Paksoy, 2002: 91).

Kapsam teorilerinden tatminle ilgili olan bir diğeri Herzberg'in Çift-Faktör teorisi. 1969 yılında Frederick Herzberg tarafından ortaya konulan bu teori iş tatmini üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörleri incelemektedir. İçsel faktörler başarı, büyüme imkânı, ilerleme, onay, tanınma, gelişme, sorumluluk ve işin kendisi gibi örgütte çalışanı mutlu eden, iş tatmini sağlayan ve örgüte bağlayan güdüleyici yani motive edici faktörlerdir. Dışsal faktörler ise iş tatminini düşüren ve tatminsizliğe neden olan çalışma koşulları, maaş, yönetim, iş güvenliği, arkadaş ilişkileri, gözetim, statü, kurum politikası ve ücret gibi iş çevresiyle ilişkili koruyucu faktörlerdir. Bunlara hijyen faktörler de denmektedir. Bu faktörler doğrudan iş tatmini sağlamasa da dolaylı olarak iş tatminini etkilemektedir (Herzberg, 1965: 369; Smerek ve Peterson, 2007:

230). Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri bulunmamaktadır fakat onlar olmadan da motivasyon sağlanamamaktadır. Yani motive edici faktörlerin işlevlerini tam bir şekilde yerine getirebilmeleri için hijyen faktörlerle asgari koşulların sağlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 106).

İş tatmini ile ilgili bir diğer kapsam teorisi Alderfer tarafından geliştirilen ERG teorisidir. Teoriye ismini veren ERG harfleri varoluş, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacını ifade eden kelimelerin İngilizce karşılıklarının ilk harfleridir. Bu teori Maslow'un geliştirdiği teorinin eksiklerini gidermek ve aynı zamanda onu desteklemek amacıyla geliştirilmiştir. Alderfer de Maslow'la benzer şekilde ihtiyaçları sıralamıştır. Bu teoride insanların ihtiyaçları üç kategoride ele alınmaktadır. Var olma ihtiyacı, fiziksel ve maddi ihtiyaçları; ilişki kurma ihtiyacı diğer insanlarla duygusal ilişki kurmayı; gelişme ihtiyacı ise bireyin sorun çözme konusundaki yetenek ve becerilerini kullanabilmesini ifade etmektedir (Alderfer, 1967: 441). Bu teoride de Maslow'un teorisine benzer şekilde ilk olarak alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir. Daha sonra ise ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları sırasıyla tatmin edilmektedir. Varoluş ihtiyacı Maslow'un teorisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir ve insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır (Porter, Bigley ve Steers, 2003: 8). İlişki ihtiyacı Maslow'un teorisindeki güvenlik, aidiyet, kabul görme ve sevgi ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacı ise Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile bağlantılıdır (Schultz ve Schultz 1990: 324). Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden en belirgin farkı Maslow'un teorisinde alt seviyedeki bir ihtiyaç tatmin edilmeden üst seviyedeki ihtiyaç dikkate alınmazken Alderfer'in teorisinde birden fazla ihtiyacın aynı anda motive edebileceği kabul edilmektedir (Paksoy, 2002: 93).

İş tatmini ile ilgili olan bir diğer kapsam teorisi David McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisidir. Bu teori bireylerin ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyaçlarını incelemektedir. Teori belirli ihtiyaçların insanları motive ettiğini ve bu ihtiyaçlar insanda ne kadar güçlü olursa insanın ihtiyacını gidermeye yönelik davranışlara yönelme hissi de o kadar güçlü olacağını belirtmektedir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 381). Bu ihtiyaçlardan ilişki kurma ihtiyacı bir gruba girme ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyacını, güç kazanma ihtiyacı başkalarını etki altına alma ihtiyacını, başarıma ihtiyacı ise hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgi kullanma ihtiyacını ifade

etmektedir. Eğer birey zamanının önemli bir bölümünü diğer insanlarla ilişki kurmak için harcıyorsa bu bireyde ilişki kurma ihtiyacı yüksektir. Bu bireylerde kişilerarası ilişkileri geliştirmek büyük bir öneme sahiptir (Steers ve Porter, 1975: 53). Güç ihtiyacı ise diğerlerinin kontrolünü elinde bulundurma isteğiyle ortaya çıkmaktadır (Drafke ve Kosse, 1997: 276). Başarı ihtiyacı ise zor hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya çalışmayı, daha önce denenmemiş işleri gerçekleştirmeyi, rekorlar kırmayı içermektedir. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler yetenekleri ile üstesinden gelebilecekleri, şans faktörünün söz konusu olmadığı işlere yönelmekte ve bu hedeflerine ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan yetenek ve bilgiyi sağlamak için çalışmakta, başardıkları takdirde de mutlu olmaktadırlar. Bu kişiler aynı zamanda sorumluluk da yüklenebilen kişilerdir (McClelland, 1961: 225-226). McClelland'ın teorisini diğerlerinden ayıran en belirgin özellik ihtiyaçların doğuştan değil öğrenerek sonradan kazanılacağını belirtmesidir (Northcraft ve Neale, 1990: 141-142; Paksoy, 2002: 97).

2.9.2. Süreç teorileri

Süreç teorilerinin temelinde konusu insanların iş ortamında nasıl davranması gerektiğini belirleyen düşünceleri anlamak olan bilişsel teoriler bulunmaktadır (Steers vd., 2004: 382). Beklenti, eşitlik, Porter Lawler ve amaç teorileri bu grupta bulunan teorilerdir (Semerci, 2005: 23).

Vroom tarafından formüle edilen beklenti teorisi çalışanların iş ortamındaki davranışları rasyonel bir şekilde değerlendirdiğini savunmaktadır. Sonraki aşamada ise onların işle alakalı olan ödül ve çıktılara ulaşmasını sağlayacak davranışları seçmektedirler. Bundan dolayı çalışanlar başaracakları konusunda inançlı oldukları ya da başarıları sonucunda ödüllendirileceklerini düşündükleri işleri yapmayı arzulamaktadırlar (Steers vd., 2004: 382). Vroom insanların belirli şartlar altındaki davranışlarının beklenen bir değeri olduğunu ve bunun hesaplanabileceğini savunmaktadır. Beklenen bu değerin büyüklüğü ise kişiyi onun uğrunda harekete geçiren gücün büyüklüğüne eşittir (Özdemir; 2006: 86). Teoride yer alan bekleyiş belli bir davranışın karşılığında belli bir ödülün bulunduğuna yönelik algıdır. Kişi gösterdiği çabanın bir karşılığı olarak ödül elde edeceğini düşündüğünde çabası daha fazla olacaktır. Tam tersi bir durumda bekleyiş algısı oluşmayacağından kişi bu

konuda bir gayret de göstermeyecektir (Vroom, 1994: 167). Vroom tarafından geliştirilen bu teori aşağıdaki gibi gösterilebilir;

$$\text{Valens} + \text{bekleyiş} = \text{Davranış} + \text{hedefe ulaşma} + \text{tatmin}$$

Valens kavramı kişinin arzu etme derecesini göstermektedir. Başka bir ifadeyle kişinin pek çok sonuç arasından bir tanesini seçme sebebinin şiddetidir. Kişinin valensi ne kadar yüksekse o işe yönelik çabası da o kadar yüksek olacaktır (Vroom, 1994: 15). Valens kişinin bireysel olarak yaptığı seçimleri ortaya çıkarmaktadır. Bazı kişilerin tanınma ya da para hedefi olan olumlu bir valensi söz konusuken bazı kişilerin ise iş stresi gibi olumsuz bir valensi bulunmaktadır (Kreitner, 2004: 300).

İş tatmini ile ilgili olan süreç teorilerinden bir diğeri Adams (1963) tarafından geliştirilen eşitlik teorisidir. Bu teori çalışanların iş ortamındaki adaletsizliklere davranışsal ve bilişsel olarak nasıl tepki verdiklerini incelemektedir. Eşitlik teorisi ödüllendirmenin eksik ya da fazla olmasının çalışanların davranışları üzerinde etkisi olduğunu savunmaktadır (Steers vd., 2004: 382). Bu teori kişilerin kendilerini sürekli olarak özellikle aynı düzeydeki diğer çalışanlarla statü, ücret, terfi maaş gibi konularda kıyasladığı algısına dayanmaktadır. Kişinin yaptığı bu karşılaştırmanın sonucunda tespit ettiği eşitsizlik faktörü onu motive etmekte ve kişi eşitsizliğe sebep olan bu faktörü giderici davranışlarda bulunmaktadır (Tucker, Mccarthy ve Benton, 2002: 138).

Porter ve Lawler tarafından geliştirilen ve geliştiren kişilerin isimleriyle anılan bu kuram iş tatminini performans ve adil bir şekilde dağıtılan ödüllerle ilgili olduğunu savunmaktadır (Sun, 2002: 23). Temeli beklenti teorisine dayanan Porter Lawler teorisi, beklenti teorisinde bulunmayan bazı değişkenleri modele eklemiştir. Modelde ödül, kişilik özellikleri ve yetenek, algılanan çaba, içsel ve dışsal ödüller, çaba, rol algılamaları, algılanan ödül adaleti ve performans olmak üzere dokuz tane değişken bulunmaktadır (Onaran, 1981: 76). Teori beklenti teorisinde olduğu gibi çalışanların çabalarının elde edecekleri sonuçlara verdikleri değer ve bu çabaları sonucunda amaçladıkları ödülleri elde edebileceklerine olan inançlarının derecesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Ancak bunun yanı sıra değerler ile beklenti arasında ve çaba ile motivasyon arasında var olan ilişkilerin çok daha karmaşık olduğunu savunmaktadır (Semerci, 2005: 35). Vroom'un teorisinde yer alan beklenti ve valense

yetenek ve niteliklerle rol algısını da ekleyen bu kurama göre bilgi yetenek ve gerekli özelliklere sahip olmayan bir kişi bu özellikleri kazanmadığı sürece başarılı olamayacaktır. Kişinin bilgi, yetenek ve gerekli özelliğe sahip olmadan ne kadar çaba gösterdiğinin başarı sağlama üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu teorinin üzerinde durduğu başka bir husus da kişiden beklenen davranışın şeklidir. Çalışanların motive olması ve bunun sonucunda da iyi bir performans gösterebilmesi ve aynı zamanda rol çatışması yaşanmaması için kişinin uygun bir role sahip olması gerekmektedir (Gallagher, Rose, McClelland, Reynolds ve Tombs, 2002: 469-470).

İş tatminiyle ilgili diğer bir teori olan amaç teorisi amacın belirli olması, zor olması ve amaca bağlı olmanın iş performansını artırdığını ileri sürmektedir (Steers vd., 2004: 382). Kısaca amaç teorisi kişilerin belirledikleri amaçların onların motivasyon düzeylerini de belirleyeceğini savunmaktadır (Erdem, 1998: 56). Bu teori insanlara ulaşılabilir olan zor hedefler verilmesi gerektiğini belirtmekte ve bu hedefleri kabul edenlerin hedefe ulaşma konusunda daha fazla çaba göstereceklerini savunmaktadır (Semerci, 2005: 37). Amacın özelliği, zorluğu, kabulü ve amaca adanmışlık motivasyon düzeyini ve amaca ulaşmak için gösterilecek çabayı etkilemektedir. Özel ve zor olan amaçlarda daha yüksek performans gösterilmektedir. Bundan dolayı özel ve zor olan amaçlara sahip insanlar nispeten daha kolay amaçlara sahip insanlara kıyasla daha yüksek performans göstermektedirler (Erdem, 1998: 56).

2.10. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin sonuçlarından biri yüksek moral sağlanmasıdır. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların morali de yüksek olmakta ve bunun bir sonucu olarak da çalıştıkları kuruma daha fazla faydalı olmaktadır (Schoderbek, Cosier ve Aplin, 1991: 380). Çalışanın moralinin yüksek olmasının çalışanın kendisine, iş yerine ve çalışma düzenine bazı faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şenatalar, 1978: 300):

- Çalışanın moralinin iyi olması görev ve sorumluluklarını coşku ve enerjili bir şekilde yerine getirmesini sağlar.
- Çalışanlar çalışma konusunda daha fazla istekli olurlar.

- İş yerinin sıkıntı yaşadığı durumlarda çalışanlar olağandan daha fazla çaba gösterirler.

- Çalışanlar iş yerindeki yönetmeliklere, emirlere ve kurallara uyma konusunda istekli olurlar ve iş yerinde disiplin sağlanır.

- Çalışanlar iş yerinin hedeflerine uygun bir şekilde iş birliğini arzular.

- Çalışanların iş yerine ve yöneticilerine bağlılığı yüksek olur.

- İşgücü devri ve devamsızlık azalır.

- Katlanılan maliyet azalır.

İş tatminin sonuçlarından bir diğeri de çalışanların işlerine bağlanmasını sağlamasıdır. Çalışanların yaptıkları işi benimsemesi, beklenen verimlilik düzeyine ulaşması ve işini severek ve isteyerek yapması bazı şartların oluşmasına bağlıdır. Çalışan yaptığı işin karşılığında ekonomik, psikolojik ve sosyal olarak tatmin elde edebilmelidir. İş yerinin yöneticisi çalışanın bu duyguları tatmasını sağlamalıdır. Bunun sonucunda çalışanın iş yerine bağlılığının sağlanması ve motivasyonunun artırılması daha kolay bir hale gelecektir (Özkaya vd., 2008: 165; Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

İş tatminin bir diğer sonucu işyerinde bütünleşmeyi sağlamasıdır. Çalışanların iş yerine uyum sağlaması onların örgütün amaçlarını ve araçlarını benimsemelerini sağlayacağından verimlilik düzeyleri üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Çalışanların amaçları benimseme düzeyi amaçların gelişmesine de aynı düzeyde bir katkı sağlayacaktır. Bölümler arası dengenizin bozulması ve işi yavaşlatma gibi bazı aksaklıklar ortadan kalkacaktır. İş yerinin etkinliği ve verimliliği artacaktır. Yönetenlerin yönetilenlere yönelik beklentileri karşılandığında bu iki grup arasındaki uyum artacak ve bu gruplar arasında ortaya çıkabilecek olan çekişme ve sürtüşmeler en aza inecektir. Bunun sonucu olarak da iş yerinin devamlılığı sağlanmış olacaktır (Erdoğan, 1983: 16-17; Özkaya vd., 2008: 165).

İş tatmini çalışanın performansını da artırmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). İş tatmini yüksek olan bir çalışanın verimlilik düzeyi yüksek olacak, bu çalışan işini benimseyecek ve işe dönük davranışlar sergileyecektir (Özpehlivan, 2018: 45).

Çalışan yeteneklerini sergilediğinde ve iyi bir performans gösterdiğinde pozitif bir ruh haline bürünmekte, kendini faydalı ve önemli hissetmektedir. Bu durum onun motivasyonunu artırarak hem kendisi hem de örgüt için daha fazla çaba göstermesini sağlamaktadır (Quin, 2005: 632).

İş tatminin sonuçlarından bir diğeri bireylerin yaşam tatminlerini de yükseltmesidir. İşlerinde tatmin olan bireylerin iş dışı yaşamlarında da tatmin olma olasılıkları yüksektir. İş tatmini ve yaşam tatmini birbiriyle karşılıklı ilişki içerisinde olan kavramlardır. Ancak bazı çalışmalar iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu belirtmektedir (Iverson, 2000: 807-811).

2.11. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel bazı sonuçları bulunmaktadır. Bireysel sonuçların en önemlilerinden biri çalışanın işe yabancılaşma sonucunda örgütün kendisini de etkileyen kararları üzerinde söz hakkı bulunmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunmaktan daha fazlasını yapmayan çalışan hem kendisine hem örgüte hem de giderek topluma yabancılaşacaktır (Naktiyok ve Yıldırım, 2018: 68). Bu nedenle örgütte çalışanın yapıcı gücünü ortaya koyabileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Böyle bir ortamın oluşturulması ancak çalışanın kendisini ilgilendiren ve etkileyen konularda kararlara katılabilmesiyle mümkündür. Kararları dikkate alınan çalışan, iş yerinde bedensel gücünün yanı sıra düşünsel gücüne de ihtiyaç duyulduğunu gördüğünde işine ve iş yerine karşı yabancılık hissetmeyecek, yaptığı iş onun için daha anlamlı hale gelecek ve işyerinin amaçlarıyla bütünleşmesi daha kolay olacaktır (Dicle, 1989: 72). Çalışanın yaptığı işin kendisine anlamsız gelmesi, sorunların yönetim tarafından zamanında ve gerektiği şekilde ele alınmaması, yönetim tarafından alınan kararların çalışana gerektiği şekilde anlatılmaması gibi durumlarda çalışan kendisini iş yerinden uzaklaştırmaktadır. Ayrıca çalışan beklentilerine ulaşamadığında surat asma, ağlama gibi çocuksu tepkilerde bulunabilmektedir. Bazı çalışanlarda ise daha ileri bir tepki olarak saldırganlık davranışları görülebilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçlarının en önemlilerinden biri personel devir hızının yüksek olmasıdır. Nasıl ki insan acıktığında halsizlik ya da mide sancısı gibi olumsuz durumlar yaşıyorsa moralin bozuk olması da düşük iş tatmini, geçimsizlik, iş

yavaşlatma, hırçınlık gibi durumlara sebep olmaktadır. İş tatminin düşük olması personel devir hızının yüksek olmasına sebep olarak yetişmiş iş gücünün kaybedilmesiyle sonuçlanabilmektedir (Oshagbemi, 2000: 213; Greenberg ve Baron, 2000: 177). Buradan hareketle iş tatminsizliğinin bir iş yerine verebileceği zararlar; düşük moralin bir sonucu olarak iş yavaşlatma, yüksek oranda devamsızlık, işi durdurma, yüksek oranda gecikme, çalışan devir hızının yüksek olması, düşük iş verimi, olumsuz iş ilişkileri, çalışanların arasındaki geçimsizlikler, iş emirlerine ve kurallarına uyumsuzluk şeklinde sıralanabilir (Eren, 1989: 139). Çalışanlar pek çok durumda hiç katkılarının olmadığı veya çok az katkıda bulundukları bir düzenin içerisinde bulurlar. Bu düzen çalışanların huzursuz olmasına ve direnmesine neden olur. Bu protesto kimi durumlarda emirlere uymama, yüksek devamsızlık oranı, işin yavaş yapılması ve kalitesiz olması, işe geç gelme gibi şekillerde kendini gösterebilmektedir. Ayrıca işi kendisini tatmin etmeyen çalışan işinden daha çok iş yeri dışındaki hayatıyla ilgilenecektir. İşiyile ilgisi düşük olan çalışan ise iş kazalarına daha fazla yatkındır (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

Nitelikli iş gücünün kaybedilmesi yani personel devir hızının yüksek olması iş gücü maliyetlerinde de artışa neden olmaktadır. Personel devir hızının yüksek olması iki önemli maliyete yol açmaktadır. Bunların birincisi çalışanları işletmeye kazandırmak için katlanılan eğitim ve geliştirme giderleri ile bu çalışanların işletmeden ayrılmaları durumunda mevcut boşluğu doldurmak için yapılan harcamalardır. İkincisi ise bu durumun işletmede kalan diğer çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkidir. İşletmede yönetimin en büyük hedeflerinden biri personel devir hızını düşürmektir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için yapılacak işlerin temelini çalışanların ihtiyaçlarının en iyi şekilde belirlenerek giderilmesi ve tatminlerinin sağlanması oluşturmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İş tatminsizliği çalışanların iş yerinde geçirdikleri zamanın büyük bir bölümünü kendi işleri için kullanması, uzun molalar vermeleri, iş yapmadıkları halde meşgul gibi görünmek, iş arkadaşları ile iş saatlerinde önemsiz konular hakkında konuşmak, işi geciktirmek, kuralları ihlal ederek otoriteye karşı koymak, çalışma arkadaşları ve yöneticilerine karşı saldırgan tavırlar sergilemek, misilleme yapmak, öç almak gibi olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır (Sun, 2002: 5).

2.12. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

2.12.1. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı

Psikolojik bir kavram olan ve kişiyi bir topluluğa veya eyleme bağlayan süreç şeklinde tanımlanan bağlılık (Luchak ve Gellatly, 2007: 768), toplumsal içgüdünün duygusal bir şekilde anlatımıdır ve toplum ve toplumsal duygunun bulunduğu her yerde bağlılık söz konusudur (Balay, 2014: 14). Bireysel gereksinimler ile örgütün amaç ve değerleri arasında ilişki kuran bağlılık (Buchanan, 1974: 533), sosyal psikoloji açısından ele alındığında, kişinin bir konumdan vazgeçmesini zorlaştıran, onun konumuna veya sahip olduğu düşüncesine bağlanmasını sağlayan güçler toplamı şeklinde ifade edilebilir (Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003: 472).

Örgütsel bağlılık incelendiğinde ise kavramın çok boyutlu ve oldukça karmaşık olduğu görülmektedir (Seymen, 2008: 135). Çalışanın bulunduğu örgüte yönelik olarak hissettiği bağın gücünü belirten örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı ilişkileri kapsamaktadır (Uygur, 2009: 12). Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçleri içerisinde belirleyici bir durumdur. Bağlılığın örgütlere uygulanabilirliği konusu örgütsel bağlılık kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık konusunda pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir (Koç, 2009: 202).

Örgütsel bağlılığın benzer konularla arasındaki ilişki ve farklı araştırma alanlarının örgütsel bağlılığa olan ilgisinin artması örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasını daha karmaşık bir hale getirmiştir (Gül, 2002: 37-38). Dolayısıyla literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde yapılan bu tanımların genellikle iki temele dayandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bir kısmı örgütsel davranışı temel alırken bir kısmı örgütsel psikoloji bağlamında yapılmıştır (Çetin, 2004: 93).

Davranışsal bakış açısına sahip olan Salancik (1977: 62) bağlılığın kişinin davranışlarının onu sınırlaması ve sahip olduğu bu davranışlar aracılığıyla bağlılığını sürdürme inancı olarak tanımlamaktadır. Salancik (1977: 62) bağlılığın gerçekleşebilmesinde davranışın kişisel iradeye dayanıyor olması, görülebilir olması ve değiştirilemez olması şeklinde davranışla ilgili olan üç temel özelliğin önemli olduğunu belirtmektedir. Bağlılığı örgütsel psikoloji açısından ele alan O'Reilly ve

Chatman (1986: 493) ise örgütsel bağlılığın kişinin örgüte yönelik hissettiği psikolojik bağlılık olduğunu belirtmektedir. Bu görüş örgütsel bağlılığın kişinin örgütün sahip olduğu özellikleri içselleştirmesi ve örgütsel bakış açısına uyum sağlamasının bir derecesi olduğunu vurgulamaktadır. Leong, Furnham ve Cooper (1996: 1345) örgütsel bağlılığı kişinin örgüt ile olan kimlik birliğinin ve örgüte bağlılığının birleşik gücü; Davis ve Newstrom (1989: 179) kişinin örgüt ile olan kimlik birliğinin derecesinin yanı sıra örgütün aktif bir üyesi olmayı sürdürme konusunda istekli olması şeklinde tanımlamaktadır. Herscovitch ve Meyer (2002: 475), örgütsel bağlılığın örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bu amaçlara ulaşma konusunda yoğun bir çaba harcamak olduğunu belirtmektedir.

Kişinin örgütüyle arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olan örgütsel bağlılık (Allen ve Meyer, 1990: 3), örgütün amaç ve değerlerinin örgüttekiler tarafından benimsenmesi, örgüt üyelerinin örgüt için önemli olma konusunda çaba harcaması, üyelerin örgütü bir aile olarak değerlendirerek kendisini bu ailenin bir üyesi olarak görmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 114). Örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta inceleyen Mowday, Steers ve Porter (1979) ise örgütsel bağlılığın kişinin davranışları vasıtasıyla örgüte ve faaliyetlerine yönelik ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması olarak tanımlamaktadır (Mowday vd., 1979: 225).

Her ne kadar örgütsel bağlılık konusunda farklı disiplinlerin etkisiyle birbirinden farklı tanımlar yapılmış olsa da bu tanımların; kişilerin örgütlerinde kalmayı kendi istekleri ile sürdürme veya diğer bir ifadeyle örgütlerinden ayrılmak istememeleri gibi bazı ortak noktaları bulunmaktadır (Polat ve Meyda 2011: 157). Dolayısıyla tüm araştırmacılar kişinin örgütte kalmasını sağlamaya yönelik gerçekleştirilen çabalar üzerinde durmuştur (Bozkurt ve Yurt, 2013: 103).

Kişinin kurumun amaçlarını ve değerlerini kabul ederek söz konusu amaçlara ulaşılması konusunda çaba harcaması ve kurumda kalmaya yönelik arzusu olan örgütsel bağlılıkta; örgütün amaçlarına ve değerlerine kalpten inanarak bunları kabul etme, örgüt için her şeyini ortaya koyma konusunda gönüllü olma ve örgüte üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü bir iradeye sahip olma şeklinde üç temel faktör üzerinde durulmaktadır (Mowday vd., 1979: 226; Steers, 1977: 46; Swailes, 2002: 159). Bu faktörlere bağlı olarak örgüte olan bağlılığı işe olan ilgisi, sadakati ve örgütün

değerlerine olan güçlü inancından kaynaklanan çalışanın (Çekmecelioğlu, 2006: 155) örgütün amaç ve değerlerine inancının çok güçlü olacağı ve örgütün emirlerine gönülden uyarak kendisine yönelik beklentileri gerçekleştirmek için samimi bir çaba harcayacağı söylenebilir (Balay, 2014: 3).

2.12.2. Örgütsel bağlılık kavramının önemi

Örgüte bağlılıkları güçlü olan örgüt üyelerinin örgütten ayrılması en az beklenen kişiler olduğu düşünüldüğünden örgütsel bağlılığın ölçülmesi ve kabiliyeti bulunan çalışanların örgütte kalmasının sağlanması son zamanlarda en fazla üzerinde durulan konulardandır. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın örgüt üyesinin örgütle olan ilişkisini şekillendiren, örgütte kalmayı sürdürme kararı almasını sağlayan psikolojik bir durum olduğu söylenebilir (Wieselsberger, 2004: 17). Örgüt ve çalışan arasındaki uyumun önemli bir göstergesi olarak kabul edilen örgütsel bağlılık kâr amacı olan veya olmayan tüm örgütler açısından büyük öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte yönelik pasif sadakatlerinden ziyade örgütün başarısına ve hedeflerine ulaşabilmesine yardımcı olmak için bir şey yapma isteklerini ortaya koyan, örgütle çalışan arasındaki aktif bir ilişkidir (İnce ve Gül, 2005: 1; Steers, 1981: 327).

Çalışanların örgütte verimli ve istekli bir şekilde çalışmasının temel nedenlerinden biri olarak görülen ve pek çok araştırmanın konusu olan örgütsel bağlılık birçok örgütsel faktöre bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Ensher, 2001: 61). Dolayısıyla yapılan pek çok çalışmada örgütün etkinliği ve verimliliğini artırmak için örgütsel bağlılığı sağlayan unsurlar ele alınmaktadır. Örgütün etkin olabilmesi diğer bir ifadeyle amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ilk olarak yeterli olması gerekmektedir. Çalışanları örgütte tutabilme gücü şeklinde ifade edilen yeterliliğin kaynağı ise örgütteki insan unsurudur. Dolayısıyla bir örgütün yaşamını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için ilk olarak örgüt üyelerinin bireysel beklentilerini karşılaması ve onları örgütte tutarak örgüte bağlı kalmalarını sağlaması gerekmektedir (Kuşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010: 102; Manyas, 2018: 22). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık örgüt için en önemli kavramlardan biri haline gelmektedir. Çünkü örgüt ve çalışan arasındaki güçlü bağ örgüt açısından en değerli unsur olan çalışanların ortak bir amaç, değer ve kültür etrafında toplanmasını sağlamakta ve çalışanlarda örgüte aidiyet duygusunu geliştirmektedir (Çakır, 2001: 49). Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar örgütün rekabetin yoğun olduğu bir

ortamda başarılı bir şekilde faaliyetlerini yürütmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Uygur, 2009: 14). Örgütün başarılı olması bu çalışanların sahip oldukları bazı özelliklere bağlıdır. Moore ve Feldman (1982: 2) bu özellikleri; daha az denetime gereksinim duymaları (bu çalışanların performansı örgüte bağlılık düzeyi düşük olanlara kıyasla daha yüksek olacaktır), örgüt içerisindeki pozisyonlarla ilgili olan seçenekleri örgüte en yüksek katkıyı sunacak bir araç olarak değerlendirmeleri ve davranışları konusundaki samimiyetlerinin ve güvenilirliklerinin genellikle kriz ortamında kendini göstermesi şeklinde sıralamaktadır. Örgütsel bağlılığın örgüte en önemli faydalarından birisi çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmadığı durumlarda da davranışsal yönelimlerin aynı şekilde devam etmesine hizmet etmesidir (DeCotiis ve Summers, 1987: 448).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ile de ilişkilidir. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için öncelikli hedeflerinden biri de çalışanlarını örgütte tutabilmektir. Çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük veya yüksek olması onların örgütte kalmaları veya ayrılmaları konusunda belirleyici olmaktadır (Bayram, 2005: 125-126). Örgütsel bağlılığın kurumlar açısından önemli olması işten ayrılma, iş arama, geri durma, devamsızlık, performans, iş tatmini, moral ve işe sarılma gibi duygusal, tutumsal ve bilişsel birçok kavramla etkileşiminin olmasından kaynaklanmaktadır (Balay, 2014: 1-2).

Çalışanlar açısından ele alındığında örgüte bağlı olmak birçok kazancı ve maliyeti beraberinde getirmektedir. Örgütler çalışanlarına zamanlarını doldurmaları için bir iş ve ihtiyaçlarını karşılamaları için ücret sağlamaktadır. Fakat bu tarz teşvikler çalışanların örgüte körü körüne bağlanması gibi bir tehlikeye yol açabilmektedir. Randall (1987) örgüte körü körüne bağlanmanın örgütün değişime ayak uydurma ve yaratıcılık kabiliyetini yitirmesine neden olabilecek bir anlayışı kabullenmesine yol açabileceğini belirtmektedir (Randall, 1987: 471). Bu nedenle günümüzde artık çalışanlarla ilgili tek maliyet kalemi çalışan ücretleri olmadığı gibi çalışanların değeri de sadece iş tanımlarında yer alan rutin işlerine göre belirlenmemektedir. Çalışanların kabiliyetleri ve bunlara ilave olarak sahip oldukları nitelikler de bir değer oluşturmaktadır ve işverenler de bu değerini önemini fark etmiştir. Bunun sonucu olarak da rekabet avantajı oluşturacak olan ve önemli bir değer ifade eden bu nitelikli işgücünü örgütte tutabilmek için bir gayret içerisine girmişlerdir. Çünkü örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha üretken olmalarının yanı sıra bu çalışanların

devamsızlık, iş bırakma, stres ve işle ilgili diğer sıkıntıları daha az yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Ward ve Davis,1995: 35). Katz ve Kahn (1978: 436) da örgütsel bağlılığın yalnızca belirli bir rolün başarı düzeyini nitelik ve nicelik bakımından artırarak işgücü devri ve devamsızlığın azalmasına katkıda bulunmakla kalmadığını, bunun yanı sıra çalışanı örgütsel yaşam ve en üst seviyede sistem başarısı için ihtiyaç duyulan pek çok gönüllü eyleme yönelttiğini belirtmektedir (Katz ve Kahn, 1978: 436).

2.13. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

2.13.1. Bireysel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörleri belirlemeye yönelik pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların temel amacı bağlılığın bireysel faktörlere göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır (Buchanan, 1974: 535; Dubin, Champoux ve Porter, 1975: 412; Hrebiniac ve Alutto, 1972: 557). Bireysel faktörler demografik faktörler ve iş-çalışma hayatına ilişkin faktörler şeklinde iki başlıkta ele alınmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, kıdem, merkezi yaşam ilgisi, psikososyal özellikler, çalışma değerleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon ve kontrol odağı gibi konular demografik özelliklere; başarı arzusu, çıkarıcı ve katılımcı değerler gibi konular ise iş-çalışma hayatına ilişkin faktörlere örneklerdir (Aven, Parker ve McEvoy, 1993: 64; Balay, 2014: 55-61; Çakır, 2001: 104-141; Rosin ve Korabik, 1995: 1-16). Bazı çalışmalarda başarıma duygusu ve ihtiyacı ile yüksek dereceli ihtiyaçlar da kişilik özellikleri kapsamında değerlendirilerek bu unsurların örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir (Putti, Aryee ve Liang, 1989: 241).

Cinsiyetle bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalarda çelişkili sonuçlar elde edilmiştir (Grusky, 1996: 488). Bazı çalışmalarda herhangi bir nedene bağlı olmaksızın kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Durna ve Eren, 2005: 213; Mcclurg: 1999: 16). Kadınların sahip olduğu bağlılık devam bağlılığı ile ifade edilmektedir. Elde edilen veriler duygusal bağlılığın cinsiyetle ilişkisi olmadığını göstermektedir (Sökmen, 2000: 213). Yaşlı çalışanların gençlere göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Balay, 2014: 56; Benkhoff, 1997: 114; Durna ve Eren, 2005: 213; Yalçın ve İplik, 2005: 400). Yaşı büyük olan çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Ayrıca çalışanların yaşı ilerledikçe başka örgütlerde çalışma imkânı azalmakta, dolayısıyla

yaptıkları işe alternatifleri kalmamakta, maddi olarak sıkıntıya düşme kaygısı, haklarını ve imtiyazlarını kaybetme korkusu başlamaktadır. Bu durum yaşı yüksek olan çalışanların devam bağlılığını da artırmaktadır. Ayrıca örgütteki çalışanlar arasında yaş farklarının bulunması durumunda çalışanların örgütte çalışmaya devam etme yönünde karar vermekte de zorlandığı belirtilmektedir (Tsui, Keaagan ve O'Reilly, 1992: 567). Yaşı yüksek olan çalışanların örgütlerinde yaptıkları işlerden ve sahip oldukları pozisyondan memnun oldukları için bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu da elde edilen sonuçlardandır (Ketchand ve Strawser, 1998: 110). Çalışanların örgütteki kıdemleri arttıkça da örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Balay, 20014: 56; Durna ve Eren, 2005: 213).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bireysel faktörlerden bir diğeri de eğitim düzeyidir. Yapılan çalışmalar eğitim düzeyi düşük olanların daha yüksek eğitim düzeyine sahip olanlara kıyasla örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990: 9; Mcclurg, 1999: 16). Bu durumun nedeni olarak eğitim düzeyi yüksek olanların beklentilerinin örgütün karşılayabileceğinden yüksek olabilmesi ve bu çalışanların daha fazla iş alternatifine sahip olması gösterilmektedir. Ayrıca örgütte çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklar arttığında çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da arttığı elde edilen bulgulardandır (Tsui vd., 1992: 567; Yalçın ve İplik, 2005: 400). Yapılan çalışmalar evlilerinde bekarlara göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını göstermektedir (Benkhoff, 1997: 114). Örgütte çalışılan süre de örgütsel bağlılıkla ilişkili faktörlerden biridir ve çalışanın örgüte bağlılığının önemli bir göstergesidir. Örgütte çalışılan süre arttıkça çalışanın örgütten sağladığı kazançlar da artmakta ve çalışanın kazanımları arttıkça örgüte bağlılığı da artmaktadır (Benkhoff, 1997: 114; Durna ve Eren, 2005: 213; Yalçın ve İplik, 2005:400). Buchanan (1974), örgütte çalışma süresinin çalışanın bağlılığını nasıl artırdığını açıklamak amacıyla bir model geliştirmiş ve bu modelde bazı sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre çalışanın ilk yılında beklentilerinin ne oranda karşılanacağı ve güvenlik ihtiyacı zihninde önemli bir yere sahip olmaktadır. İkinci ve dördüncü yıllar arasındaysa çalışan örgütteki statüsünü geliştirmek için çaba harcamakta ve başarısızlık korkusu yaşamaktadır. Beşinci yıldan sonraki aşama ise olgunluk aşamasıdır ve bu aşamada bireyin bağlılığı yüksek olmaktadır (Buchanan, 1974: 533).

Demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar olsa da bu ilişkinin tutarlı ve güçlü bir ilişki olduğunu iddia etmek doğru olmayacaktır. Çünkü demografik faktörlerin bir kısmı statü ve işin niteliği gibi faktörlerden de etkilenebilmektedir (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008: 216). Diğer bir ifadeyle demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bu faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Dolayısıyla demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu ve ödüllerle örgütsel değerler kontrol altında tutulduğunda ortadan kalkacağı söylenebilir (Alica, 2008: 31; Meyer ve Allen, 1991: 69).

2.13.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılıkla iş ve iş ortamı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi, güvenilir, proaktif ve dönüşümcü olarak algılanan yöneticilerin çalışanların performansını olumlu etkilediği (Chen, Hwang ve Liu, 2012: 410; Zhang, Wang ve Shi, 2012: 112), bu tarz yöneticilerin çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracak iş ortamını geliştirmeye önemli katılımlarının bulunduğu saptanmıştır (Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010: 945; Tunçer, 2011: 62). Yöneticilerin davranışları ve gerçekleştirdikleri uygulamalar çalışanların bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt veya örgüt yöneticileri tarafından desteklenmediğini düşünen çalışanın örgüte bağlılığı da düşük düzeyde olmaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001: 115; Zangora, 2001: 16). Çalışanların örgütlerinin donanım ve kaynaklar konusunda eksikliklerinin bulunması durumunda da çalışanların örgüte bağlılıkları düşük olmaktadır (Moss, McFarland, Ngu ve Kijowska, 2007: 264).

İşin kapsamı ve içeriği, rol belirsizliği, rol çatışması gibi iş ve rolle ilgili faktörler de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Bunların yanı sıra parasal ödüllendirme sistemi, katılımcı yönetim, grup bilinci, öğrenme fırsatları, fazla iş yükü, yetkilendirme, iş stresi ve otonomi sistemleri gibi faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır (Lydon, Pierce ve O'Regan, 1997: 104-113; Özdevecioğlu, 2003: 115). Meyer ve Allen (1988: 196) sosyalizasyon sürecinin de örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütün güvenilirlik düzeyinin de örgütsel bağlılık üzerinde etkileri bulunmaktadır.

Örgütteki bilgi paylaşımı ve iletişim ortamı da çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında önemli role sahiptir (Doğan ve Kılıç, 2007: 51). Söylemek istedikleri dikkate alınan ve kendisiyle bilgi paylaşılan bir çalışan kendisiyle ilgilenildiğini ve ona değer verildiğini hissederek örgüte ve yöneticilerine daha çok bağlanacaktır. Yöneticilerin çalışanlarla olumlu ilişkilere sahip olması da çalışanların bağlılığı üzerinde etkilidir (Kıraç, 2012: 2). İş tatminsizliği de çalışanların işe ilgisizliği ve örgütten ayrılmak istemeleri gibi sonuçlara yol açarak örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Bu durumda işin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun en etkili yolları da işin içeriğinde ve sürecinde değişiklikler yapmak anlamına gelen iş zenginleştirme ve genişletme olarak ortaya çıkmaktadır (Orçanlı, 2019: 603). Bu uygulamalarla çalışanların farklı görev veya sorumlulukları üstlenmeleri ve yaratıcılıklarını geliştirecek yollar temin edilerek başarılarının artırılması sağlanmaktadır (Barutçugil, 2016: 469-470). Bu şekilde çalışanların bağlılıkları da artırılmaktadır.

Örgütün büyüklüğü, kurumsallaşma ve kontrol derecesi, toplam kalite yönetimi uygulamaları, kariyer olanakları, esnek çalışma saatleri, örgüt imajı ve çalışanların algıladığı örgütsel etik de örgütsel bağlılık üzerinde etkili unsurlardır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Yapılan çalışmalar örgütün büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre örgütün büyüklüğü arttıkça çalışanların örgüte bağlılığı azalmaktadır (Rai, 2012: 63). Kurumsallaşma ve kontrol derecesi, toplam kalite yönetimi uygulamaları, örgüt imajı, esnek çalışma saatleri, örgütsel etik ve kariyer geliştirme olanaklarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların kurumsallaşma algısı, örgütsel etik, örgütteki kariyer geliştirme olanakları, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri ve örgüt imajı ne kadar yüksekse çalışanların örgüte bağlılıkları da o derecede fazla olmaktadır (Kalafat, 2019: 51; Kaya, 2018: 122; Kesen ve Sipahi, 2016: 1927; Kılıç, 2019: 807; Kördeve ve Aydın, 2016: 277; Yiğit, 2015: 322).

2.13.3. Örgüt dışı faktörler

Alternatif iş imkanları örgütsel bağlılık üzerinde iki yönlü bir etkiye sahiptir. Başka iş bulma imkânının düşük olduğu sektörlerde çalışanlar, mevcut işlerinin kaybetmekten korktukları için örgüte yüksek bağlılık göstermekte, sektördeki iş

imkanları yüksek olduğunda ise örgüte bağlılıkları düşük olmaktadır (Aydoğan, 2010: 65). Bağlılığı artıran temel örgüt dışı faktörlerden biri de örgüte katılmak için ilk seçim yapıldıktan sonra alternatiflerin mevcut olmasıdır. Araştırmalar yüksek düzeyde başlangıç bağlılığının ilk tercihleri için yeterli alternatife sahip olmayan ve tercihlerini nispeten geri dönülmez olarak gören, yani fikirlerini değiştirmelerini gerektirecek müteakip fırsatlara sahip olmadıklarına inanan çalışanlar arasında ortaya çıktığını göstermektedir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2001: 297). Örgütsel bağlılıkla ilgili örgüt dışı faktörlerden bir diğeri de profesyonelliktir. Belirli kurallara sahip olan profesyoneller, sahip oldukları bu kuralların geçerliliğine inanmakta ve bağımsız olarak hareket etmekte; bu kişiler için örgüte bağlılık ve mesleklerine bağlılık ayrı ayrı öneme sahip olmaktadır. Yöneticilerin ikilemi önlemek için mesleki değerlerle örgüt değerlerini bütünleştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Aydoğan, 2010: 65).

2.14. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar

2.14.1. Tutumsal bağlılık

Kanter'in yaklaşımı

Bağlılığı örgütte var olan sosyal ilişkilerin bir parçası olarak kabul ettiği saygı ve sadakat kavramlarıyla ele alan Kanter (1968), örgütsel bağlılığın tanımını bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba harcadığı bir süreç şeklinde yapmaktadır. Kanter (1968) bağlılığın sosyal ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içinde ortaya çıktığını savunmaktadır. Sosyal sistemlerde bireylerin bağlılığı sosyal kontrol, sistemin devamlılığı ve grup birliği olmak üzere üç temel alanda oluşmaktadır. Kişilik sistemindeki bağlılık ise normatif, duygusal ve bilişsel yönelimlerden oluşmaktadır. Örgüt tarafından üyelere aşılana davranışsal talepler farklı bağlılık çeşitlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bunlar devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gül, 2002: 42; Kanter, 1968: 500; Yağcı, 2007: 118).

Devam bağlılığı bireyin örgütte kalmaya devam ederek örgüte üyeliğini sürdürmesi ve örgütün devamı için kendini adamasıdır. Devam bağlılığı ayrılmanın maliyetinin kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu durumlarda söz konusu olmaktadır. Bireyin örgütsel rolüne yönelik bağlılığını ifade eden devam bağlılığı bilişsel yönelimler içermektedir. Bilişsel yönelim ile ifade edilmek istenen nesnelerin

incelenmesi sonucu herhangi bir normatif ya da duygusal değerlendirmede bulunulmadan onlara olumlu ya da olumsuz değerlerin biçilmesidir. Devam bağlılığının söz konusu olabilmesi için bireyden ayrılmasını zorlaştıracak düzeyde bir kişisel fedakârlık istenmesi ya da ayrılma maliyetinin yüksek olması gerekmektedir (Balay, 2014: 22; Gül, 2002: 42; Kanter, 1968: 504).

Uyum bağlılığı, bireyin duygulanım ve duygu birikiminin gruba bağlanmasını içerir. Söz konusu bu grubun tüm üyeleri birbirleriyle ve grupla özdeşleşmiş, birbirlerine ve gruba sıkı sıkıya bağlı olan bireylerdir. Duygusal uyum bağlılığı bir dizi sosyal ilişkiye bağlıdır. Birey grubun her bir üyesini teşvik eder ve bu nedenle sadakati ve bağlılığı bir bütün olarak gruba yöneliktir. Dolayısıyla, eğer üyeler bu tür bağlılıklar oluşturmak istiyorlarsa, grubu birbirine bağlayan bağlar, grubun varlığına yönelik tehditlere dayanacak, olumsuz koşullar karşısında bile kardeşliği sürdürecektir kadar güçlü olmalıdır (Bozkurt, 2007: 39; Gül, 2002: 42; Kanter, 1968: 507).

Kontrol bağlılığı örgüt üyelerinin lider tarafından verilen emir ve talimatlarla kuralları devam ettirmeleri olarak ifade edilebilir. Örgüt üyelerinin normları destekleme ve grubun otoritesine itaat etme taahhüdü (kontrol taahhüdü), öncelikle olumlu değerlendirici yönelimler oluşturmalarını içerir. Sistem tarafından yapılan talepler doğru, ahlaki, adil, kişinin kendi değerlerini ifade eden talepler olarak değerlendirilir, böylece bu taleplere itaat normatif bir gereklilik halini alır ve sistem tarafından yaptırım uygulanması uygun görülür (Çakır, 2006: 77; Gül, 2002: 42; Kanter, 1968: 501).

Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütün üyeler üzerindeki otoritesinin ve yetkinliğinin üyenin örgüte yaklaşmasından dolayı gerçekleştiğini öne süren Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde üç grupta incelemiştir (Gül, 2002: 43; Zangaro, 2001: 15). Bireyin kendisini örgüte adadığı bağlılık türünü ifade eden ahlaki bağlılık; örgütün sahip olduğu değerleri, amaçları ve normları içselleştirmenin yanı sıra otoriteyle özdeşleşme esasına dayanmaktadır. Bu bağlılık türüne göre çalışanlar topluma faydalı olacak amaçları takip ettikleri takdirde örgütlerine bağlılıkları daha fazla olmaktadır. Örgüt ve çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisine dayanan ve tarafsız bir bağlılığı ifade eden hesapçı bağlılıkta çalışanlar örgüte sağladıkları katkının karşılığında temin edecekleri ödüllerden dolayı örgütlerine

bağlıdırlar. Çalışanların davranışlarının sınırlandırılması halinde ortaya çıkan ve örgüte yönelik olumsuz bir tutumu ifade eden yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan örgüte psikolojik olarak bağlanmamakta fakat örgüte üyeliğini sürdürmektedir (Balay, 2014: 19-20; Bayram, 2005: 129-130; Yağcı, 2017: 118). Yabancılaştırıcı bağlılık, bağlılık türleri içerisinde en olumsuz uça yer almakta ve çalışanın örgütü zararlı ya da cezalandırıcı olarak gördüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan örgüte gönülden bağlı olmamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Orta düzeyde bir bağlılık türü olan hesapçı bağlılıkta çalışanlar bağlılıklarını güdülerini karşılayacak düzeyde ayarlayabilmektedir. Hesapçı bağlılığa sahip bir çalışan bir günde ortaya koyulması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık sergilemektedir. En olumlu bağlılık türü olan ahlaki bağlılık örgütün değerleri ve standartlarının içselleştirildiği ve örgüte bağlılığın elde edilen ödüle göre değişikliğe uğramadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan örgütün amacını ve örgütte gerçekleştirdiği işi değerli görerek işi değer verdiği için yapmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277; Morrow, 1983: 491; Schein, 1978: 65-67).

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986: 493), örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Uyum bağlılığı paylaşılmış değerlerden ziyade belirli ödülleri elde etmek için oluşan bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılıkta etkili olan faktörler cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliğidir. Uyum boyutunda temel amaç belirli dış ödülleri elde etmektir. Çalışanların tutum ve davranışları belirli kazanımlar sağlamak ve belirli cezaları savuşturmak temeline dayalı olarak oluşmaktadır. Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma temeline dayalı olan özdeşleşme boyutunda ise özdeşleşme, çalışanın tutum ve davranışlarını tatmin sağlamak ve kendisini ifade etmek amacıyla başka kişiler veya gruplarla ilişkilendirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle özdeşleşme bağlılığı çalışanlar tatmin sağlayıcı bir ilişki kurmak veya bu ilişkiyi sürdürmek istediklerinde oluşmaktadır. Bu şekilde çalışan içinde bulunduğu grubun üyesi olduğu için gurur duymaktadır. Tamamıyla örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyuma dayanan içselleştirme bağlılığında ise çalışanlar iç dünyalarını örgütün diğer üyelerinin değer sistemiyle uyumlu hale getirdiğinde tutum ve davranışlar oluşmaktadır. Ödül-maliyet değerlendirmesini ön plana çıkaran uyum çalışanları araçsal algılara; özdeşleşme ve

içselleştirme ise örgütün beklentilerine yönelik sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2014: 22-23; Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996: 465; Newton ve Shore, 1992: 277; O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı örgütsel bağlılık literatüründe temelden geliştirilmiş bir yaklaşım olmaktan ziyade Etzioni'nin yaklaşımına dayanmaktadır (Gül, 2002: 44). Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin üç boyutlu örgüte katılım yaklaşımının örgütsel bağlılığı açıklama konusunda son derece yeterli olduğunu fakat yeterli ilgiyi görmediğini belirtmektedir. Bunun bazı nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerin başında modelin oldukça karmaşık olması gelmektedir. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tane duygusal içerikli boyut söz konusudur. Fakat bunların birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu konusu net değildir. Bunlar birbirine zıt kavramlar olarak ele alındığı takdirde yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacağı için bu boyuta ihtiyaç kalmamaktadır. Penley ve Gould söz konusu bu iki boyutu birbirlerinden bağımsız bir şekilde ele almışlardır (Bozkurt, 2007: 43; Gül, 2002: 44; Penley ve Gould, 1988: 45).

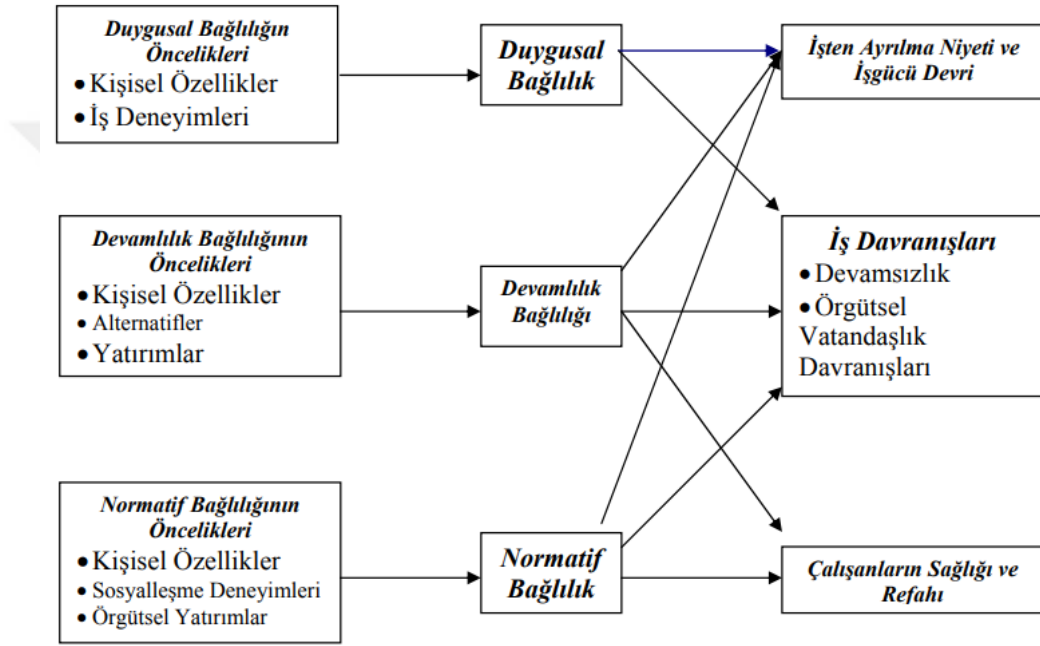
Etzioni'nin modelinin ilgi görmemesinin bir diğer nedeni de sahip olduğu makro özelliştir (İlsev, 1997: 19). Etzioni örgütlerde tek bir uyum sistemi ve bu sisteme uygun tek bir bağlılık türünün geçerli olabileceğini savunmaktadır. Fakat örgütlerde farklı uyum sistemleri ve dolayısıyla farklı bağlılık türlerinin bir arada bulunması mümkündür (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelinde olduğu gibi örgütsel bağlılığın ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç boyutunun olduğunu kabul etmektedir. Fakat Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin aksine bu üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini belirtmektedir (Gül, 2002: 44). Literatürde örgütün bir araç olarak görüldüğü bağlılık türü ile duygusal bağlılığın bir arada bulunamayacağı kabul edilmektedir. Ancak Penley ve Gould (1988: 52), bu iki bağlılık türünün aynı anda örgütte bulunabileceğini savunmaktadır.

Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Literatürde en fazla kabul gören ve en çok temel alınan sınıflandırma 1990 yılında Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırmadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Allen ve Meyer (1990: 3) örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Örgüte duygusal açıdan bağlı olan bir kişi örgütte gönüllü olarak kalmak istemekte, devam bağlılığına sahip olan bir kişi örgütte kalması gerektiğini düşünmekte, normatif bağlılığa sahip bir kişi ise kendisini örgütte kalmak zorunda hissetmektedir. Bu bağlılık türlerinin ortak noktası, bu üç türde de bağlılığın birey ve örgüt ilişkisini karakterize etmesi ve bireyin örgütte devam edip etmemesi kararında belirleyici olmalarıdır (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539). Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen model Şekil 2.3'te gösterilmektedir.



Şekil 2. 3. Allen ve Meyer'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 24).

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere duygusal bağlılık çalışanın örgüte yönelik hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesi ve özdeşleşmesini içermektedir. Örgüte yönelik güçlü duygusal bağları olan çalışanlar mecbur oldukları için değil kendi istekleri bu yönde olduğu için örgütte kalmayı sürdürmektedirler. Devam bağlılığında ise çalışan örgütten ayrılmanın kendisine maliyetini dikkate almaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanların örgüte bağlılıklarının ve örgütte kalmaya devam etmelerinin sebebi buna ihtiyaç duymalarıdır. Normatif bağlılık ise çalışanların örgütte kalmaya devam etme konusundaki yükümlülük duyguları ile ilgilidir. Çalışanlar doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2014: 22; Meyer ve Allen, 1991: 67; Yalçın ve İplik, 2005: 398).

2.14.2. Davranışsal bağlılık

Becker'in yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk sınıflamayı yapan kişi Becker'dir (Koç, 2009: 202). Becker (1960: 32) örgütsel bağlılığın tanımını kişinin örgütle karşılıklı bahse girdikleri bir süreç şeklinde yapmakta ve örgütsel bağlılığın bilinçli bir şekilde taraf tutma davranışı olduğunu ifade etmektedir. Becker bağlılığın kişinin yan fayda sağlayarak ilgili alanlarıyla tutarlı olan aktiviteleri birbirine bağlaması sonucu oluşacağını belirtmektedir (Becker, 1960: 32). Bağlılığı tutarlı davranışları açıklamak için kullanan Becker, bireyin bazı yan bahislere girdiği için tutarlı davranışlarda bulunduğunu öne sürmektedir. Yan bahis bir davranışla ilgili bir kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesi anlamına gelmektedir. Bu durumda bağlılığın yan bahislerden kaynaklandığı söylenebilir. Kişinin davranışı bir önceki davranışıyla tutarlı olmadığında kişi bahsi kaybedebilir. Diğer bir ifadeyle tutarsızlığı kişiye pahalıya mal olacaktır. Kişinin davranışlarının tutarlı olması için kişi davranışlarına bağlılık geliştirmelidir (Becker, 1960: 35; Cengiz, 2001: 37-38).

Becker çalışanların bağlılık göstermesine yol açan yan bahis kaynaklarının toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört tane olduğunu belirtmektedir. Toplumsal beklentiler kişinin içinde yaşadığı toplumun beklentilerinden dolayı bazı yan bahislere girmesini ifade etmektedir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumun iyi gözle bakmaması buna örnek gösterilebilir. Bürokratik düzenlemeler resmi olarak gerçekleştirilen düzenlemelerin kişileri yan bahislere sokmasını ifade etmektedir. Örneğin emekli aylığından her ay belirli bir miktar kesilen bir kimsenin örgütten ayrıldığı takdirde yıllar boyunca aylığından kesilen bu miktarı kaybedecek olması onu bir yan bahse sokmakta ve örgütte kalmaya devam etmektedir. Sosyal etkileşimler kişinin başkalarıyla ilişki sürecinde kendisiyle ilgili oluşturduğu kanaatin bozulmamasına yönelik davranışlar sergilemesidir. Örneğin kendisini sözüne güven duyulan biri olarak gösteren bir kimse bu kanaatin bozulmaması için yalan söylemekten kaçınabilir. Sosyal rol kişinin içinde bulunduğu duruma alışması ve uyum sağlaması ve bu durumun gereklerini yerine getirmeye alıştığı için başka bir role uyum sağlayamaması durumunu ifade etmektedir (Becker, 1960: 35-36; Gül, 2002: 48-49; İlsev, 1997: 31-34; Mathieu ve Zajac, 1990: 43).

Salancik'in yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılığı kişinin davranışlarına bağlanması olarak değerlendirmektedir. Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşımda da kişi önceki davranışlarına bağlanmakta ve onlarla tutarlı davranışlar göstermektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20). Salancik bağlılığın kişinin davranışları ve davranışları vasıtasıyla faaliyetlerini ve örgüte yönelik ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanması olduğunu ifade etmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 20). Salancik tarafından geliştirilen yaklaşım tutumlar ve davranışların birbirleriyle uyumuna dayanmaktadır. Kişinin tutum ve davranışları arasında bir uyum bulunmadığı takdirde kişi gerilim ve stres yaşayacaktır. Tutum ve davranışlar arasında uyum bulunduğu durumda ise bağlılık oluşacaktır. Salancik ayrıca her davranışa aynı şekilde bağlanılmayacağını ifade etmektedir. Kişinin davranışlarındaki bazı özellikler onun bu davranışlarına olan bağlılığını etkilemektedir (Mowday vd, 1982: 26; O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560). Kesin, şüphe duyulmayan, net, bir kez gerçekleştirildikten sonra artık iptal edilmesi söz konusu olmayan ve geri dönülemeyen, gönüllü bir şekilde gerçekleştirilen ve başkaları önünde yapılan davranışlar bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Gül, 2002: 49).

Salancik bağlılığın kişinin davranışlarına bağlanması sonucunda oluştuğunu belirtmektedir. Burada ifade edilen bağlılık, kişinin belirli bir davranışla özdeşleşmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Üç farklı davranış özelliği kişinin davranışlarına bağlanmasını sağlar. Bu özellikler davranışın görünürlüğü, değişmezliği ve isteğe bağlı oluşudur. Kişi bu üç davranış özelliğini kullanarak davranışlarına daha az veya daha çok bağlı hale gelebilir (Bozkurt, 2007: 48; Cengiz, 2001: 40).

Çoklu bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün tamamına duyulduğu şeklinde bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık bakış açısı ise örgüt içerisinde birbirinden farklı unsurların varlığını kabul etmekte ve bu unsurlara yönelik farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceğini öngörmektedir (Balay, 2014: 35). Çoklu bağlılık yaklaşımı kişinin gerçekte bağlı olduğu unsurları bulmaya çalışmaktadır. Kişinin bağlılık duyduğu şeyin sadece örgüt olamayacağını savunmaktadır. Örgütü oluşturan gruplar, kamuoyu ve hissedarlar gibi birçok paydaş bağlılığın kaynağı olabilir. İster tutumsal ister davranışsal olsun örgütsel

bağlılıkla ilgili her bir yaklaşım kendi koşulları kapsamında kabul görmektedir. Bağlılıkla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda bu bağlılıkların tümünü göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır (Cengiz, 2001: 45-46; Gül, 2002: 50).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre kişilerin örgütlerine, müşterilerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve mesleklerine bağlılıkları birbirinden farklı olacaktır. Bu nedenle çoklu bağlılığın kaynaklarının belirlenebilmesi için öncelikle örgütle ilgili farklı grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılık kaynakları müşteriler, çeşitli gruplar, sendikalar, çalışanlar, yöneticiler ve genel manada kamuoyudur. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütlerin varlık sebebinin genellikle birden fazla grubun amacına ulaşmasını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir. Örgütlerin taraflardan ve koalisyonlardan oluşan yapılarıyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerine yönelik farkındalıklarının olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde pek çok örgüt üyesi de çoklu amaç ve değerler setine yönelik farkındalığa sahiptir (Balay, 2014: 26; Gül, 2002: 50; Reichers, 1985: 467).

2.15. Örgütsel bağlılık boyutları

2.15.1. Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasını, örgütün amaçları ve değerlerini kabul etmesini ve örgütün faydası için olağanüstü bir çaba harcamasını ifade etmektedir (Gül, 2002: 45). İnsanların örgüte duygusal olarak bağlanmasını ve örgütün üyesi oldukları için memnun olmalarını sağlayan duygusal bağlılık, örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uzlaşmadan doğmaktadır (Wiener, 1982: 423-424). Örgütsel amaçları destekleme konusunda çalışanların gönüllülüğü esasına dayalı olan duygusal bağlılık işe ilişkin faktörler ve kişilik özellikleri ile ilgili tutumsal bir olgudur (Mir, Mir ve Mosca, 2002: 190). Bunun yanı sıra örgütlerin en fazla arzuladığı bağlılık türü olan duygusal bağlılık (Kurşunoğlu vd., 2010: 102), görevin anlamlılığı ve açıklığı, yöneticinin tutum, davranış ve yaklaşımları, görevde özerklik, görevin getirdiği nitelikler, yönetime katılım ve görevin imajı gibi öncüllere sahiptir (Dunham, Grube ve Cataneda, 1994: 371).

Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler ve tamamen kendi istekleriyle örgütün çıkarları doğrultusunda büyük çaba gösterirler. Bu nedenle duygusal bağlılık örgütlerde gerçekleşmesi en fazla

istenen ve çalışanlara aşılarmaya çalışan bağıllık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91). Örgüte yönelik duygusal bağı güçlü olan çalışanlar beklenenden çok daha fazla örgüt yararına çaba harcar ve örgüte üyeliklerini sürdürürler. Tüm bu hususlar dikkate alındığında örgütler tarafından en fazla istenen bağıllık türünün duygusal bağıllık olduğu söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bulunduğı örgüte duygusal olarak bağı olan çalışanlar örgütte kalmayı sürdürürler. Bunun nedeni örgüte üyeliğı sürdürme hususunda istekli olmalarıdır. Çalışanın örgüte yardım etme isteğinin derecesi örgütsel amaçlara ulaşma ve örgütle özdeşleşme hususunda belirleyici olmaktadır (Ketchland ve Strawser, 1998: 112).

Çalışanların sahip olduğı değerlerle örgütün değerleri örtüştüğü takdirde çalışanlar örgüte duygusal açıdan bağlanmaktadır (Demirel, 2009: 117). Duygusal bağıllığın birçok önemli örgütsel değişkenle tutarlı bir biçimde güçlü ilişki göstermesi onu diğer bağıllık boyutlarından farklılaştırmaktadır. Duygusal bağıllığın ömrü diğer bağıllık türleri ile kıyaslandığında iki kat daha fazla uzundur. Örgütsel çıktılarının tahmin edilmesi bağlamında duygusal bağıllığın sağladığı fayda, diğer bağıllık boyutlarına kıyasla kendisinin daha fazla dikkate alınması gerektiğı anlamına gelmektedir (Kell ve Motowidlo, 2012: 217). Duygusal bağıllık temelde örgütsel adalet ve iş tatmini gibi olumlu iş deneyimleri ile gelişmekte ve yüksek örgütsel davranış, düşük düzeyde devamsızlık, gerileme davranışı ve geç kalma gibi arzu edilen çıktıları sağlamaktadır (Wasti, 2002: 526). Çalışanların örgütlerindeki olumlu deneyimlerinin tekrarlanması da duygusal bağıllıklarının gelişmesi üzerinde etkilidir. Ayrıca insanlar örgütlere bazı beklentilerle üye olmaktadır. Sahip oldukları bu beklentiler ve örgütteki yaşantıları arasında bir uyum olduğu takdirde duygusal bağıllıkları da gelişmektedir. Buna ek olarak çalışanların sahip oldukları değerler ve gereksinimler birbirinden farklıdır. Örgütsel yaşantıları bu gereksinim ve değerleri karşıladığı takdirde de duygusal bağıllıkları gelişecektir (Balcı, 1995: 29-30; Meyer ve Allen, 1997: 51-54).

2.15.2. Devam bağıllığı

Devam bağıllığı çalışanın örgüte yaptığı kişisel yatırımlardan dolayı örgütte kalmayı istemesinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu yatırımlar kıdem, emeklilik hakları, örgütte uzun süreden beri çalışmanın sonucunda elde edilmiş özel yetenekler, çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen yakın sosyal ilişkiler ve kariyer gibi unsurlardır.

Başka yerde daha iyi olanaklara sahip bir iş bulma noktasındaki belirsizlikler de devam bağlılığına yol açmaktadır (Gül, 2002: 45; Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Dolayısıyla çalışanların örgütten ayrılmaları halinde karşılaşacakları maliyetlerin farkında olmasını ifade eden devam bağlılığı (Chen ve Francesco, 2003: 502) literatürde algılanan maliyet ve rasyonel bağlılık olarak da isimlendirilmektedir. Bu bağlılık türünde duygular örgüte bağlanması konusunda çok az bir etkiye sahiptir. Çalışanlar örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşündükleri için örgütte kalmaya devam etmektedir (İlsev, 1997: 22). Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar isteseler bile örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü ayrılmak kendilerini maliyetin yanı sıra bazı zorluklar da doğurmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Örgüte yönelik devam bağlılığına sahip bir çalışan örgütten ayrıldığı takdirde daha az seçeneğe sahip olacağı düşüncesindedir. Bu çalışanlardan bir kısmı başka iş bulamadıkları için, bir kısmı ise işi sevmekten ziyade emekliliklerinin yakın olması veya aile meseleleri gibi zorlayıcı sebeplerden dolayı örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu tür bağlılığa sahip çalışanlar kötü iş alışkanlıklarına sahiptirler ve olumsuz davranışlar sergilerler. Dolayısıyla yöneticileri için sorun kaynağı olmaktadır (Çetin, 2004: 95; Lamsa ve Savolainen, 2000: 298). Devam bağlılığında çalışma süresi, eğitim, yaş, alternatif iş imkanları, kariyer tatmini, medeni durum, işten ayrılma niyeti gibi unsurlar belirleyici rol oynamaktadır (Dunham vd., 1994: 371). Bu bağlılık türünde özellikle örgüte yapılmış olan yatırımların sayısı, boyutu ve alternatiflerin az olması önemli bir role sahiptir (Meyer vd., 2002: 22). İş için gerekli olan beceri ve yetenekler konusunda uzmanlaşmaya fazla enerji ve zaman harcayan bir kimsenin bu yatırımlarının karşılığını almaktan kolayca vazgeçememesi veya kişinin iş değiştirmesinin mümkün olmaması ya da ailesinin geçimini temin etmek zorunda olması bu bağlılık türüne örnek gösterilebilir (Polat ve Meyda, 2011: 158).

Devam bağlılığına sahip çalışanlar örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanlardır. Bu çalışanlar örgütlerde arzu edilmeyen çalışanlardır ve örgütte duygusuz çalışanlar olarak tanımlanmaktadırlar (Koç, 2009: 206). Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar elde ettikleri ilk fırsatta bulundukları örgütü terk ederek başka bir örgüte geçebilmeyi istemektedir. Bireysel görevler konusunda yeterli çaba göstermemelerinin yanı sıra grup bağlılığının sağlanması hususunda da en az çaba gösteren çalışanlardır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 108).

2.15.3. Normatif bağıllık

Sosyal faktörlere bağlı tecrübeler ve uygun çalışma ortamının örgüte yönelik sadakat oluşturmaya ya da sağlanan kazanımların sonucunda gelişen bir borçluluk duygusu ile örgüte yararlı olma amacının oluşturduğu normatif bağıllık, çalışanların örgüte karşı sorumlulukları olduğuna inanmaları ve bunu ahlaki bir görev duygusuyla yapmaları, bu nedenle de örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmelerini ifade etmektedir (Allen ve Grisaffe, 2001: 211). Bu bağıllık türünde çalışanlarda minnet duyma söz konusudur ve çalışanlar örgütte kalmayı bir borç ya da görev olarak görürler (Eroğlu vd., 2011: 108). Çalışanın kendisini kuruma adamaya ve sadakate teşvik eden bir örgüt kültürü içerisinde sosyalleşmeyi sağlayan normatif bağıllık, örgütlere sadık olma ve bağlı kalma eğilimine vurgu yapmaktadır. Normatif bağıllık kişinin örgütte kalmayı bir görev olarak görmesi ve doğru olduğunu düşündüğü için örgüte bağlı olması yönüyle duygusal bağıllıktan ayrılmaktadır. Normatif bağıllığı devam bağıllığından ayıran ise örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin hesaplanmasından etkilenmemesidir (Solmuş, 2004: 215). Bunun yanı sıra normatif bağıllık örgütün hedef, misyon, faaliyet tarzı ve politikalarıyla tutarlı olan ve çalışan tarafından içselleştirilmiş inançları da kapsamaktadır (Güçel, 2013: 175).

Normatif bağıllığa sahip çalışanlar örgütte kalma konusunda ahlaki bir sorumluluk hissetmektedirler ve örgütte kalmayı sürdürmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Örgüt ve birey arasındaki psikolojik bir anlaşma olan normatif bağıllığın düzeyi çalışanların ailevi, sosyal, bireysel ve kültürel gelişimlerindeki farklılıklara bağlı olarak değişebilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 66). Örgüte duygusal olarak bağlı bir çalışan örgütte kalmak istediğini, devam bağıllığına sahip bir çalışan örgütte kalması gerektiğini, örgüte normatif bağıllığı olan bir çalışan ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Normatif bağıllık çalışma arkadaşlarının örgüte bağıllığı, katılımcı yönetim, sosyalleşme süreci ve aile hayatı gibi faktörlerin etkisiyle oluşabilmektedir (Dunham vd., 1994: 371). Örgüte normatif olarak bağlı olan çalışanlar örgütleri için iyi ve doğru olanı yapma motivasyonuna sahiptirler ve bu çalışanlar uygun iş davranışları gösterme konusunda isteklidirler (Allen ve Meyer, 1990: 3). Dolayısıyla bu çalışanların işe katılma düzeyi daha yüksektir ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler (Meyer ve Allen, 1997: 24).

2.16. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

2.16.1. Performans

Rekabetin yoğunlaştığı günümüz koşullarında örgütün başarıya ulaşmasını sağlamak çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve sadakatlerinin düzeyi ile yakından ilgilidir. Örgütlerine bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar yüksek performans göstererek örgütün kaliteli ürünler üretmesine katkı sağlayacaktır (Zeffane, 1994: 978). Örgüte bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanların örgüte sağladıkları katkı son derece sınırlı olmakta ve bu durum örgütün maddi kayıplar yaşamasına neden olmaktadır. Düşük bağlılığa sahip çalışanlar örgütle bağlarını kopardıklarından dolayı sahip oldukları işi mümkün olduğunca savsaklamak, işten kaytarmak ve iş yapıyormuş gibi görünmek biçiminde yöntemlere başvurabilmekte, örgüte katkı sağlamamak için bilinçli eylemler gerçekleştirebilmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 278-279).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın performansla ilişkisini tespit etmek amacıyla yaptıkları deneysel çalışmalarda duygusal bağlılıkla performansın pozitif kuvvetli bir ilişkisi olduğunu ancak devam bağlılığının performansla ilişkisinin negatif yönlü olduğunu tespit etmişlerdir (Song, 2009: 152). Dolayısıyla her bağlılık boyutu örgüt için faydalı olmamakta veya aynı faydayı sağlamayabilmektedir. Bundan dolayı bağlılık boyutlarının içeriğini ve örgütsel çıktılarını göz önünde bulundurarak onları iyi anlamak gerekmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999: 309).

2.16.2. Devamsızlık ve işe geç kalma

Örgütün gerekleri ve çalışanın özelliklerini ortaya çıkaran tutum ve davranışlar ile tanımlanan örgütsel bağlılık verimliliğin artması, personel devir hızı ve devamsızlığın düşmesiyle ilişkilidir (Brimeyer, Perrucci ve Wadsworth, 201: 512). Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığın motivasyon, iş tatmini ve devam gibi istenen sonuçlarla pozitif; personel devir hızı ve devamsızlık gibi istenmeyen sonuçlarla ise negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Becker vd., 1996: 464). Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar örgütte geçirdikleri zamanı azaltabilmek için işten erken ayrılma, işe geç gelme, sağlık raporu alma, çeşitli mazeretler bahane ederek işe gelmeme biçiminde eylemlere başvurabilmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 278-279).

2.16.3. İşten ayrılma

İşten ayrılma hiçbir örgütün karşılaşmak istemediği durumlardan biridir. Çünkü yetmişmiş bir çalışanın işten ayrılması örgütün o çalışan için yapmış olduğu yatırımların boşa gitmesi anlamına gelmekte ve örgüte bir maliyet yüklemektedir. Bu durumun önüne geçmek için örgütler çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olmasını arzu etmektedir. Dolayısıyla örgütte kalmaya devam etmek örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından biridir (Meyer ve Allen, 1997: 106). İşe başlayan bir çalışanın belirli bir oryantasyon süreci geçirdikten ve eğitildikten sonra örgütten ayrılması örgütün hem zaman hem de emek kaybına neden olmakta ve örgüte yüksek bir maliyet yüklemektedir. Bundan dolayı örgütler açısından bağlılık kavramı önemli bir hale gelmektedir. Çünkü örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanların üretkenlikleri yüksek olmakta; işten ayrılma, stres, devamsızlık ve işle ilgili diğer problemleri yaşama olasılıkları ise daha düşük olmaktadır (Seel ve Knight, 1987: 317; Ward ve Davis, 1995: 35). Örgütlere yönelik duygusal bağlılıkları yüksek olan çalışanlar örgütleri ile bütünleşerek örgütlere anlamlı katkılar sağlamak için daha yüksek motivasyona ve daha fazla isteğe sahip olmaktadır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütlerinde kalmayı istemekte ve bu nedenle örgüte üyeliklerini sürdürmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 3, Meyer ve Allen, 1997: 24, Balay 2014: 21). Örgütle gönül bağı tam olarak kopmuş olan bir çalışan ise örgütten ayrılmayı tercih edebilmekte ve örgüt, ayrılan bu personelin yerini doldurmak için yeni bir personel istihdam etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum örgüte zaman ve para kaybı gibi maliyetler yükleyecek ve örgüt aradığı çalışanı zamanında bulamaması halinde örgütteki işler de sekteye uğrayacaktır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 278-279).

2.17. Literatürde Stratejik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerle İlgili Yapılan Çalışmalar

2.17.1. Stratejik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan çalışmalar

Güteryüz (2023), örgüt kültürü algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde yöneticilere yönelik stratejik liderlik algısının aracılık rolünü belirlemek amacıyla İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok şubeli bir kafe/restoran işletmesinin 350 çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada stratejik liderlik alt boyutları olan politik, dönüşümsel, etik, iletişimsel ve yönetimsel liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğunu tespit etmiştir.

Karaman ve Özmutaf (2022), sağlık çalışanlarının algıları doğrultusunda liderlik karakteristiklerinin iş tatminin üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla İzmir ilinde sağlık sektöründe çalışan 252 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik liderlik karakteristiği ile iş tatmini arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bağcı ve Kaymakcı (2021), stratejik yönetimle örgütsel performans arasındaki ilişkide çalışan memnuniyetinin rolünü ortaya koymak amacıyla İstanbul ilindeki 39 ilçede bulunan özel lise ve ortaokullarda görev yapan 430 öğretmen ve eğitim yöneticisi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarıyla çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Djogo ve Rudy (2021), stratejik yönetim ve liderlik tarzının iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini bulmayı, analiz etmeyi ve incelemeyi amaçladıkları çalışmada stratejik yönetim ve liderlik tarzının iş tatmini üzerinde hem kısmi hem de eş zamanlı pozitif etkileri olduğunu, iş tatmininin ise çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Jahandoost (2021), stratejik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılığı ile iş performansı üzerindeki dolaylı etkisini örgütsel kültürün düzenleyici rolünü de dikkate alarak incelemek amacıyla İran'ın Guilan ilindeki kamu bankaları ve özel bankaların yönetici ve çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada stratejik liderlik davranışının ilham verici motivasyon ve idealleştirilmiş etki boyutlarının iş tatminini pozitif etkilediğini tespit etmiştir.

Karakuş, Cevahircioğlu ve Arı (2021), spor yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için Ordu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan 290 personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Alyileili (2020), stratejik liderlik ile iş tatmini arasındaki ve stratejik yön özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tanımlamak amacıyla İslami bankacılık sektöründe çalışan 180 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada stratejik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca stratejik liderler,

Çalışanları alışma koşullarını iyileştirmek için değerli görüşlerini paylaşmaya motive ederek çalışanların güvenini de artırmaktadır.

Taşdemir (2017), alışanların stratejik liderlik davranışlarına yönelik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla Ankara ilinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 50 personel ve 50 yöneticiden oluşan toplam 100 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların algıladıkları stratejik liderlik davranışının iş tatminlerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir.

Azbari, Akbari ve Chaijani (2015), stratejik liderliğin çalışanların güçlendirilmesi ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla İran'daki Guilan niversitesi'nde çalışan 235 personel üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada stratejik liderlik tarzının ve çalışanların güçlendirilmesinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Watunglawar ve Christiananta (2015), rgt kültürünün ve örgütsel bağlılığın stratejik liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini analiz etmek ve ortaya çıkarmak amacıyla 130 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Jorfi ve Jorfi (2011), İran'daki organizasyonlarda iletişim etkinliğini ve iş memnuniyetini artırmak için yöneticilerin duygusal zekâsı ve çalışanlar arasındaki ilişkiyle stratejik davranış ve motivasyonun rollerini anlamak amacıyla İran Ziraat Bankası yönetici ve çalışanlarından oluşan 123 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik uyumun çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.17.2. Stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan alışmalar

Mezban (2023), Irak Sağlık Bakanlığı'nda stratejik liderliğin çalışan topluluğu üzerindeki önemini ve etkisini göstermenin yanı sıra, araştırma değişkenlerinin arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Bakanlıktaki st ve orta düzey liderlik pozisyonlarında görev yapan 100 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada

stratejik liderliğin stratejik yön belirleme, insan sermayesinin gelişimi, etik uygulamaların teşvik edilmesi ve dengeli stratejik kontrol sağlama boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alabduljader (2021), Kuveyt'teki İslami bankalarda stratejik liderliğin örgütsel bağlılığın geliştirilmesi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla İslami bankalarda çalışan 273 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada stratejik liderliğin yönetsel liderlik ve etik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Bayraktar (2021), ilkököl ve ortaokullarda görev yapan müdürlerin stratejik liderlik davranışlarının öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla 2019-2020 eğitim öğretim yılında Rize il merkezi ve ilçelerinde bulunan resmi ilkököl ve ortaokullarda çalışan 350 öğretmen ve 55 okul müdürü üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada algılanan liderlik davranışının okula bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Jahandoost (2021), stratejik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılığı ile iş performansı üzerindeki dolaylı etkisini örgütsel kültürün düzenleyici rolünü de dikkate alarak incelemek amacıyla İran'ın Guilan ilindeki kamu bankaları ve özel bankaların yönetici ve çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada stratejik liderlik davranışının ilham verici motivasyon ve idealleştirilmiş etki boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediğini tespit etmiştir.

Ucar ve Dalgic (2021), okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Van ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 558 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Nakir, Djati ve Arafah (2020), stratejik liderlik ve öz yeterliliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bunun performans üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla 2019 yılında Savunma Bakanlığı, Kara Kuvvetleri, Deniz Kuvvetleri ve Hava Kuvvetleri'ne bağlı savunma araştırma ve geliştirme kurumu olan Balitbang'da

alışan 125 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, stratejik liderlik ve öz yeterliliğın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Chanpoom ve Intrawong (2019), birikim kooperatifi yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını incelemek, birikim kooperatifinin örgütsel iklimini incelemek, birikim kooperatifi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek ve birikim kooperatifi çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde stratejik liderliğin ve örgütsel iklimin etkisini araştırmak amacıyla Tayland'ın Sakon Nakhon Eyaletindeki birikim kooperatifi çalışanı 93 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Olwan, Irtaimah ve Al-Lozi (2019), stratejik liderliğin uygulanmasına ilişkin gerçeği ortaya koymanın yanı sıra, stratejik liderlik ile örgütsel mükemmellik arasındaki neden-sonuç ilişkisini örgütsel bağlılığın aracılık rolü üzerinden test etmek amacıyla Ulusal Güvenlik ve Kriz Yönetimi Merkezi alışanı 160 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik liderliğin örgütsel mükemmellik ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Rose (2019), stratejik liderliğin teorik kavramını ve Tarihsel Siyah Kolejler ve niversitelerin (Historically Black Colleges and Universities-HBCU) karşılaştığı zorluklarla ilgili olarak örgütsel kültürün aracılık ettiği çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Orta Atlantik'teki bir HBCU'da çalışan 169 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada stratejik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel kültür aracılığıyla dolaylı pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Rustamadji ve Omar (2019), stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, örgütsel kültür ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Endonezya'daki 12 Muhammadiyah niversitesinde alışan 386 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik yönetimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Khumalo (2018), stratejik okul liderliğinin okullarda ğretim kültürünü nasıl desteklediğini araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, stratejik liderlik uygulayan müdürlerin ğretmen bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Lee (2018), satış çalışanlarının algılanan öğrenme fırsatları ile örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkide stratejik liderliğin dolaylı etkisini incelemek amacıyla Güney Kore'deki bir şirkette çalışan 204 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada stratejik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca stratejik liderlik, algılanan öğrenme fırsatları ile iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

Irikat ve Khalaf (2017), Filistin'deki Kuzey Batı Şeria'daki yabancı ticari bankalardaki sanal ekiplerin örgütsel bağlılığını arttırmada e-liderliği stratejik bir araç olarak kullanmanın etkisini araştırmak amacıyla Kuzey Batı Şeria'daki yabancı ticari bankaların sanal ekipleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, yabancı ticari bankalardaki sanal ekiplerin organizasyonel bağlılığını arttırmada e-liderliği stratejik bir araç olarak kullanmanın olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Taşdemir (2017), çalışanların stratejik liderlik davranışlarına yönelik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla Ankara ilinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 50 personel ve 50 yöneticiden oluşan toplam 100 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların algıladıkları stratejik liderlik davranışının örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir.

Akbar ve Zaman (2011), Pakistan'ın telekomünikasyon sektöründe stratejik liderliğin kapsamını ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla Pakistan genelinde 200 farklı çalışan ve yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.17.3. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan çalışmalar

Sharma, Choudhary ve Saini (2022), iş tatmininin ek iş yapma niyeti üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılığın bu iki değişken arasındaki aracılık etkisini araştırmak amacıyla N.C.R.'nin Kuzey Hindistan bilişim teknoloji merkezlerinde çalışan 161 bilişim teknolojisi uzmanından oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel bağlılığın iş tatmini ve ek iş yapma niyeti arasında aracı bir etkiye sahip olduğu ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde çok yüksek bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aziz vd. (2021), Irak'ta seçilmiş özel üniversitelerde çalışan bağlılığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla üç vakıf üniversitesinde çalışan 157 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada iş tatmini ile çalışan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Culibrk, Delic, Mitrovic ve Culibrk (2018), Güneydoğu Avrupa'daki Sırbistan'ın geçiş ekonomisinde iş özellikleri, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel politikalar ve prosedürler arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve ölçmek amacıyla 8 şirkette çalışan 566 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri deneysel çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sökmen ve Bıyık (2016), bir bakanlığın merkez teşkilatındaki birimlerde çalışan bilişim uzmanlarının örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel bağlılığın iş tatmini, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşmeyle arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Hoş ve Oksay (2015), hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve bu iki değişken arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla 250 hemşire üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karahan (2015), hekimlerin örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nin farklı birimlerinde çalışan 249 hekim üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Tarigan ve Ariani (2015), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki modelini incelemek amacıyla Yogyakarta ve Surakarta'daki iki imalat şirketinde çalışan 206 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Urhan (2014), iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Milli Savunma Bakanlığının Aydın Askeralma Bölge Başkanlığı ve ona bağlı 16 askerlik şubesinde çalışan 150 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmini boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzey pozitif bir ilişki; iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında yüksek düzey pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Kaya (2013), iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla otomotiv sektöründeki bir firmanın çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yücel (2012), çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir Türk imalat şirketinde çalışan 188 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, iş tatmininin, duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir.

Aydogdu ve Asikgil (2011), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri belirlemek amacıyla üretim sektöründen 100, hizmet sektöründen ise 82 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Türkoğlu (2011), iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Ankara'da savunma sanayi sektöründe çalışan 574 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Karataş ve Güleş (2010), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul ilinin Avrupa yakasındaki üç ilçesinde bulunan 12 ilköğretim okulunda görev yapan 204 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyli pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Erol (1998), iş tatmini ve örgütsel bağlılık. konusundaki teorik gelişmeler ışığında, örgütlerde değerli insan kaynağı kaybına neden olan faktörleri inceleyerek bu iki tutumu karşılaştırmak amacıyla Marmara Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve İstanbul Ticaret Odası tarafından verilen uzun süreli sertifika ve seminer programlarına katılan, üniversite ve yüksek lisans mezunu 157 özel sektör çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM

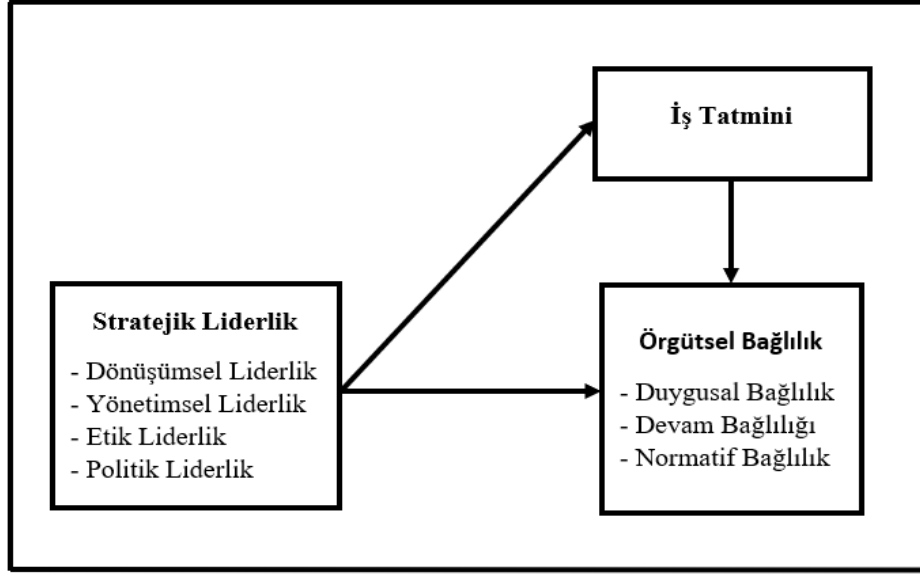
Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve hipotezleri, evreni ve örnekleme, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve araştırma verilerinin analizine ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Araştırma Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun 28.09.2023 tarih ve 191 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuş ve araştırma için uygulama izni verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile stratejik liderlik boyutları olan dönüşümsel uygulamalar, etik uygulamalar, politik uygulamalar ve yönetsel uygulamaların örgütsel bağlılık ve boyutları ile iş tatmini üzerindeki pozitif yönlü etkisinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Stratejik liderlik boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerinin bilinmesi özellikle üniversitelerde çalışanlara yönelik uygulamalarda yönetici pozisyonunda görev yapanlara yol gösterecektir. Bu özelliklerin hangilerinin daha etkili olduğunun bilinmesi üniversitelerin en etkili ve faaliyetlerine en uygun olanını tercih etmesine olanak sağlayarak, üniversitelerin verimliliğini artıracaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma gerçekleştirilmeden önce kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilerek daha önce değişkenler arası ilişkileri inceleyen çalışmalara ulaşılmış ve bu çalışmalardan hareketle araştırma modeli kurgulanarak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3. 1. Araştırma modeli

Şekil 3.1 incelendiğinde araştırma modelinin stratejik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele aldığı görülmektedir. Model stratejik liderlik ve alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisini ve aynı zamanda iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Yapılan literatür taraması ve araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır;

H1: Stratejik liderlik iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.

H1a: Stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutu iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.

H1b: Stratejik liderliğin etik liderlik boyutu iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.

H1c: Stratejik liderliğin politik liderlik boyutu iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.

H1d: Stratejik liderliğin yönetimsel liderlik boyutu iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.

H2: Stratejik liderlik örgütsel bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H2a: Stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H2b: Stratejik liderliğin etik liderlik boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H2c: Stratejik liderliğin politik liderlik boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H2d: Stratejik liderliğin yönetimsel liderlik boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H2e: Stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutu devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.

H2f: Stratejik liderliğin etik liderlik boyutu devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.

H2g: Stratejik liderliğin politik liderlik boyutu devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.

H2h: Stratejik liderliğin yönetimsel liderlik boyutu devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.

H2i: Stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutu normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H2j: Stratejik liderliğin etik liderlik boyutu normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H2k: Stratejik liderliğin politik liderlik boyutu normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H2l: Stratejik liderliğin yönetimsel liderlik boyutu normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H3: İş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H3a: İş tatmini duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

H3b: İş tatmini devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.

H3c: İş tatmini normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan tüm idari ve akademik çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem evren içerisinde kolayda örnekleme yoluyla seçilen 400 kişiden oluşmaktadır. Sekaran (2003: 253) tarafından önerilen örnekleme yöntemine göre evren büyüklüğünün 100 milyon kişiye kadar olduğu bir popülasyonda örneklemin büyüklüğünün 0,95 güven düzeyi ve 0,05 hata payıyla 384 olması yeterlidir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen 400 verinin evreni temsil etmesi açısından yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Araştırmada kolayda örnekleme yönteminin tercih edilme nedeni bu yöntemle veri elde etmenin daha kolay ve daha az maliyetli olmasıdır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 132).

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın önemli sınırlılıklarından zaman ve maliyettir. Zamanın sınırlı olması ve araştırma maliyetleri daha fazla sayıda katılımcıya ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılarak bu sınırlılığın hafifletilmesi ve daha fazla katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli sınırlılığı katılımcıların anketleri özensiz doldurmasıdır. Bu sınırlılığın önüne geçmek için bazı ölçeklerde ters maddeler kullanılmış ve analiz aşamasında tüm anketler kontrol edilmiştir. Araştırmanın sınırlılıklarından bir diğer belirli bir bölgede bulunan belirli bir üniversitenin çalışanları üzerinde yapılmış olmasıdır. Gelecekteki farklı bölgelerde bulunan üniversitelerde çalışanlar üzerinde araştırma gerçekleştirilerek sonuçların mevcut bulgularla karşılaştırılması literatüre katkı sağlayacaktır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler katılımcılara online anket uygulanarak toplanmıştır. Oluşturulan anket formları Üniversite personeline birebir görüşülerek uygulanmıştır. Anket formunda yer alan ve stratejik liderlik algısını ölçmek için kullanılan ölçek Pisapia (2009) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Aydın (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Aydın (2012) çalışmasında

Stratejik Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısını 0,92 olarak tespit etmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderlik boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,87; yönetimsel liderlik boyutunun 0,70; etik liderlik boyutunun 0,87 ve politik liderlik boyutunun ise 0,76 olarak tespit edilmiştir. Araştırma formunda yer alan ve örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan ölçek Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Cevahircioğlu (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Cevahircioğlu (2017) çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha katsayısını 0,71 olarak tespit etmiştir. Araştırma formunda yer alan ve çalışanların yaptıkları işle ilgili tatmin düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçek Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Basım ve Şeşen (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Basım ve Şeşen (2009) çalışmasında İş Tatmini Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısını 0,78 olarak tespit etmiştir. Söz konusu ölçekler 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Anketin son kısmında ise çalışanların cinsiyetleri, yaşları, mezun oldukları son eğitim düzeyi, medeni durumları, çalışma süreleri, bulunduğu kurumda çalışma süreleri, memleketleri, akademik-idari personel olma durumları ve gelir düzeyleri vb. sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce güvenilirlik çalışmaları yapılmış olması ve yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip olmaları, aynı zamanda söz konusu ölçeklerin daha önce eğitim kurumlarında yoğun olarak kullanılmış ölçekler olması bu araştırmada tercih edilmelerinin temel nedenidir.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için SPSS 23 paket programında güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlikleri belirlemede Cronbach Alpha değeri göz önünde bulundurulmuştur. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğu ve örneklemin uygunluğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri göz önünde bulundurulmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmış ve çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır. Bu nedenle ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmemiştir. Ölçeklere sadece doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Katılımcıların araştırma değişkenlerine katılım düzeylerini ve demografik özelliklerini belirlemek için SPSS 23 programında frekans analizleri yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için normallik testleri yapılmış ve çarpıklık ve basıklık

değerleri incelenmiştir. Katılımcıların araştırmanın değişkenlerine yönelik algı ve davranışlarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek için normallik testinin sonuçlarına göre SPSS 23 programında Bağımsız Örneklem T-Testi ve ANOVA Testleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve Stratejik Liderlik boyutlarının Örgütsel Bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için SPSS 23 programında sırasıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	134	33,5
	Erkek	266	66,5
Medeni Durum	Evli	270	67,5
	Bekar	130	32,5
Yaş	29 Yaş ve Altı	54	13,5
	30-34	90	22,5
	35-39	133	33,3
	40-44	76	19
	45 ve Üzeri	47	11,8
Eğitim Durumu	Lise	27	6,8
	Ön Lisans	42	10,5
	Lisans	181	45,3
	Lisansüstü	150	37,5
Gelir	22.000 TL ve Altında	46	11,5
	22.001 TL-32.000 TL	193	48,3
	32.001 TL-42.000 TL	105	26,3
	42.001 TL ve Üzeri	56	14
Toplam		400	100

Tablo 4.1 incelendiğinde araştırmaya katılanların önemli bir kısmının erkeklerden (%66,5) ve evlilerden (%67,5) oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu 30-39 yaş arasındaki (%55,8) çalışanlardan oluşmaktadır. Lisans (%45,3) ve lisansüstü (%37,5) mezunlarının oranı oldukça yüksektir. Katılımcıların gelir durumu incelendiğinde önemli bir kısmının 22.001 TL-32.000 TL arası (%48,3) aylık gelire sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

Katılımcıların işleriyle ilgili tanımlayıcı bilgileri belirlemek için frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 2. Katılımcıların işleri ile ilgili bilgiler

Değişken	Kategori	N	%
Görev	Akademik	133	33,3
	İdari	267	66,8
Unvan	Memur	114	28,5
	Bilgisayar İşletmeni	43	10,8
	Teknisyen/Tekniker	14	3,5
	İşçi/Güvenlik/Hizmetli/Şoför	19	4,8
	Şef	33	8,3
	Daire Başkanı/Fakülte-YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	8,5
	Araştırma Görevlisi/Öğretim Görevlisi	69	17,3
	Profesör/Doçent	24	6
	Dr. Öğr. Üyesi	39	9,8
	Mühendis	11	2,8
İdari Görev	Var	117	29,3
	Yok	283	70,8
Kamuda Çalışma Süresi	0-5 Yıl	81	20,3
	6-10 Yıl	130	32,5
	11-15 Yıl	120	30
	16 Yıl ve Üzeri	69	17,3
Mevcut Kurumunda Çalışma Süresi	0-5 Yıl	130	32,5
	6-10 Yıl	144	36
	11-15 Yıl	109	27,3
	16 Yıl ve Üzeri	17	4,3
Toplam		400	100

Tablo 4.2 incelendiğinde katılımcıların çoğunun idari personelden (%66,8) luştugu görülmektedir. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı belirlenmeden önce

birbiriyle ilişkili olan veya benzer ya da yakın hiyerarşik seviyeye ya da göreve sahip olan çalışanların unvanları belirlenerek aynı başlık altında toplanmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen analiz sonucunda katılımcıların çoğunun memur (%28,5) olduğu tespit edilmiştir. Araştırma görevlisi/Öğretim görevlisi (%17,3) ve bilgisayar işletmeni (%10,8) olanların oranı da diğerlerine kıyasla oldukça yüksektir. Katılımcıların idari görevi bulunup bulunmadığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda idari görevi bulunanların oranının %29,3 olduğu tespit edilmiştir. Bu oran bir kurum için oldukça yüksek bir orandır. Bunun sebebinin ise akademik personel olup idari görevi bulunanların yanı sıra Şube müdürü, fakülte-YO sekreteri, daire başkanı, şef gibi idari amirlerin de idari görevle ilgili soruya evet cevabını vermeleri olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kamuda çalıştıkları toplam süre incelendiğinde çoğunluğun 6-10 yıl arası (%32,5) bir süreden beri kamuda çalıştıkları görülmektedir. 11-15 yıl arası (%30) süreden beri kamuda çalışanların oranı da oldukça yüksektir. Katılımcıların bulundukları kurumda çalıştıkları toplam süreyi belirlemek için gerçekleştirilen analiz sonucunda katılımcıların önemli bir kısmının 6-10 yıl arası (%36) bir süreden beri kamuda çalıştıkları görülmektedir. 0-5 yıl arası (%32,5) süreden beri kamuda çalışanların oranı da oldukça yüksektir.

4.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini incelemek için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarını yorumlarken Cronbach Alpha değeri dikkate alınmıştır. Cronbach Alpha değerinin 0,40'ın altında olması ölçeklerin güvenilir olmadığı; 0,70 ve üzerinde olması ise ölçeklerin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 331). Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 3. Güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Stratejik Liderlik	26	0,967
Dönüşümsel Liderlik	7	0,969
Etik Liderlik Boyutu	7	0,969
Politik Liderlik Boyutu	7	0,964
Yönetimsel Liderlik Boyutu	5	0,931

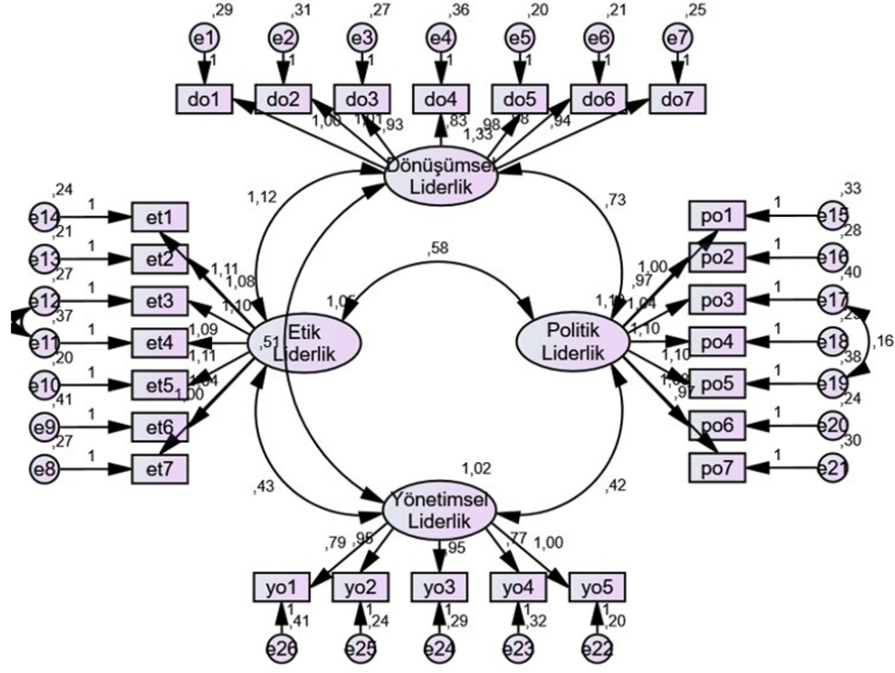
Tablo 4. 3. (Devam) Güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18	0,942
Duygusal Bağlılık Boyutu	6	0,972
Devam Bağlılığı Boyutu	6	0,967
Normatif Bağlılık Boyutu	6	0,960
İş Tatmini Ölçeği	5	0,960

Tablo 4.3 incelendiğinde tüm ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

4.4. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin yer alan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri daha önceki araştırmalarda test edildiğinden dolayı sadece Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA yapılmadan önce ölçeklere ait Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ve Bartlett Küresellik Testi sonucu incelenmiştir. KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı ($p < 0,05$) çıkması örneklemin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu ve örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2002: 50). Yapılan analiz sonucunda stratejik liderlik ölçeğinin KMO değeri 0,97; örgütsel bağlılık ölçeğinin 0,94 ve iş tatmini ölçeğinin 0,90 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca tüm ölçeklere ait Bartlett Küresellik Testi sonuçları da anlamlıdır ($p < 0,05$). Bu sonuçlar örneklemin faktör analizi için yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir. DFA sonucunda elde edilen değerler Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



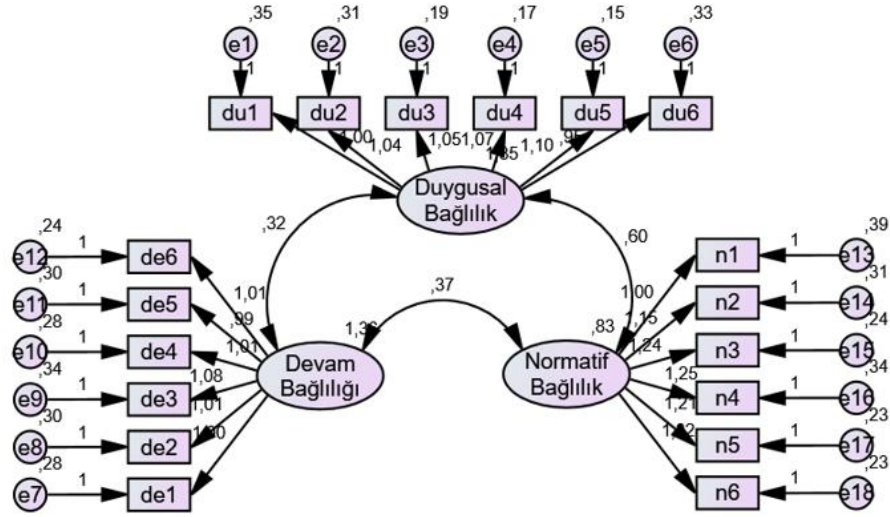
Şekil 4. 1. Stratejik liderlik ölçeğinin DFA sonucu

Şekil 4.1’de de görüldüğü gibi kabul edilebilir uyum değerlerini elde edebilmek için 2 adet modifikasyon gerçekleştirilmiştir. DFA sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. 4. Stratejik liderlik ölçeği uyum değerleri

	χ^2/df	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Elde Edilen Değerler	2,901	0,850	0,937	0,930	0,958	0,953	0,958	0,069
İyi Uyum Değerleri	≤ 3	$\geq ,90$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Değer.	≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq 0,08$

Tablo 4.4 incelendiğinde elde edilen değerlerin iyi ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Karagöz, 2019: 1038-1040). Stratejik liderlik ölçeğinin DFA sonuçları incelendikten sonra örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA sonuçlarını belirlemek için analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen değerler Şekil 4.2’de gösterilmektedir.



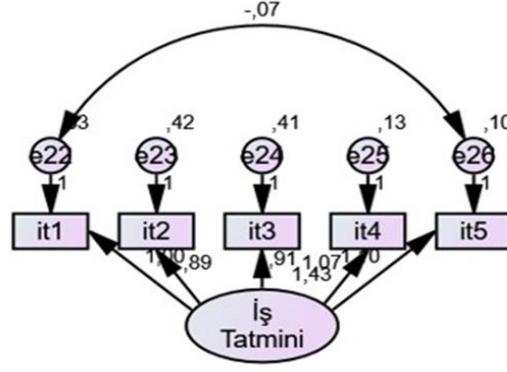
Şekil 4. 2. Örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA sonucu

Örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA sonucunda elde edilen değerleri ve değişkenler arası ilişkiler Şekil 4.2’de gösterilmektedir. DFA sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.5’te gösterilmektedir.

Tablo 4. 5. Örgütsel bağlılık ölçeği uyum değerleri

	χ^2/df	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Elde Edilen Değerler	3,334	0,881	0,953	0,946	0,967	0,961	0,967	0,076
İyi Uyum Değerleri	≤ 3	$\geq ,90$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Değer.	≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq 0,08$

Tablo 4.5 incelendiğinde elde edilen değerlerin iyi ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Karagöz, 2019: 1038-1040). Örgütsel bağlılık Ölçeğinin DFA sonuçları incelendikten sonra iş tatmini ölçeğinin DFA sonuçlarını belirlemek için analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen değerler Şekil 4.3’te gösterilmektedir.



Şekil 4. 3. İş tatmini ölçeğinin DFA sonucu

Şekil 4.3'te görüldüğü gibi kabul edilebilir uyum değerlerini elde edebilmek için 1 adet modifikasyon gerçekleştirilmiştir. DFA sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4. 6. İş tatmini ölçeği uyum değerleri

	χ^2/df	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Elde Edilen Değerler	2,798	0,988	0,995	0,988	0,997	0,993	0,997	0,067
İyi Uyum Değerleri	≤ 3	$\geq ,90$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,95$	$\geq ,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Değer.	≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq 0,08$

Tablo 4.6 incelendiğinde elde edilen değerlerin iyi ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Karagöz, 2019: 1038-1040).

4.5. Katılımcıların Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Verdikleri Cevapların İncelenmesi

Katılımcıların araştırmada yer alan ölçeklere ve ifadelere verdikleri cevapların incelenmesi amacıyla tanımlayıcı analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen değerler değerlendirilirken Tablo 4.7'de yer alan değer aralıkları kullanılmıştır (Baş, 2013: 112).

Tablo 4. 7. Aritmetik ortalamaları derecelendirme tablosu

Cevaplar	Aralık Sınırları	Düzey
Kesinlikle Katılıyorum	4.20-5.00	Çok Yüksek
Katılıyorum	3.40-4.19	Yüksek

Tablo 4. 7. (Devam) Aritmetik ortalamaları derecelendirme tablosu

Kararsızım	2.60-3.39	Orta
Katılmıyorum	1.80-2.59	Düşük
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.79	Çok Düşük

Stratejik liderlik ölçeğinde yer alan ifadeler verilen cevapları belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 8. Stratejik liderlik ölçeği maddelerinin betimsel istatistikleri

Boyut ve İfadeler	Ortalama
Stratejik Liderlik	3,52
Dönüşümsel Liderlik	3,41
DO1	3,54
DO2	3,31
DO3	3,49
DO4	3,26
DO5	3,38
DO6	3,42
DO7	3,49
Etik Liderlik	3,58
ET1	3,61
ET2	3,68
ET3	3,62
ET4	3,80
ET5	3,49
ET6	3,31
ET7	3,53
Politik Liderlik	3,39
PO1	3,54
PO2	3,52
PO3	3,16
PO4	3,37
PO5	3,19
PO6	3,47

Tablo 4. 8. (Devamı) Stratejik liderlik ölçeği maddelerinin betimsel istatistikleri

Boyut ve İfadeler	Ortalama
PO7	3,52
Yönetimsel Liderlik	3,75
YO1	3,65
YO2	3,84
YO3	3,76
YO4	3,69
YO5	3,80

Tablo 4.8 incelendiğinde katılımcıların stratejik liderlik ölçeğindeki ifadelerle katılımlarının genel olarak orta-üst düzeyde olduğu görülmektedir. Politik liderlik boyutundaki ifadelerin ortalaması orta düzeyde diğer boyutlardaki ifadelerin ortalamaları ise orta-üst düzeydedir. Dönüşümsel liderlik boyutu incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “DO1: Amirim fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “DO4: Amirim politika oluşturur” ifadesi olduğu görülmektedir. Etik liderlik boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “ET4: Amirim çalışanların özel hayatına saygı duyar” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “ET6: Amirim kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar” ifadesidir. Politik liderlik boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “PO1: Amirim nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “PO3: Amirim kendisine yardım edildiğinde ödül verir” ifadesi olduğu görülmektedir. Yönetimsel liderlik boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “YO2: Amirim işlerin nasıl yapılacağına karar verir” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “YO1: Amirim sonuçlardan bizi sorumlu tutar” ifadesidir.

Stratejik liderlik ölçeğindeki ifadelere katılımcıların verdikleri cevaplar incelendikten sonra örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevaplar incelenmiştir. Yapılan analizin sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmektedir.

Tablo 4. 9. Örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinin betimsel istatistikleri

Boyut ve İfadeler	Ortalama
Örgütsel Bağlılık	2,85
Duygusal Bağlılık	3,01

Tablo 4. 9. (Devamı) Örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinin betimsel istatistikleri

Boyut ve İfadeler	Ortalama
DU1	2,94
DU2	3,05
DU3	3,03
DU4	2,98
DU5	3,01
DU6	2,98
Devam Bağlılığı	3,04
DE1	3,15
DE2	3,14
DE3	2,86
DE4	3,04
DE5	3,04
DE6	3,04
Normatif Bağlılık	2,49
N1	2,72
N2	2,59
N3	2,34
N4	2,65
N5	2,50
N6	2,29

Tablo 4.9 incelendiğinde katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadeler katılımlarının genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık boyutu incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “DU2: Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendimin sorunlarıymış gibi gelir” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “DU1: Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir” ifadesi olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı boyutu incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “DE1: Şu anda bu kurumda çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur” ifadesi, en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “DE3: Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur” ifadesi olduğu görülmektedir.

Normatif bağıllık boyutunda en yüksek ortalamaya sahip ifade “N1: Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade “N6: Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum” ifadesidir.

Örgütsel bağıllık ölçeğinde yer alan ifadelere katılımcıların verdikleri cevaplar incelendikten sonra iş tatmini ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevaplar incelenmiştir. Yapılan analizin sonuçları Tablo 4.10’da gösterilmektedir.

Tablo 4. 10. İş tatmini ölçeği maddelerinin betimsel istatistikleri

Boyut ve İfadeler	Ortalama
İş Tatmini	3,30
İ1	3,22
İ2	3,32
İ3	3,32
İ4	3,31
İ5	3,32

Tablo 4.10 incelendiğinde katılımcıların iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelere katılımının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ölçekte en yüksek ortalamaya sahip ifadeler “İ2: İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum”, “İ3: Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum” ve “İ5: Genel olarak işim beni tatmin ediyor” ifadeleri, en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “İ1: İşim benim için bir hobi gibidir” ifadesi olduğu görülmektedir.

4.6. Normallik Testi

Araştırmada elde edilen verilerin dağılımının normal olup olmadığını incelemek amacıyla normallik testi gerçekleştirilmiştir. Normal dağılımı belirlemek için en çok gerçekleştirilen testler Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleridir. Fakat sosyal bilimlerde normal dağılımı belirlemek için daha çok çarpıklık (skewnes) ve basıklık (kurtosis) değerleri dikkate alınmaktadır (Karagöz, 2019: 121). Çarpıklık (skewnes) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2 ve +2 aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (George ve Mallery, 2010: 114-115). Bu çalışmada da verilerin dağılımını belirlemek için çarpıklık (skewnes) ve

basıklık (kurtosis) değerleri dikkate alınmıştır. Tablo 4.11’de stratejik liderlik ölçeğinin normallik testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4. 11. Stratejik liderlik ölçeğinin normallik testi sonuçları

Boyut ve İfadeler	Çarpıklık	S.H.	Basıklık	S.H.
Stratejik Liderlik	-0,778	0,12	0,100	0,24
Dönüşümsel Liderlik	-0,700	0,12	-0,637	0,24
DO1	-0,634	0,12	-0,705	0,24
DO2	-0,485	0,12	-0,850	0,24
DO3	-0,563	0,12	-0,594	0,24
DO4	-0,389	0,12	-0,532	0,24
DO5	-0,631	0,12	-0,555	0,24
DO6	-0,627	0,12	-0,591	0,24
DO7	-0,712	0,12	-0,396	0,24
Etik Liderlik	-0,899	0,12	-0,328	0,24
ET1	-0,806	0,12	-0,301	0,24
ET2	-0,864	0,12	-0,135	0,24
ET3	-0,810	0,12	-0,393	0,24
ET4	-0,965	0,12	-0,140	0,24
ET5	-0,783	0,12	-0,362	0,24
ET6	-0,442	0,12	-0,640	0,24
ET7	-0,731	0,12	-0,183	0,24
Politik Liderlik	-0,586	0,12	-1,004	0,24
PO1	-0,529	0,12	-0,610	0,24
PO2	-0,569	0,12	-0,490	0,24
PO3	-0,485	0,12	-0,940	0,24
PO4	-0,433	0,12	-0,909	0,24
PO5	-0,414	0,12	-1,050	0,24
PO6	-0,549	0,12	-0,623	0,24
PO7	-0,454	0,12	-0,631	0,24
Yönetimsel Liderlik	-1,213	0,12	0,539	0,24
YO1	-0,713	0,12	0,031	0,24
YO2	-1,097	0,12	0,696	0,24
YO3	-0,933	0,12	0,314	0,24
YO4	-0,575	0,12	-0,149	0,24
YO5	-0,968	0,12	0,271	0,24

Tablo 4.11 incelendiğinde stratejik liderlik ölçeğine ait tüm verilere ait çarpıklık (skewnes) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2 ve +2 aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Stratejik liderlik ölçeğine ait verilerin dağılımı incelendikten sonra örgütsel bağlılık ölçeğine ait verilerin dağılımı incelenmiştir. Yapılan normallik testinin sonuçları 4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 12. Örgütsel bağlılık ölçeğinin normallik testi sonuçları

Boyut ve İfadeler	Çarpıklık	S.H.	Basıklık	S.H.
Örgütsel Bağlılık	0,018	0,12	-0,437	0,24
Duygusal Bağlılık	-0,219	0,12	-1,219	0,24
DU1	-0,168	0,12	-1,050	0,24
DU2	-0,184	0,12	-1,201	0,24
DU3	-0,166	0,12	-1,152	0,24
DU4	-0,200	0,12	-1,167	0,24
DU5	-0,169	0,12	-1,197	0,24
DU6	-0,176	0,12	-0,939	0,24
Devam Bağlılığı	-0,103	0,12	-1,434	0,24
DE1	-0,115	0,12	-1,175	0,24
DE2	-0,102	0,12	-1,176	0,24
DE3	-0,002	0,12	-1,293	0,24
DE4	0,058	0,12	-1,157	0,24
DE5	-0,044	0,12	-1,133	0,24
DE6	-0,012	0,12	-1,208	0,24
Normatif Bağlılık	0,617	0,12	-0,869	0,24
N1	0,469	0,12	-0,532	0,24
N2	0,460	0,12	-0,699	0,24
N3	0,661	0,12	-0,630	0,24
N4	0,313	0,12	-0,942	0,24
N5	0,516	0,12	-0,642	0,24
N6	0,656	0,12	-0,775	0,24

Tablo 4.12 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğindeki tüm verilere ait çarpıklık (skewnes) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2 ve +2 aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık

ölçeğine ait verilerin dağılımı incelendikten sonra iş tatmini ölçeğine ait verilerin dağılımı incelenmiştir. Yapılan normallik testinin sonuçları 4.13'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 13. İş tatmini ölçeğinin normallik testi sonuçları

Boyut ve İfadeler	Çarpıklık	S.H.	Basıklık	S.H.
İş Tatmini	-0,502	0,12	-1,101	0,24
İ1	-0,413	0,12	-1,045	0,24
İ2	-0,319	0,12	-0,891	0,24
İ3	-0,463	0,12	-0,829	0,24
İ4	-0,471	0,12	-0,896	0,24
İ5	-0,479	0,12	-1,027	0,24

Tablo 4.13 incelendiğinde iş tatmini ölçeğindeki tüm verilere ait çarpıklık (skewnes) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2 ve +2 aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını göstermektedir

4.7. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin yönünü ve düzeyini belirlemek için Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ele edilen değerin $0,00 < r \leq 0,29$ aralığında olması ilişkinin düşük düzeyde olduğunu, $0,30 \leq r \leq 0,69$ aralığında olması ilişkinin orta düzeyde olduğunu, $0,70 \leq r < 1,00$ aralığında olması ise ilişkinin yüksek düzeyde olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2020: 32). Analiz sonuçları Tablo 4.14'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 14. Değişkenler arası ilişkiler

	SL	DL	EL	PL	YL	ÖB	DUB	DEB	NB	İT
SL	1									
DL	,925*	1								
EL	,896*	,914*	1							
PL	,777*	,574*	,505*	1						
YL	,578*	,387*	,358*	,358*	1					
ÖB	,465*	,513*	,505*	,249*	,168*	1				
DUB	,536*	,595*	,594*	,298*	,145*	,791*	1			
DEB	,158*	,162*	,145*	,069	,146*	,696*	,245*	1		

Tablo 4. 14. (Devam) Değişkenler arası ilişkiler

	SL	DL	EL	PL	YL	ÖB	DUB	DEB	NB	İT
NB	,375*	,421*	,422*	,204*	,093	,818*	,566*	,346*	1	
İT	,477*	,527*	,523*	,274*	,132*	,659*	,716*	,279*	,520*	1

(*p<0,01; SL: Stratejik Liderlik, DL: Dönüşümsel Liderlik, EL: Etik Liderlik, PL: Politik Liderlik, YL: Yönetimsel Liderlik, ÖB: Örgütsel Bağlılık, DUB: Duygusal Bağlılık, DEB: Devam Bağlılığı, NB: Normatif Bağlılık, İT: İş Tatmini)

Tablo 4.14 incelendiğinde stratejik liderlik ile dönüşümsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik arasındaki pozitif ilişkinin düzeyinin yüksek ($0,70 \leq r < 1,00$); stratejik liderlik ile yönetimsel liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin düzeyinin orta ($0,30 \leq r \leq 0,69$); stratejik liderlik ile normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin düzeyinin ise düşük olduğu görülmektedir ($0,00 < r \leq 0,29$).

Dönüşümsel liderlik ile etik liderlik arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi yüksek ($0,70 \leq r < 1,00$); dönüşümsel liderlik ile politik liderlik, yönetimsel liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi orta ($0,30 \leq r \leq 0,69$); dönüşümsel liderlik ile normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi ise düşüktür ($0,00 < r \leq 0,29$).

Etik liderlik ile politik liderlik, yönetimsel liderlik, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi orta ($0,30 \leq r \leq 0,69$); etik liderlik ile normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi ise düşüktür ($0,00 < r \leq 0,29$).

Politik liderlik ile yönetimsel liderlik arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi orta ($0,30 \leq r \leq 0,69$); politik liderlik ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi ise düşüktür ($0,00 < r \leq 0,29$); politik liderlik ile devam bağlılığı arasında ise bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Yönetimsel liderlik ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi düşük ($0,00 < r \leq 0,29$); politik liderlik ile normatif bağlılık arasında ise bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi yüksek ($0,70 \leq r < 1,00$); örgütsel bağlılık ile devam bağlılığı ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi orta ise seviyededir ($0,30 \leq r \leq 0,69$).

Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi yüksek ($0,70 \leq r < 1,00$); duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi orta ($0,30 \leq r \leq 0,69$); duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki pozitif ilişkinin düzeyi ise düşüktür ($0,00 < r \leq 0,29$).

Devam bağlılığı ile normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki düşük düzeyli ilişkinin yönü pozitifdir ($0,00 < r \leq 0,29$).

Normatif bağlılık ve iş tatmini arasındaki orta düzeyde ilişkinin yönü ise pozitifdir ($0,30 \leq r \leq 0,69$).

4.8. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmadaki değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Stratejik liderliğin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini, örgütsel bağlılığın da iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon; stratejik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ve iş tatmini üzerindeki etkisini, örgütsel bağlılık boyutlarının da iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

4.8.1. Stratejik liderlik ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi

Stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.15'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 15. Stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	S.H.	(β)	p
Stratejik Liderlik	İş Tatmini	0,65	10,833	0,06	0.48	0,00
F=117,358; p=0,00; R ² =0,23						

Tablo 4.15 incelendiğinde çalışanların stratejik liderlik algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini gösteren basit doğrusal regresyon sonucunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p<,05$; $F=117,358$). Çalışanların iş tatmin düzeylerinde meydana gelen değişimin %23'ü stratejik liderlik algıları ile açıklanmaktadır. Çalışanların algıladıkları stratejik liderlik arttıkça iş tatmin düzeylerinde de artış görülmektedir.

İkinci aşamada stratejik liderlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.16'da gösterilmektedir.

Tablo 4. 16. Stratejik liderlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	S.H.	(β)	p
Dönüşümsel Liderlik	İş Tatmini	0,37	3,105	0,12	0,34	0,00
Etik Liderlik		0,27	2,392	0,11	0,25	0,02
Politik Liderlik		-0,02	-0,354	0,06	-0,02	0,72
Yönetimsel Liderlik		-0,11	-1,784	0,06	-0,08	0,07
F=41,241; p=0,00; R ² =0,29						

Tablo 4.16 incelendiğinde dönüşümsel liderlik ve etik liderliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0,05$; $F=41,241$). Politik liderlik ve yönetimsel liderlik boyutları ise iş tatmini anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların dönüşümsel liderlik algılarında gerçekleşen bir birimlik değişim iş tatmin düzeyleri üzerinde 0,37; etik liderlik algılarındaki bir birimlik değişim ise 0,27 oranında bir değişime yol açmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini üzerinde en etkili boyut dönüşümsel liderlik boyutu olurken, diğer etkili boyutun ise etik liderlik olduğu görülmektedir. Stratejik liderlik boyutları iş tatmin düzeyinde gerçekleşen değişimin %29'unu açıklamaktadır.

4.8.2. Stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi

Stratejik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.17'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 17. Stratejik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	S.H.	(β)	p
Stratejik Liderlik	Örgütsel Bağlılık	0,48	10,481	0,04	0.46	0,00
F=109,857; p=0,00; R ² =0,21						

Tablo 4.17 incelendiğinde çalışanların stratejik liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini gösteren basit doğrusal regresyon sonucunun anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$: F=109,857). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde meydana gelen değişimin %21'i stratejik liderlik algıları ile açıklanmaktadır. Çalışanların algıladıkları stratejik liderlik arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinde de artış görülmektedir.

Sonraki aşamada stratejik liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.18'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 18. Stratejik liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	S.H.	(β)	p
Dönüşümsel Liderlik	Duygusal Bağlılık	0,41	3,637	0,11	0,38	0,00
Etik Liderlik		0,33	3,109	0,11	0,30	0,00
Politik Liderlik		-0,04	-0,734	0,05	-0,04	0,46
Yönetimsel Liderlik		-0,13	-2,197	0,06	-0,10	0,03
F=60,427; p=0,00; R ² =0,37						

Tablo 4.18 incelendiğinde dönüşümsel liderlik ve etik liderliğin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi, yönetimsel liderliğin ise istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0,05$: F=60,427). Politik liderlik boyutu ise duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların dönüşümsel liderlik algılarında gerçekleşen bir birimlik değişim duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde 0,41; etik liderlik algılarındaki bir birimlik değişim 0,33; yönetimsel liderlik algılarındaki bir birimlik değişim ise -0,13 oranında bir değişime yol açmaktadır. Dolayısıyla duygusal bağlılık üzerinde en

etkili boyut dönüşümsel liderlik boyutu olurken, diğerleri sırasıyla etik liderlik ve yönetimsel liderliktir. Stratejik liderlik boyutları duygusal bağlılık düzeyinde gerçekleşen değişimin %37'sini açıklamaktadır.

Sonraki aşamada stratejik liderlik boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.19'da gösterilmektedir.

Tablo 4. 19. Stratejik liderlik boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	S.H.	(β)	p
Dönüşümsel Liderlik	Devam	0,19	1,372	0,14	0,18	0,17
Etik Liderlik	Bağlılığı	-0,03	-0,210	0,13	-0,03	0,83
Politik Liderlik	Devam	-0,06	-0,943	0,07	-0,06	0,35
Yönetimsel Liderlik	Bağlılığı	0,14	1,975	0,07	0,11	0,04
F=3,749; p=0,00; R ² =0,04						

Tablo 4.19 incelendiğinde stratejik liderlik boyutlarından yönetimsel liderliğin devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (p<0,05: F=3,749). Dönüşümsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik boyutları ise devam bağlılığını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların yönetimsel liderlik algılarında gerçekleşen bir birimlik değişim devam bağlılık düzeyleri üzerinde 0,14 oranında bir değişime yol açmaktadır. Dolayısıyla devam bağlılığı üzerinde tek etkili boyut dönüşümsel liderlik boyutudur. Stratejik liderlik boyutları devam bağlılığı düzeyinde gerçekleşen değişimin %4'ünü açıklamaktadır.

Sonraki aşamada stratejik liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.20'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 20. Stratejik liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	S.H.	(β)	p
Dönüşümsel Liderlik	Normatif	0,27	2,282	0,12	0,27	0,02
Etik Liderlik	Bağlılık	0,22	1,986	0,11	0,22	0,04

Tablo 4. 20. (Devam) Stratejik liderlik boyutlarının normatif bağıllık üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	S.H.	(β)	p
Politik Liderlik	Normatif Bağıllık	-0,03	-0,613	0,06	-0,03	0,54
Yönetimsel Liderlik		-0,09	-1,574	0,06	-0,08	0,12
F=23,528; p=0,00; R ² =0,18						

Tablo 4.20 incelendiğinde dönüşümsel liderlik ve etik liderliğin normatif bağıllık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (p<0,05: F=23,528). Politik liderlik ve yönetimsel liderlik boyutları ise normatif bağıllığı anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların dönüşümsel liderlik algılarında gerçekleşen bir birimlik değişim normatif bağıllık düzeyleri üzerinde 0,27; etik liderlik algılarındaki bir birimlik değişim ise 0,22 oranında bir değişime yol açmaktadır. Dolayısıyla normatif bağıllık üzerinde en etkili boyut dönüşümsel liderlik boyutu olurken, diğer etkili boyut ise etik liderliktir. Stratejik liderlik boyutları normatif bağıllık düzeyinde gerçekleşen değişimin %18'ini açıklamaktadır.

4.8.3. İş tatmini ve örgütsel bağıllık değişkenleri arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi

İş tatmininin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.21'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 21. İş tatmininin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	S.H.	(β)	p
İş Tatmini	Örgütsel Bağıllık	0,49	17,498	0,03	0.66	0,00

$$F=306,163; p=0,00; R^2=0,43$$

Tablo 4.21 incelendiğinde çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağıllıkları üzerindeki etkisini gösteren basit doğrusal regresyon sonucunun anlamlı olduğu görülmektedir (p<,05: F=306,163). Çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerinde

meydana gelen değişimin %43'ü iş tatminleri ile açıklanmaktadır. Çalışanların iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinde de artış görülmektedir.

Sonraki aşamada iş tatmininin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.22'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 22. İş tatmininin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	t	F	S.H.	(β)	R ²	p
İş Tatmini	Duygusal Bağlılık	0,72	20,445	418,015	0,03	0,72	0,51	0,00
	Devam Bağlılığı	0,28	5,798	33,617	0,05	0,28	0,08	0,00
	Normatif Bağlılık	0,48	12,153	147,699	0,04	0,52	0,27	0,00

Tablo 4.22 incelendiğinde iş tatmininin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Çalışanların iş tatmin düzeyleri arttıkça çalıştıkları kuruma olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları da artmaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde gerçekleşen değişimin %72'si; devam bağlılığı düzeylerinde gerçekleşen değişimin %28'i ve normatif bağlılık düzeylerinde gerçekleşen değişimin %48'i iş tatmin düzeyleri ile açıklanmaktadır.

4.9. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere Yönelik Algıların Demografik Özelliklere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığının İncelenmesi

Araştırmada yer alan değişkenlere yönelik algıların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için fark testleri yapılmıştır. Daha önce gerçekleştirilen normalite testi sonucunda verilerin normal dağıldığı tespit edildiğinden parametrik testler gerçekleştirilmiştir. İki kategoriden oluşan değişkenlerle ilgili farklılıkları belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T-Testi gerçekleştirilmiş, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerle ilgili farklılıkları belirlemek için ise ANOVA yapılmıştır.

4.9.1. Stratejik liderlik ölçeğinin demografik bilgilere göre fark testleri

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.23'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 23. Cinsiyete göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Stratejik	Kadın	134	3,4271	,86914	,07508	0,15
Liderlik	Erkek	266	3,5617	,89169	,05467	
Dönüşümsel	Kadın	134	3,3273	1,11359	,09620	0,28
Liderlik	Erkek	266	3,4560	1,12387	,06891	
Etik Liderlik	Kadın	134	3,4893	1,12341	,09705	0,26
	Erkek	266	3,6224	1,12551	,06901	
Politik	Kadın	134	3,2377	1,16202	,10038	0,04
Liderlik	Erkek	266	3,4737	1,06802	,06548	
Yönetimsel	Kadın	134	3,7448	,94269	,08144	0,97
Liderlik	Erkek	266	3,7481	,93349	,05724	

Tablo 4.23 incelendiğinde politik liderliğe yönelik algıların cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Erkek çalışanların politik liderlik algıları kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Diğer boyutlarda ise cinsiyete göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının medeni durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.24'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 24. Medeni duruma göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Stratejik	Evli	270	3,4950	,91748	,05584	0,46
Liderlik	Bekar	130	3,5615	,81632	,07160	
Dönüşümsel	Evli	270	3,4005	1,13822	,06927	0,75
Liderlik	Bekar	130	3,4385	1,08727	,09536	

Tablo 4. 24. (Devam) Medeni duruma göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Etik Liderlik	Evli	270	3,5788	1,13203	,06889	0,98
	Bekar	130	3,5758	1,11510	,09780	
Politik Liderlik	Evli	270	3,3730	1,09679	,06675	0,58
	Bekar	130	3,4396	1,12354	,09854	
Yönetimsel Liderlik	Evli	270	3,6807	,95513	,05813	0,04
	Bekar	130	3,8846	,88076	,07725	

Tablo 4.24 incelendiğinde yönetimsel liderliğe yönelik algıların medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bekar çalışanların yönetimsel liderlik algıları evli çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Diğer boyutlarda ise medeni duruma göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının yaş gruplarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.25'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 25. Yaş grubuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Stratejik Liderlik	a-29 Yaş ve Altı	54	3,5563	,74038	1,221	0,30	
	b-30-34 Yaş	90	3,5816	,83693			
	c-35-39 Yaş	133	3,4089	,94125			
	d-40-44 Yaş	76	3,4818	,90109			
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,7079	,92938			
Dönüşümsel Liderlik	a-29 Yaş ve Altı	54	3,4418	1,03250	0,776	0,54	
	b-30-34 Yaş	90	3,4413	1,07090			
	c-35-39 Yaş	133	3,3330	1,16612			
	d-40-44 Yaş	76	3,3515	1,17002			
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,6505	1,10809			

Tablo 4. 25. (Devamı) Yaş grubuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Etik Liderlik	a-29 Yaş ve Altı	54	3,5291	1,01685	1,066	0,37	
	b-30-34 Yaş	90	3,7175	1,06754			
	c-35-39 Yaş	133	3,4834	1,15587			
	d-40-44 Yaş	76	3,4925	1,19213			
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,7720	1,14737			
Politik Liderlik	a-29 Yaş ve Altı	54	3,4815	1,09055	1,490	0,20	
	b-30-34 Yaş	90	3,4619	1,09763			
	c-35-39 Yaş	133	3,2793	1,10850			
	d-40-44 Yaş	76	3,2820	1,12703			
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,6748	1,06184			
Yönetimsel Liderlik	a-29 Yaş ve Altı	54	3,8593	,79016	1,838	0,12	
	b-30-34 Yaş	90	3,7556	,96630			
	c-35-39 Yaş	133	3,5925	1,00133			
	d-40-44 Yaş	76	3,9289	,76574			
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,7447	1,04482			

Tablo 4.25 incelendiğinde tüm boyutlarda çalışanların algılarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda çalışanların algıları genellikle orta üst düzeydedir.

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.26’da gösterilmektedir.

Tablo 4. 26. Eğitim durumuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Stratejik Liderlik	a-Lise	27	3,5954	1,14887	0,125	0,94	
	b-Ön Lisans	42	3,5513	,91059			
	c-Lisans	181	3,4960	,89869			
	d-Lisansüstü	150	3,5177	,81432			
Dönüşümsel Liderlik	a-Lise	27	3,6138	1,35458	0,430	0,73	
	b-Ön Lisans	42	3,4320	1,14828			

Tablo 4. 26. (Devamı) Eğitim durumuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Dönüşümsel	c-Lisans	181	3,3623	1,15887			
Liderlik	d-Lisansüstü	150	3,4324	1,02321			
Etik Liderlik	a-Lise	27	3,6984	1,37728	0,524	0,67	
	b-Ön Lisans	42	3,6088	1,21508			
	c-Lisans	181	3,5028	1,15260			
	d-Lisansüstü	150	3,6381	1,01713			
Politik Liderlik	a-Lise	27	3,3545	1,23042	0,166	0,92	
	b-Ön Lisans	42	3,4762	1,22552			
	c-Lisans	181	3,3615	1,15082			
	d-Lisansüstü	150	3,4190	,99288			
Yönetimsel Liderlik	a-Lise	27	3,7630	1,14225	2,054	0,11	
	b-Ön Lisans	42	3,7429	1,03338			
	c-Lisans	181	3,8619	,85980			
	d-Lisansüstü	150	3,6067	,94476			

Tablo 4.26 incelendiğinde tüm boyutlarda çalışanların algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda çalışanların algıları genellikle orta üst düzeydedir.

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının gelir durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 27. Gelir durumuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Gelir	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Stratejik Liderlik	a-22.000 TL ve	46	3,5025	1,03427	0,125	0,22	
	b-22.001 TL-	193	3,4370	,93980			
	c-32.001 TL-	105	3,5703	,78713			
	d-42.001 TL ve	56	3,7019	,70296			
Dönüşümsel Liderlik	a-22.000 TL ve	46	3,4161	1,27840	0,430	0,08	
	b-22.001 TL-	193	3,2842	1,21148			
	c-32.001 TL-	105	3,4952	,99391			
	d-42.001 TL ve	56	3,6990	,79267			

Tablo 4. 27. (Devam) Gelir durumuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Gelir	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Etik	a-22.000 TL ve	46	3,6584	1,29309	0,524	0,04	d>b
Liderlik	b-22.001 TL-	193	3,4182	1,21398			
	c-32.001 TL-	105	3,7075	,97946			
	d-42.001 TL ve	56	3,8189	,81929			
Politik	a-22.000 TL ve	46	3,2205	1,23027	0,166	0,24	
Liderlik	b-22.001 TL-	193	3,3575	1,16716			
	c-32.001 TL-	105	3,4068	1,01862			
	d-42.001 TL ve	56	3,6429	,89567			
Yönetimsel	a-22.000 TL ve	46	3,8000	1,02328	2,054	0,65	
Liderlik	b-22.001 TL-	193	3,7886	,93054			
	c-32.001 TL-	105	3,7124	,92816			
	d-42.001 TL ve	56	3,6250	,90177			

Tablo 4.27 incelendiğinde çalışanların etik liderliğe yönelik algılarının gelir durumlarına göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). 42.001 TL ve üzerinde aylık gelire sahip olanların etik liderliğe yönelik algıları 22.001TL-32.000 TL arası gelire sahip olanlara kıyasla daha yüksektir. Diğer boyutlarda gelir durumuna göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının idari veya akademik personel olup olmamalarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.28’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 28. Görev tanımına göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	Görev	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Stratejik	Akademik	133	3,5295	,80725	,07000	0,84
Liderlik	İdari	267	3,5102	,92325	,05650	
Dönüşümsel	Akademik	133	3,4662	,99937	,08666	0,50
Liderlik	İdari	267	3,3863	1,17737	,07205	
Etik Liderlik	Akademik	133	3,6380	1,00732	,08735	0,45
	İdari	267	3,5479	1,18014	,07222	

Tablo 4. 28. (Devam) Görev tanımına göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	Görev	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Politik	Akademik	133	3,4189	1,00142	,08683	0,76
Liderlik	İdari	267	3,3826	1,15416	,07063	
Yönetimsel	Akademik	133	3,6211	,95004	,08238	0,06
Liderlik	İdari	267	3,8097	,92341	,05651	

Tablo 4.28 incelendiğinde tüm boyutlara yönelik algıların görev tanımına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda katılımcıların algıları genel olarak orta-üst düzeydedir.

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının unvanlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.29’da gösterilmektedir.

Tablo 4. 29. Unvana göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Stratejik Liderlik	a-Memur	114	3,5189	,93187	2,117	0,03	e<f e<h
	b-Bilgisayar İşletmeni	43	3,6315	,90909			
	c-Tekniker/ Teknisyen	14	3,3929	,92372			
	d-İşçi/ Güvenlik/ Hizmetli/ Şoför	19	3,7449	1,13026			
	e-Şef	33	3,0513	,90398			
	f-Daire Başkanı/ Fakülte-YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	3,7828	,72605			
	g-Araştırma Görevlisi/ Öğretim Görevlisi	69	3,4186	,85257			
	h-Doçent/Profesör	24	3,8093	,50448			
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	3,5325	,84705			
	j-Mühendis	11	3,3007	,72116			

Tablo 4. 29. (Devam) Unvana göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Dönüşümsel Liderlik	a-Memur	114	3,4023	1,22972	2,812	0,00	e<a
	b-Bilgisayar İşletmeni	43	3,5183	1,11967			e<b
	c-Tekniker/Teknisyen	14	3,2551	1,17293			e<d
	d-İşçi/ Güvenlik/ Hizmetli/ Şoför	19	3,7368	1,23925			e<f
	e-Şef	33	2,6450	1,11525			e<g
	f-Daire Başkanı/ Fakülte-YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	3,7185	,86467			e<h
	g-Araştırma Görevlisi/ Öğretim Görevlisi	69	3,3168	1,06929			e<i
	h-Doçent/Profesör	24	3,8155	,62124			e<j
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	3,5311	1,03377			
	j-Mühendis	11	3,4156	,99068			
Etik Liderlik	a-Memur	114	3,5263	1,26744	1,685	0,09	
	b-Bilgisayar İşletmeni	43	3,6711	1,15661			
	c-Tekniker/Teknisyen	14	3,4286	1,12206			
	d-İşçi/ Güvenlik/ Hizmetli/ Şoför	19	3,8045	1,28502			
	e-Şef	33	3,0303	1,05871			
	f-Daire Başkanı/ Fakülte-YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	3,8950	,84355			
	g-Araştırma Görevlisi/ Öğretim Görevlisi	69	3,5072	1,08618			
	h-Doçent/Profesör	24	3,8929	,67303			
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	3,7179	1,03665			
	j-Mühendis	11	3,4675	1,07683			
Politik Liderlik	a-Memur	114	3,3534	1,20938	2,208	0,02	f>a
	b-Bilgisayar	43	3,5648	1,08168			f>c
	c-Tekniker/	14	3,0714	1,13424			f>e

Tablo 4. 29. (Devam) Unvana göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Politik Liderlik	d-İşçi/ Güvenlik/	19	3,6241	1,20488			f>g
	Hizmetli/ Şoför						f>j
	e-Şef	33	3,1429	1,17532			h>a
	f-Daire Başkanı/						h>c
	Fakülte-YO	34	3,7899	,80293			h>e
	Sekreteri/ Şube						h>g
	Müdürü						h>j
	g-Araştırma	69	3,2402	1,05790			j<a
	Görevlisi/						j<b
Yönetimsel Liderlik	h-	24	3,8393	,70656			j<d
	Doçent/Profesör						j<i
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	3,4066	1,05057			
	j-Mühendis	11	2,6623	1,04642			
	a-Memur	114	3,9035	,94494	1,244	0,27	
	b-Bilgisayar	43	3,8279	,89292			
	c-Tekniker/	14	3,9857	,80178			
	d-İşçi/ Güvenlik/	19	3,8421	1,06579			
	Hizmetli/ Şoför						
	e-Şef	33	3,5212	,93667			
	f-Daire Başkanı/						
	Fakülte-YO	34	3,7059	,94225			
	Sekreteri/ Şube						
	Müdürü						
	g-Araştırma	69	3,6870	,91038			
	Görevlisi/						
	h-	24	3,6417	,83401			
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	3,4513	1,04601			
	j-Mühendis	11	3,8000	,69857			

Tablo 4.29 incelendiğinde stratejik liderlik genelinde, dönüşümsel liderlik boyutunda ve politik liderlik boyutundaki algıların unvana göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Stratejik liderlik genelinde şeflerle daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ve doçentler/profesörler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Şeflerin stratejik liderliğe yönelik algıları daire

başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ve doçentler/profesörlere kıyasla daha düşük düzeydedir.

Dönüşümsel liderlik boyutunda şeflerle tekniker/teknisyenler dışındaki tüm unvanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Şeflerin dönüşümsel liderlik algıları söz konusu bu unvanlardaki katılımcıların algılarına kıyasla daha düşük düzeydedir.

Politik liderlik boyutunda daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ile memurlar, tekniker/teknisyenler, şefler, araştırma görevlileri/öğretim görevlileri ve mühendisler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürlerinin politik liderliğe yönelik algıları söz konusu bu unvanlardaki katılımcıların algılarına kıyasla daha yüksek düzeydedir. Politik liderlik boyutunda doçentler/profesörler ile memurlar, tekniker/teknisyenler, şefler, araştırma görevlileri/öğretim görevlileri ve mühendisler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Doçentler/profesörlerin politik liderliğe yönelik algıları söz konusu bu unvanlardaki katılımcıların algılarına kıyasla daha yüksek düzeydedir. Politik liderlik boyutunda mühendisler ile memurlar, bilgisayar işletmenleri, işçiler/ güvenlik görevlileri/ hizmetliler/ şoförler ve Dr. Öğr. Üyeleri arasında da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Mühendislerin politik liderliğe yönelik algıları söz konusu bu unvanlardaki katılımcıların algılarına kıyasla daha düşük düzeydedir.

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının idari görevlerinin bulunup bulunmamasına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.30'da gösterilmektedir.

Tablo 4. 30. İdari görevi olup olmamasına göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	İdari Görev	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Stratejik	Var	117	3,5256	,99665	,09214	0,90
Liderlik	Yok	283	3,5129	,83698	,04975	
Dönüşümsel	Var	117	3,4444	1,15248	,10655	0,72
Liderlik	Yok	283	3,3998	1,10910	,06593	

Tablo 4. 30. (Devam) İdari görevi olup olmamasına göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	İdari Görev	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Etik Liderlik	Var	117	3,6142	1,16107	,10734	0,68
	Yok	283	3,5628	1,11172	,06608	
Politik Liderlik	Var	117	3,4689	1,07132	,09904	0,38
	Yok	283	3,3640	1,11847	,06649	
Yönetimsel Liderlik	Var	117	3,5949	1,05519	,09755	0,04
	Yok	283	3,8099	,87546	,05204	

Tablo 4.30 incelendiğinde yönetimsel liderliğe yönelik algıların görev tanımına göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Yönetimsel liderlik boyutunda idari görevi bulunmayan katılımcıların yönetimsel liderlik algıları idari görevi bulunanlara kıyasla daha yüksek düzeydedir. Diğer boyutlara yönelik algılar idari görevin bulunup bulunmamasına göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının kamuda toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.31’de gösterilmektedir.

Tablo 4.31. Kamuda toplam çalışma süresine göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Süre	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Stratejik Liderlik	a-0-5 Yıl	81	3,5133	,85708	0,437	0,73	
	b-6-10 Yıl	130	3,5444	,89870			
	c-11-15 Yıl	120	3,4474	,90599			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,5886	,86706			
Dönüştürsel Liderlik	a-0-5 Yıl	81	3,3704	1,08557	0,236	0,87	
	b-6-10 Yıl	130	3,4374	1,14531			
	c-11-15 Yıl	120	3,3690	1,15978			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,4928	1,06187			
Etik Liderlik	a-0-5 Yıl	81	3,5626	1,11125	0,065	0,98	
	b-6-10 Yıl	130	3,5780	1,19336			
	c-11-15 Yıl	120	3,5583	1,09519			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,6294	1,08225			

Tablo 4. 31. (Devam) Kamuda toplam çalışma süresine göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Süre	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Politik Liderlik	a-0-5 Yıl	81	3,4727	1,13471	1,372	0,25	
	b-6-10 Yıl	130	3,4637	1,09190			
	c-11-15 Yıl	120	3,2238	1,10327			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,4700	1,08579			
Yönetimsel Liderlik	a-0-5 Yıl	81	3,7012	,97526	0,308	0,82	
	b-6-10 Yıl	130	3,7600	,94480			
	c-11-15 Yıl	120	3,7150	,96272			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,8319	,82933			

Tablo 4.31 incelendiğinde tüm boyutlara yönelik algıların kamuda toplam çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda katılımcıların algıları genel olarak orta-üst düzeydedir.

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının mevcut kurumlarında çalışma sürelerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.32’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 32. Mevcut kurumda çalışma süresine göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Süre	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Stratejik Liderlik	a-0-5 Yıl	130	3,5544	,88230	0,199	0,90	
	b-6-10 Yıl	144	3,4821	,88683			
	c-11-15 Yıl	109	3,5053	,90096			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,5928	,85756			
Dönüşümsel Liderlik	a-0-5 Yıl	130	3,4495	1,09725	0,184	0,91	
	b-6-10 Yıl	144	3,3938	1,14176			
	c-11-15 Yıl	109	3,3735	1,15042			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,5462	,99262			
Etik Liderlik	a-0-5 Yıl	130	3,6407	1,12531	0,396	0,76	
	b-6-10 Yıl	144	3,5258	1,17568			
	c-11-15 Yıl	109	3,5452	1,08886			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,7479	,95368			

Tablo 4.32. (Devam) Mevcut kurumda çalışma süresine göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Süre	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Politik	a-0-5 Yıl	130	3,4560	1,10027	0,236	0,87	
Liderlik	b-6-10 Yıl	144	3,3571	1,10734			
	c-11-15 Yıl	109	3,3617	1,12361			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,4538	1,06334			
Yönetimsel	a-0-5 Yıl	130	3,7185	,98632	0,481	0,69	
Liderlik	b-6-10 Yıl	144	3,7194	,94175			
	c-11-15 Yıl	109	3,8349	,85671			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,6353	1,00806			

Tablo 4.32 incelendiğinde tüm boyutlara yönelik algıların mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda katılımcıların algıları genel olarak orta-üst düzeydedir.

4.9.2. Örgütsel bağlılık ölçeğinin demografik bilgilere göre fark testleri

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.33'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 33. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	134	2,8354	,89166	,07703	0,82
	Erkek	266	2,8565	,91421	,05605	
Duygusal Bağlılık	Kadın	134	2,9801	1,22065	,10545	0,69
	Erkek	266	3,0320	1,23035	,07544	
Devam Bağlılığı	Kadın	134	3,0983	1,18067	,10199	0,52
	Erkek	266	3,0169	1,21798	,07468	
Normatif Bağlılık	Kadın	134	2,4279	1,09347	,09446	0,43
	Erkek	266	2,5207	1,12037	,06869	

Tablo 4.33 incelendiğinde tüm boyutlarda örgütsel bağlılığın cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda çalışanların örgütsel bağlılıkları genel olarak orta düzeydedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının medeni durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.34'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 34. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	270	2,8988	,87183	,05306	0,13
	Bekar	130	2,7470	,96763	,08487	
Duygusal Bağlılık	Evli	270	3,0864	1,21923	,07420	0,09
	Bekar	130	2,8654	1,23072	,10794	
Devam Bağlılığı	Evli	270	3,0568	1,16656	,07099	0,77
	Bekar	130	3,0179	1,28468	,11267	
Normatif Bağlılık	Evli	270	2,5531	1,10818	,06744	0,10
	Bekar	130	2,3577	1,10926	,09729	

Tablo 4.34 incelendiğinde tüm boyutlarda örgütsel bağlılığın medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda çalışanların örgütsel bağlılıkları genel olarak orta düzeydedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının yaş gruplarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.35'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 35. Yaş grubuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık	a-29 Yaş ve Altı	54	2,6307	1,01779	2,486	0,04	e>a
	b-30-34 Yaş	90	2,8309	,97471			e>b
	c-35-39 Yaş	133	2,8204	,84542			e>c
	d-40-44 Yaş	76	2,8706	,85925			e>d
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,1844	,80833			
Duygusal Bağlılık	a-29 Yaş ve Altı	54	2,6481	1,19427	5,290	0,00	e>a
	b-30-34 Yaş	90	3,0444	1,19110			e>b
	c-35-39 Yaş	133	3,0238	1,22563			e>c
	d-40-44 Yaş	76	2,8180	1,27720			e>d

Tablo 4. 35. (Devam) Yaş grubuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,6702	1,00631			
Devam Bağlılığı	a-29 Yaş ve Altı	54	2,8827	1,19469	2,194	0,07	
	b-30-34 Yaş	90	2,8852	1,20461			
	c-35-39 Yaş	133	2,9950	1,19446			
	d-40-44 Yaş	76	3,3706	1,24204			
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,1454	1,11999			
Normatif Bağlılık	a-29 Yaş ve Altı	54	2,3611	1,05843	0,992	0,41	
	b-30-34 Yaş	90	2,5630	1,12529			
	c-35-39 Yaş	133	2,4424	1,10897			
	d-40-44 Yaş	76	2,4232	1,13413			
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	2,7376	1,10976			

Tablo 4.35 incelendiğinde örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarında çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Her iki boyutta da 45 yaş ve üzeri çalışanların bağlılıkları diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksektir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının eğitim durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.36’da gösterilmektedir.

Tablo 4.36. Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık	a-Lise	27	3,0412	1,05585	2,344	0,07	
	b-Ön Lisans	42	2,6323	1,20335			
	c-Lisans	181	2,7793	,85572			
	d-Lisansüstü	150	2,9604	,82493			
Duygusal Bağlılık	a-Lise	27	3,0309	1,48715	4,999	0,00	d>b
	b-Ön Lisans	42	2,7659	1,36500			d>c
	c-Lisans	181	2,8269	1,25823			
	d-Lisansüstü	150	3,3078	1,03242			

Tablo 4. 36. (Devam) Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Devam Bağlılığı	a-Lise	27	3,2469	1,16701	1,210	0,31	
	b-Ön Lisans	42	2,8175	1,37131			
	c-Lisans	181	3,1262	1,22520			
	d-Lisansüstü	150	2,9722	1,13260			
Normatif Bağlılık	a-Lise	27	2,8457	1,26333	2,339	0,07	
	b-Ön Lisans	42	2,3135	1,26780			
	c-Lisans	181	2,3849	1,08317			
	d-Lisansüstü	150	2,6011	1,05319			

Tablo 4.36 incelendiğinde duygusal bağlılık boyutunda çalışanların bağlılığının eğitim durumlarına göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Lisansüstü mezunlarının duygusal bağlılıkları ön lisans ve lisans mezunlarına kıyasla daha yüksektir. Diğer boyutlarda eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının gelir durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.37’de gösterilmektedir.

Tablo 4.37. Gelir durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Gelir	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık	a-22.000 TL ve Altında	46	3,0471	,93829	5,494	0,00	c>b
	b-22.001 TL-32.000 TL	193	2,6816	,93509			
	c-32.001 TL-42.000 TL	105	3,0847	,88179			
	d-42.001 TL ve Üzeri	56	2,8244	,68524			
Duygusal Bağlılık	a-22.000 TL ve Altında	46	3,0580	1,34542	13,397	0,00	b<c b<d
	b-22.001 TL-32.000 TL	193	2,6485	1,26305			
	c-32.001 TL-42.000 TL	105	3,4492	1,05564			
	d-42.001 TL ve Üzeri	56	3,4256	,85983			
Devam Bağlılığı	a-22.000 TL ve Altında	46	3,4457	1,05178	4,256	0,01	d<a d<c
	b-22.001 TL-32.000 TL	193	3,0389	1,29438			
	c-32.001 TL-42.000 TL	105	3,1063	1,10943			

Tablo 4.37. (Devam) Gelir durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Gelir	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Devam Bağlılığı	d-42.001 TL ve Üzeri	56	2,6161	1,05788			
Normatif Bağlılık	a-22.000 TL ve Altında	46	2,6377	1,16020	2,497	0,06	
	b-22.001 TL-32.000 TL	193	2,3575	1,12461			
	c-32.001 TL-42.000 TL	105	2,6984	1,12615			
	d-42.001 TL ve Üzeri	56	2,4315	,93408			

Tablo 4.37 incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılıklarının gelir durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Örgütsel bağlılık boyutunda 32.001 TL-42.000 TL arası gelire sahip olanlarla 22.001 TL-32.000 TL arasında gelire sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). 32.001 TL-42.000 TL arası gelire sahip olanların örgütsel bağlılıkları 22.001 TL-32.000 TL arası gelire sahip olanlara kıyasla daha yüksektir.

Duygusal bağlılık boyutunda 22.001 TL-32.000 TL arasında gelire sahip olanlarla 32.001 TL-42.000 TL arası gelire sahip olanlar ve 42.001 TL ve üzeri gelire sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). 22.001 TL-32.000 TL arasında gelire sahip olanların duygusal bağlılıkları 32.001 TL-42.000 TL arası gelire sahip olanlar ve 42.001 TL ve üzeri gelire sahip olanlara kıyasla daha düşüktür.

Devam bağlılığı boyutunda 42.001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarla 22.000 TL ve altında olanlar ve 22.001 TL-32.000 TL arasında gelire sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). 42.001 TL ve üzeri gelire sahip olanların devam bağlılığı 22.000 TL ve altında olanlar ve 22.001 TL-32.000 TL arasında gelire sahip olanlara kıyasla daha düşüktür. Normatif bağlılık boyutunda ise gelir durumuna göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının idari veya akademik personel olup olmamalarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.38’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 38. Görev tanımına göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	Görev	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Örgütsel	Akademik	133	2,9327	,82229	,07130	0,19
Bağlılık	İdari	267	2,8079	,94318	,05772	
Duygusal	Akademik	133	3,3697	1,00950	,08753	0,00
Bağlılık	İdari	267	2,8377	1,28600	,07870	
Devam Bağlılığı	Akademik	133	2,8596	1,13686	,09858	0,03
	İdari	267	3,1361	1,22892	,07521	
Normatif	Akademik	133	2,5689	1,03254	,08953	0,30
Bağlılık	İdari	267	2,4501	1,14781	,07024	

Tablo 4.38 incelendiğinde çalışanların duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıklarının görev tanımına göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Duygusal bağlılık boyutunda akademik personelin bağlılığı idari personele kıyasla daha yüksektir. Devam bağlılığı boyutunda ise akademik personelin bağlılığı idari personele kıyasla daha düşük düzeydedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının unvanlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.39’da gösterilmektedir.

Tablo 4.39. Unvana göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel	a-Memur	114	2,9503	,88162	4,043	0,00	f>b
Bağlılık	b-Bilgisayar İşletmeni	43	2,5078	,98464			f>c
	c-Tekniker/Teknisyen	14	2,2381	,81458			f>e
	d-İşçi/ Güvenlik/ Hizmetli/ Şoför	19	3,2456	1,12527			e<a
	e-Şef	33	2,3906	,83154			e<g
	f-Daire Başkanı/ Fakülte-YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	3,1928	,84390			

Tablo 4.39. (Devamı) Unvana göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık	g-Araştırma Görevlisi/ Öğretim Görevlisi	69	2,9984	,90948			
	h-Doçent/Profesör	24	2,8403	,44845			
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	2,8746	,86280			
	j-Mühendis	11	2,5455	,67715			
Duygusal Bağlılık	a-Memur	114	2,9050	1,30557	4,734	0,00	h>a
	b-Bilgisayar İşletmeni	43	2,3992	1,29311			h>b
	c-Tekniker/Teknisyen	14	2,3810	1,03863			h>c
	d-İşçi/ Güvenlik/ Hizmetli/ Şoför	19	3,1754	1,43315			h>e i>a i>b
	e-Şef	33	2,4899	1,19964			i>c
	f-Daire Başkanı/ Fakülte- YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	3,3922	1,08547			i>e b<f b<g
	g-Araştırma Görevlisi/ Öğretim Görevlisi	69	3,2367	1,13090			
	h-Doçent/Profesör	24	3,5764	,59584			
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	3,5299	,91197			
	j-Mühendis	11	3,0455	1,22495			
Devam Bağlılığı	a-Memur	114	3,2851	1,22248	3,431	0,00	h<d
	b-Bilgisayar İşletmeni	43	2,9651	1,42287			h<f
	c-Tekniker/ Teknisyen	14	2,2738	1,06540			c<d
	d-İşçi/ Güvenlik/ Hizmetli/ Şoför	19	3,5702	1,01427			c<f
	e-Şef	33	2,7222	1,21669			
	f-Daire Başkanı/ Fakülte- YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	3,4902	,98297			
	g-Araştırma Görevlisi/ Öğretim Görevlisi	69	3,0652	1,12431			
	h-Doçent/Profesör	24	2,5694	,90211			
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	2,6966	1,20542			
	j-Mühendis	11	3,0455	1,22495			

Tablo 4.39. (Devamı) Unvana göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Devam	j-Mühendis	11	2,6515	1,01504			
Bağlılığı							
Normatif	a-Memur	114	2,6608	1,14956	3,110	0,00	e<a
Bağlılık	b-Bilgisayar İşletmeni	43	2,1589	1,08376			e<g
	c-Tekniker/ Teknisyen	14	2,0595	1,21706			
	d-İşçi/ Güvenlik/ Hizmetli/ Şoför	19	2,9912	1,29156			
	e-Şef	33	1,9596	,96738			
	f-Daire Başkanı/ Fakülte-YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	2,6961	1,14332			
	g-Araştırma Görevlisi/ Öğretim Görevlisi	69	2,6932	1,09089			
	h-Doçent/Profesör	24	2,3750	,64690			
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	2,3974	1,07919			
	j-Mühendis	11	1,9394	,60218			

Tablo 4.39 incelendiğinde tüm boyutlarda çalışanların bağlılıklarının unvana göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Örgütsel bağlılık genelinde daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ile bilgisayar işletmenleri, tekniker/teknisyenler ve şefler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürlerinin örgütsel bağlılıkları bilgisayar işletmenleri, tekniker/teknisyenler ve şeflere kıyasla daha yüksek düzeydedir. Ayrıca şeflerle memurlar ve araştırma görevlileri/öğretim görevlileri arasında da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Şeflerin örgütsel bağlılıkları memurlar ve araştırma görevlileri/öğretim görevlilerine kıyasla daha düşük düzeydedir.

Duygusal bağlılık boyutunda doçentler/profesörler ve Dr. Öğr. Üyeleri ile memurlar, bilgisayar işletmenleri, tekniker/teknisyenler ve şefler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Doçentler/profesörler ve Dr. Öğr. Üyelerinin duygusal bağlılıkları memurlar, bilgisayar işletmenleri, tekniker/teknisyenler ve şeflere kıyasla da yüksek düzeydedir. Ayrıca bilgisayar işletmenleri ile daire

başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ve araştırma görevlileri/öğretim görevlileri arasında da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bilgisayar işletmenlerinin duygusal bağlılıkları daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ve araştırma görevlileri/öğretim görevlilerine kıyasla daha düşük düzeydedir.

Devam bağlılığı boyutunda doçentler/profesörler ve tekniker/teknisyenler ile işçi/ güvenlik/ hizmetli/ şoförler ve daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Doçentler/profesörler ve tekniker/teknisyenlerin devam bağlılıkları işçi/ güvenlik/ hizmetli/ şoförler ve daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürlerine kıyasla daha düşük düzeydedir.

Normatif bağlılık boyutunda şeflerle araştırma görevlileri/öğretim görevlileri ve memurlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Şeflerin normatif bağlılıkları görevlileri/öğretim görevlileri ve memurlara kıyasla daha düşük düzeydedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının idari görevlerinin bulunup bulunmamasına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.40’da gösterilmektedir.

Tablo 4.40. İdari görevi olup olmamasına göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Ölçek/Boyut	İdari Görev	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
Örgütsel	Var	117	3,0874	,94129	,08702	0,00
Bağlılık	Yok	283	2,7511	,87342	,05192	
Duygusal	Var	117	3,3091	1,26064	,11655	0,00
Bağlılık	Yok	283	2,8928	1,19226	,07087	
Devam	Var	117	3,2350	1,18563	,10961	0,04
Bağlılığı	Yok	283	2,9653	1,20581	,07168	
Normatif	Var	117	2,7179	1,20413	,11132	0,01
Bağlılık	Yok	283	2,3952	1,05792	,06289	

Tablo 4.40 incelendiğinde tüm boyutlarda idari görevin olup olmamasına göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Tüm boyutlarda idari görevi olanların bağlılıkları idari görevi olmayanlara kıyasla daha yüksektir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının kamuda toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.41’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 41. Kamuda toplam çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Süre	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık	a-0-5 Yıl	81	2,8306	1,04844	2,287	0,08	
	b-6-10 Yıl	130	2,8128	,93854			
	c-11-15 Yıl	120	2,7574	,79424			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,1006	,81401			
Duygusal Bağlılık	a-0-5 Yıl	81	2,9342	1,26784	1,262	0,29	
	b-6-10 Yıl	130	2,9923	1,26008			
	c-11-15 Yıl	120	2,9458	1,17616			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,2705	1,18718			
Devam Bağlılığı	a-0-5 Yıl	81	3,0082	1,22159	1,943	0,12	
	b-6-10 Yıl	130	2,9333	1,20482			
	c-11-15 Yıl	120	3,0111	1,23419			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,3527	1,10352			
Normatif Bağlılık	a-0-5 Yıl	81	2,5494	1,20717	1,759	0,15	
	b-6-10 Yıl	130	2,5128	1,13241			
	c-11-15 Yıl	120	2,3153	1,00089			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	2,6787	1,11632			

Tablo 4.31 incelendiğinde tüm boyutlarda kamuda toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda katılımcıların bağlılıkları genel olarak orta düzeydedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının mevcut kurumlarında çalışma sürelerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.42’de gösterilmektedir.

Tablo 4.42. Mevcut kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar

Boyutlar	Süre	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık	a-0-5 Yıl	130	2,9043	1,01092	1,058	0,37	
	b-6-10 Yıl	144	2,7824	,86520			
	c-11-15 Yıl	109	2,8262	,81709			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,1471	,92462			
Duygusal Bağlılık	a-0-5 Yıl	130	3,0038	1,26052	0,527	0,66	
	b-6-10 Yıl	144	2,9572	1,21723			
	c-11-15 Yıl	109	3,0535	1,19086			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,3333	1,30304			
Devam Bağlılığı	a-0-5 Yıl	130	3,0449	1,21038	1,205	0,31	
	b-6-10 Yıl	144	2,9537	1,19917			
	c-11-15 Yıl	109	3,0887	1,22780			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,5196	1,01359			
Normatif Bağlılık	a-0-5 Yıl	130	2,6641	1,20077	1,929	0,12	
	b-6-10 Yıl	144	2,4363	1,05887			
	c-11-15 Yıl	109	2,3364	1,04132			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	2,5882	1,16981			

Tablo 4.42 incelendiğinde tüm boyutlarda mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tüm boyutlarda katılımcıların bağlılıkları genel olarak orta düzeydedir.

4.9.3. İş Tatmini ölçeğinin demografik bilgilere göre farklılık testleri

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.43'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 43. Cinsiyete göre iş tatmin düzeyleri

Ölçek/Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
İş Tatmini	Kadın	134	3,3134	1,16476	,10062	0,85
	Erkek	266	3,2895	1,23812	,07591	

Tablo 4.43 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların iş tatminleri genel olarak orta düzeydedir.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.44'te gösterilmektedir.

Tablo 4.44. Medeni duruma göre iş tatmin düzeyi

Ölçek/Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
İş Tatmini	Evli	270	3,3696	1,21581	,07399	0,08
	Bekar	130	3,1477	1,19678	,10496	

Tablo 4.44 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların iş tatminleri genel olarak orta düzeydedir.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.45'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 45. Yaş grubuna göre iş tatmin düzeyi

Boyutlar	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
İş Tatmini	a-29 Yaş ve Altı	54	3,1370	1,21675	2,357	0,05	
	b-30-34 Yaş	90	3,2600	1,26187			
	c-35-39 Yaş	133	3,2602	1,20905			
	d-40-44 Yaş	76	3,2158	1,29811			
	e-45 Yaş ve Üzeri	47	3,7915	,85359			

Tablo 4.45 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların iş tatminleri genel olarak orta düzeydedir.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.46'da gösterilmektedir.

Tablo 4.46. Eğitim durumuna iş tatmin düzeyi

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
İş Tatmini	a-Lise	27	3,6296	1,42040	14,097	0,00	d>b
	b-Ön Lisans	42	2,8810	1,27647			d>c

Tablo 4. 46. Eğitim durumuna iş tatmin düzeyi

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
İş Tatmini	c-Lisans	181	2,9834	1,23987			
	d-Lisansüstü	150	3,7333	,94880			

Tablo 4.46 incelendiğinde iş tatmin düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Lisansüstü mezunlarının iş tatmin düzeyleri ön lisans ve lisans mezunlarına kıyasla daha yüksektir.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.47’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 47. Gelir durumuna göre iş tatmin düzeyi

Boyutlar	Gelir	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
İş Tatmini	a-22.000 TL ve Altında	46	3,1913	1,29886	15,760	0,00	d>a
	b-22.001 TL-32.000 TL	193	2,9399	1,29007			d>b
	c-32.001 TL-42.000 TL	105	3,6495	1,01670			c>b
	d-42.001 TL ve Üzeri	56	3,9571	,62052			

Tablo 4.47 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin gelir durumlarına göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). 42.001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarla 22.000 TL ve altında gelire sahip olanlar ve 22.001 TL-32.000 TL arası gelire sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). 42.001 TL ve üzeri gelire sahip olanların iş tatmin düzeyleri 22.000 TL ve altında gelire sahip olanlar ve 22.001 TL-32.000 TL arası gelire sahip olanlara kıyasla daha yüksektir. Ayrıca 32.001 TL-42.000 TL arası gelire sahip olanlar ile 22.001 TL-32.000 TL arası gelire sahip olanlar arasında da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). 32.001 TL-42.000 TL arası gelire sahip olanların iş tatmin düzeyleri 22.001 TL-32.000 TL arası gelire sahip olanlara kıyasla daha yüksektir.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin idari veya akademik personel olup olmamalarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.48’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 48. Görev tanımına göre iş tatmin düzeyi

Ölçek/Boyut	Görev	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
İş Tatmini	Akademik	133	3,7654	,92883	,08054	0,00
	İdari	267	3,0644	1,27027	,07774	

Tablo 4.48 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin görev tanımına göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Akademik personelin iş tatmin düzeyi idari personele kıyasla daha yüksektir.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin unvanlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.49’da gösterilmektedir.

Tablo 4. 49. Unvana göre iş tatmin düzeyi

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
İş Tatmini	a-Memur	114	2,9982	1,23961	6,987	0,00	f>a
	b-Bilgisayar İşletmeni	43	2,7535	1,27902			f>b
	c-Tekniker/Teknisyen	14	2,7000	1,23724			f>e
	d-İşçi/ Güvenlik/ Hizmetli/ Şoför	19	3,6316	1,38927			g>a
	e-Şef	33	2,7152	1,32950			g>b
	f-Daire Başkanı/ Fakülte-YO Sekreteri/ Şube Müdürü	34	3,6588	,95540			g>e
	g-Araştırma Görevlisi/ Öğretim Görevlisi	69	3,6377	1,08751			h>a
	h-Doçent/Profesör	24	4,0083	,30348			h>b
	i-Dr. Öğr. Üyesi	39	3,9282	,79404			h>c
	j-Mühendis	11	3,4182	1,22786			h>e
							i>a

Tablo 4.49 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin unvana göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri, araştırma görevlileri/öğretim görevlileri, doçentler/profesörler ve Dr. Öğr. Üyeleri ile bilgisayar memurlar, bilgisayar işletmenleri ve şefler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri, araştırma görevlileri/öğretim görevlileri, doçentler/profesörler ve Dr. Öğr. Üyelerinin iş tatmin düzeyleri memurlar, bilgisayar işletmenleri ve şeflere kıyasla daha yüksektir. Ayrıca doçentler/profesörler ile

tekniker/teknisyenler arasında da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Doçentler/profesörlerin iş tatmin düzeyleri teknisyen/teknikerlere kıyasla daha yüksektir.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin idari görevlerinin bulunup bulunmamasına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.50’de gösterilmektedir.

Tablo 4.50. İdari görevi olup olmamasına göre iş tatmin düzeyi

Ölçek/Boyut	İdari Görev	N	$\bar{X}$	ss	sh	p
İş Tatmini	Var	117	3,4444	1,17153	,10831	0,11
	Yok	283	3,2367	1,22610	,07288	

Tablo 4.50 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin idari görevlerinin olup olmamasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların iş tatminleri genel olarak orta düzeydedir.

Katılımcıların örgütsel iş tatmin düzeylerinin kamuda toplam çalışma sürelerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.51’de gösterilmektedir.

Tablo 4.50. Kamuda toplam çalışma süresine göre iş tatmin düzeyi

Boyutlar	Süre	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
İş Tatmini	a-0-5 Yıl	81	3,1728	1,25887	2,630	0,05	
	b-6-10 Yıl	130	3,3031	1,26202			
	c-11-15 Yıl	120	3,1750	1,22181			
	d-16 Yıl ve Üzeri	69	3,6464	,98048			

Tablo 4.51 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında kamuda toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların iş tatmini genel olarak orta düzeydedir.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin mevcut kurumlarında çalışma sürelerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizin sonuçları Tablo 4.52’de gösterilmektedir.

Tablo 4.51. Mevcut kurumda çalışma süresine göre iş tatmin düzeyi

Boyutlar	Süre	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Fark
İş Tatmini	a-0-5 Yıl	130	3,2877	1,23665	0,200	0,90	
	b-6-10 Yıl	144	3,3139	1,21406			
	c-11-15 Yıl	109	3,2569	1,22598			
	d-16 Yıl ve Üzeri	17	3,4941	,98264			

Tablo 4.52 incelendiğinde çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Çalışanların iş tatmini genel olarak orta düzeydedir.

Tablo 4. 52. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumu

Hipotezler	Sonuç
H1: Stratejik liderlik iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H1a: Stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutu iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H1b: Stratejik liderliğin etik liderlik boyutu iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H1c: Stratejik liderliğin politik liderlik boyutu iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.	Ret
H1d: Stratejik liderliğin yönetsel liderlik boyutu iş tatminini pozitif olarak yordamaktadır.	Ret
H2: Stratejik liderlik örgütsel bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H2a: Stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H2b: Stratejik liderliğin etik liderlik boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H2c: Stratejik liderliğin politik liderlik boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Ret
H2d: Stratejik liderliğin yönetsel liderlik boyutu duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H2e: Stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutu devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.	Ret
H2f: Stratejik liderliğin etik liderlik boyutu devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.	Ret
H2g: Stratejik liderliğin politik liderlik boyutu devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.	Ret
H2h: Stratejik liderliğin yönetsel liderlik boyutu devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H2i: Stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutu normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul

Tablo 4. 53. (Devam) Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumu

Hipotezler	Sonuç
H2j: Stratejik liderliğin etik liderlik boyutu normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H2k: Stratejik liderliğin politik liderlik boyutu normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Ret
H2l: Stratejik liderliğin yönetsel liderlik boyutu normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Ret
H3: İş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H3a: İş tatmini duygusal bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H3b: İş tatmini devam bağlılığını pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul
H3c: İş tatmini normatif bağlılığı pozitif olarak yordamaktadır.	Kabul

Tablo 4.53'te hipotezlerin kabul/ret durumları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren H1 hipotezi ile dönüşümsel liderlik ve etik liderlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren H1a ve H1b hipotezlerinin kabul edildiği; politik liderlik ve yönetsel liderlik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren H1c ve H1d hipotezlerinin ise reddedildiği görülmektedir. Stratejik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren H2 hipotezi ile dönüşümsel liderlik, etik liderlik ve yönetsel liderlik boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren H2a, H2b ve H2d hipotezleri kabul edilmiş; politik liderlik boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren H2c hipotezi ise reddedilmiştir. Yönetsel liderlik boyutunun devam bağlılığı üzerindeki etkisini gösteren H2h hipotezi kabul edilirken, dönüşümsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisini gösteren H2e, H2f ve H2g hipotezleri ise reddedilmiştir. Dönüşümsel liderlik ve etik liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini gösteren H2i ve H2j hipotezleri kabul edilmiş; politik liderlik ve yönetsel liderlik boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini gösteren H2k ve H2l hipotezleri ise reddedilmiştir. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren H3 hipotezi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini gösteren H3a, H3b ve H3c hipotezleri kabul edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Devamsızlık ve işten ayrılmalar örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlardandır. Tecrübeli bir çalışanın işten ayrılması örgütün ona yaptığı yatırımın boşa gitmesi anlamına gelebildiği gibi devamsızlık yapan bir çalışan da örgütün verimsiz çalışmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların örgüte bağlılığının artırılması örgütler açısından önemli bir amaçtır. Üniversiteler de kaliteli hizmet sunmak, topluma katkı sağlayacak projeler üretmek ve iyi bir eğitim vermek gibi amaçlara sahiptir. Bu amaçları gerçekleştirmek için başka kurumlardan çalışanları bünyesine kattığı gibi kendi çalışanlarını da eğitmektedir. Dolayısıyla belirli bir kaliteye sahip olan bu tecrübeli çalışanların üniversite bünyesinde tutulması hem üniversitenin değiştirme maliyetlerini azaltacak hem de iyi hizmet sunmasını sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı da üniversitedeki idarecilerin stratejik liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda stratejik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ve iş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak stratejik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda stratejik liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde dönüşümsel liderlik ve etik liderlik boyutlarının da iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Politik liderlik ve yönetsel liderliğin ise iş tatmini üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Azbari vd. (2015), Bağcı ve Kaymakcı (2021), Güleriyüz (2023), Karaman ve Özmutaf (2022), Taşdemir (2017), Watunglawar ve Christiananta (2015) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Çalışanların motivasyonu liderin onlara ne kadar yardımcı olduğuyla doğru orantılı olarak artıp azalabilmektedir. Örneğin liderin çalışanların fikirlerini şekillendirmelerine, yeni fırsatları görmelerine, vizyon oluşmalarına yardımcı olması çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra çalışanları lider olmaya özendiren, onları geleceğin liderleri olarak gören ve bu konuda yetiştirmelerine yardımcı olan liderler onların motivasyonlarını da artırmaktadır. Bunun yanı sıra liderin dürüst olması, kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutulması, çalışanları doğruluk konusunda teşvik

etmesi ve çalışanların görüşlerine ve özel hayatlarına saygı duyması da çalışanların yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamaktadır.

Sonraki aşamada stratejik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda stratejik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Daha sonra stratejik liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda Dönüşümsel liderlik, etik liderlik ve yönetsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Politik liderliğin ise duygusal liderlik üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Devam bağlılığı üzerinde etkili olan tek boyut ise yönetsel liderliktir. Dönüşümsel liderlik, etik liderlik ve politik liderliğin devam bağlılığı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Son olarak yapılan analizler sonucunda dönüşümsel liderlik ve etik liderliğin normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Politik liderlik ve yönetsel liderliğin ise normatif bağlılık üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Alabduljader (2021), Chanpoom ve Intrawong (2019), Khumalo (2018), Lee (2018), Mezban (2023), Nakir vd. (2020), Olwan vd. (2019), Ucar ve Dalgic (2021) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Stratejik liderler politika oluştururken ve hedef belirlerken çalışanların da katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışırlar ve tüm çalışanları bu hedeflere katılmaya teşvik ederler. Bunun bir sonucu olarak kendi hedefleriyle kurumun hedeflerinin paralel olduğunu gören çalışanların kuruma duygusal bağlılıkları da artar. Liderlerin çalışanları yaptıkları işten, işin sonuçlarından ve verdikleri sözlerden sorumlu tutması, kuralcı bir yapısının olması ve hiyerarşiye önem vermesi çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir. Dolayısıyla bu tür liderlerin bulundukları kurumlarda çalışanlar kuruma bir aidiyet hissetmek, kurumu bir aile gibi görmek ve kuruma duygusal olarak bağlanmaktan ziyade başka bir seçenekleri olmadığı için veya kurum için yaptıkları emeklerin boşa gideceği kaygısıyla kuruma bağlılık hissederler. Liderin dürüst olması, çalışanları doğruluk konusunda teşvik etmesi ve çalışanlarının görüşlerine ve özel hayatlarına saygılı olması ise çalışanların kuruma karşı sorumluluk hissetmesini, kuruma karşı borçlu hissetmelerini ve kurumdan ayrılmalarının doğru olmayacağını düşünmelerini sağlamaktadır.

Bir sonraki aşamada iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda iş tatminini örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi

incelendiğinde ise iş tatmininin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aydogdu ve Asıkgil (2011), Culibrk vd. (2018), Kaya (2013), Sharma vd. (2022), Tarigan ve Ariani (2015), Urhan (2014), Yücel (2012) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Çalışanlar işlerini yaparken mutluyorsa, işlerini ilgi çekici buluyorsa ve yaptıkları işten keyif alıyorsa örgütlerine bağlılıkları da yüksek olacaktır. Yani çalışanlar yaptıkları işten genel olarak memnunsal bulundukları kurumda çalışmaya devam etmek isteyeceklerdir. Bu nedenle işverenlerin çalışma ortamını çalışanları tatmin edecek şekilde dizayn etmeleri, işi daha çekici hale getirmeleri ve yönetici-çalışan ilişkisini daha sağlıklı hale getirmeleri çalışanların motive olmaları açısından önem arz etmektedir.

Katılımcıların stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için fark testleri gerçekleştirilmiştir. Cinsiyete yönelik farklılıklar incelendiğinde sadece politik liderlik boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin politik liderlik algıları kadınlara kıyasla daha yüksektir. Erkekler ve kadınların algıları, ihtiyaçları ve beklentileri farklı olabilmektedir. Örneğin kadınlar genellikle manevi ödüllerle tatmin olurken erkekler hem maddi hem de manevi ödül beklentisi içinde olabilir. Bunun yanı sıra kadın ve erkeklerin herhangi bir konuya olan ilgileri de farklı olabilir. Dolayısıyla liderin güç ve nüfus sahibi insanlarla veya kurum dışındaki kurum ya da kişilerle iyi ilişkiler kurması, kendisine yardım edenleri veya işleri yerine getirenleri ödüllendirmesi kadınlara kıyasla erkekleri daha fazla etkileyebilir.

Medeni durum açısından stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde sadece yönetimsel liderlik boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bekar olanların yönetimsel liderlik algıları evli olanlara kıyasla daha yüksektir. Evliler ve bekarlar arasındaki farklar iş hayatındaki tecrübeyle de ilişkili olabilir. Evli olanlar muhtemelen genel olarak daha üst yaş grubundaki çalışanlardır ve bekarlara kıyasla daha tecrübelidirler. Liderin yapılan işten ve sonuçlarından çalışanları sorumlu tutması, hiyerarşiye önem vermesi ve kurallara bağlı olması tecrübeli çalışanlar tarafından normal karşılanırken, iş hayatında yeni olan çalışanlar için bu durum baskı olarak algılanabilir. Bu nedenle bu duruma daha fazla tepki gösterebilirler. Bekarların yönetimsel liderlik algılarının yüksek olması liderin bu tutumuna karşı daha duyarlı olmalarından kaynaklanabilir.

Yaş grubuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde eğitim durumuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

Gelir durumuna göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde etik liderlik boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. 42.000 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanların etik liderlik algısı 22.001 TL-32.000 TL arası aylık gelire sahip olanlara kıyasla daha yüksektir. Sonuçlar incelendiğinde genel olarak üst gelir grubundakilerin etik liderlik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum üst gelir grubundaki çalışanların aldıkları ücretten dolayı kendilerine adil davranıldığını düşünmesinden kaynaklanıyor olabilir. Çalışanlar kurumun uyguladığı politikaları kurum yöneticilerine mal edebilirler. Dolayısıyla kurumun uyguladığı bir politika adil olmadığında adil olamayanın yönetici olduğunu düşünebilirler. Etik liderlik konusunda da böyle bir durum söz konusu olabilir. Çalışanlar kurumun yükselme olanaklarının yetersiz olması, ödenen ücretin az olması ve çalışma imkanlarının kötü olması gibi durumları dürüstlük kapsamında değerlendirebilir ve böyle bir durumda kurumu değil yöneticiyi sorumlu tutabilir. Ayrıca üst gelir grubundaki çalışanlar genellikle hiyerarşik olarak da üst seviyede olan çalışanlar olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanlar elde ettikleri unvan ve makamlardan dolayı kendilerine dürüst davranıldığını da düşünebilir.

Görev tanımına göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Akademik ve idari personelin stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Unvana göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde dönüşümsel liderlik ve politik liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Şef kadrosunda olanların dönüşümsel liderlik algıları diğer unvanlardakilere kıyasla genel olarak daha düşüktür. Daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürlerinin politik liderliğe yönelik algıları memurlar, tekniker/teknisyenler, şefler, araştırma görevlileri/öğretim görevlileri ve mühendislere kıyasla daha yüksektir. Doçentler/profesörlerin politik liderliğe yönelik algıları da memurlar, tekniker/teknisyenler, şefler, araştırma görevlileri/öğretim görevlileri ve

mühendislere kıyasla daha yüksektir. Son olarak mühendislerin politik liderliğe yönelik algıları memurlar, bilgisayar işletmenleri, işçiler/ güvenlik görevlileri/ hizmetliler/ şoförler ve Dr. Öğr. Üyelerine kıyasla daha düşük düzeydedir. Burada dikkat çeken sonuç şeflerin stratejik liderlik algılarının genel olarak düşük olmasıdır. Üniversitelerde sınavdan başka alternatifini olmayan tek idari kadro şef kadrosudur. Şube müdürlüğü, daire başkanlığı, fakülte/yüksekokul sekreterliği gibi kadrolara sınav harici yollarla atamalar yapılabiliyor olsa da bir çalışanın şef olabilmesi için sınavda başarılı olması, dolayısıyla bilgili ve yeterli olması gerekmektedir. Böyle bir terfi sisteminin olduğu bir kurumda sınavda başarılı olarak terfi eden çalışanların, herhangi bir sınava girmeden yönetici olmuş olan amirlerini yetersiz görmesi mümkün olabilir. Onları yeterince dürüst görmeyebilir, vizyonlarının olmadığını, diğer kurumlarla ve nüfuzlu kişilerle ilişki kuramayacaklarını düşünebilir, çalışanlara bazı sorumluluklar yüklediklerinde onların yetersiz oldukları için sorumluluklarını başkalarına devrettikleri kanaatine sahip olabilirler. Tüm bu faktörler şeflerin algısının diğerlerine kıyasla daha düşük olmasının sebebi olabilir. Diğer dikkat çeken sonuç genel olarak daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ve doçentler/profesörlerin politik liderliğe yönelik algılarının yüksek olmasıdır. Bu durumun sebebi söz konusu bu kadrolardaki idarecilerin üst yönetime daha yakın olmaları ve üst yönetimin davranışlarını yakından gözlemlene imkanına sahip olmaları olabilir.

İdari görevi olup olmamasına göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde dönüşümsel liderlik boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. İdari görevi bulunmayan katılımcıların yönetimsel liderlik algıları idari görevi bulunanlara kıyasla daha yüksek düzeydedir. İdari görevi olan çalışanlar genellikle yönetici pozisyonunda olan çalışanlardır. Bu çalışanlar kendileri karar alabilmekte, kural ve politikaları işletmekte, sorumlulukları paylaşmaktaki ve hiyerarşik olarak diğerlerinden daha üst bir pozisyonda bulunmaktadır. Bu çalışanların sahip olduğu bu yetki ve sorumluluklara kendilerinden daha üst pozisyonlardaki çalışanlar da sahiptir. Dolayısıyla benzer yetki ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Dolayısıyla bu çalışanların yöneticilerinin yönetimsel liderlik davranışlarına yönelik algılarının idari görevi bulunmayanlara kıyasla daha düşük olması normal karşılanabilir.

Kamuda toplam çalışma süresine ve mevcut kurumda çalışma süresine göre stratejik liderlik ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde ise tüm boyutlarda

anlamli farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Uzun süreden beri çalışanlarla kısa süreden beri çalışanlar arasında anlamli bir farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için fark testleri gerçekleştirilmiştir. Cinsiyete ve medeni duruma yönelik farklılıklar incelendiğinde tüm boyutlarda anlamli farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

Yaş grubuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde genel olarak örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarında anlamli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. 45 yaş ve üzeri katılımcıların genel olarak örgütsel bağlılığı ve duygusal bağlılıkları diğer yaş gruplarındaki katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Gençler ve yaşlıların duygusal yapıları veya bağlılık düzeyleri farklı olabilir. Ayrıca bir kurumda uzun yıllardan beri çalışanların kuruma ait anıları da çok fazla olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanların işlerine ve kurumlarına olan bağlılıkları kurumda geçirdikleri süreden ve olumlu deneyimlerden kaynaklı olabilir. 45 yaş ve üzeri çalışanların alt yaş gruplarındakilere kıyasla bağlılıklarının yüksek olmasının nedeni de bu durum olabilir.

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde duygusal bağlılık boyutunda anlamli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunlarının duygusal bağlılıkları ön lisans ve lisans mezunlarına kıyasla daha yüksektir. Çalışanların kurumdaki pozisyonları çoğu zaman eğitim durumlarıyla paralellik gösterebilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha çok kazandıran veya daha yüksek statü sağlayan pozisyonlarda çalışabilmektedir. Bu çalışanların sahip olduğu imkanlar onların kurumlarına olan bağlılıkları üzerinde de etkili olmaktadır. Kurumlarında istedikleri pozisyonu ve ortamı elde eden bu çalışanların kurumlarına duygusal bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir.

Gelir durumuna göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde genel olarak örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında anlamli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. 22.001 TL-32.000 TL arası aylık gelire sahip olanların genel olarak örgütsel bağlılıkları 32.001 TL-42.000 TL arası aylık gelire sahip olanlara kıyasla daha düşüktür. Aynı şekilde 22.001 TL-32.000

TL arası aylık gelire sahip olanların duygusal bağılıkları da 32.001 TL-42.000 TL arası aylık gelire sahip olanlar ve 42.001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanlara kıyasla daha düşüktür. 42.001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanların devam bağılılığı ise 22.000 TL ve altında aylık gelire sahip olanlarla 32.001 TL-42.000 TL arası aylık gelire sahip olanlara kıyasla daha düşüktür. Sonuçlar incelendiğinde aylık geliri yüksek olan çalışanların bağılılık düzeylerinin de genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi, bu çalışanların ücret konusunda tatmin olması ve hak ettiklerini aldıkları düşüncesinin oluşması olabilir. Bu çalışanlar kurumlarına daha fazla duygusal olarak bağlanabilmektedir. Devam bağılılığında ise tam tersi bir durum söz konusudur. Aylık geliri düşük olan çalışanlar her ne kadar bu durumdan memnun olmasalar da başka alternatifleri olmadığı için mevcut kurumlarında çalışmaya devam etmek zorunda olduklarını hissedebilmektedir.

Görev tanımına göre örgütsel bağılılık ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde duygusal bağılılık ve devam bağılılığı boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Akademik personelin duygusal bağılılığı idari personele kıyasla daha yüksekken, idari personelin devam bağılılığı ise akademik personele kıyasla daha yüksektir. Akademik personel gelir açısından, sahip oldukları konum açısından veya diğer çalışma koşulları açısından idari personele kıyasla genel olarak daha fazla imkana sahiptir. Bu durum onların duygusal bağılılığının idari personele kıyasla daha yüksek olmasına neden olabilmektedir. İdari personel ise sahip oldukları imkanlar yetersiz olsa da başka alternatifini olmadığından kurumda çalışmaya devam etmesi gerektiğini düşünebilmektedir.

Unvana göre örgütsel bağılılık ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürlerinin genel olarak örgütsel bağılıkları memurlar, bilgisayar işletmeni ve tekniker/teknisyenlere kıyasla daha yüksektir. Şeflerin genel olarak örgütsel bağılıkları da memurlara ve araştırma görevlileri/öğretim görevlilerine kıyasla daha düşüktür. Doçentler/profesörlerin ve Dr. Öğr. Üyelerinin duygusal bağılıkları memurlar, bilgisayar işletmenleri, tekniker/teknisyenler ve şeflere kıyasla daha yüksektir. Bilgisayar işletmenlerinin duygusal bağılıkları da daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ve araştırma görevlileri/öğretim görevlilerine kıyasla daha düşüktür. Tekniker/teknisyenlerin ve doçentler/profesörlerin devam bağılıkları işçiler/ güvenlik görevlileri/ hizmetliler/ şoförler ve daire başkanları/

fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürlerine kıyasla daha düşüktür. Şeflerin normatif bağlılıkları memurlar ve araştırma görevlileri/öğretim görevlilerine kıyasla daha düşüktür. Sonuçlar incelendiğinde daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri ve doçentler/profesörler gibi yönetici pozisyonunda olanlar veya belirli bir statüsü bulunanların bağlılıkları yüksek düzeydeyken şefler ve bilgisayar işletmenleri gibi kadrolarda bulunan çalışanların bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Kurumda belirli bir düzeye yükselmiş, hiyerarşik olarak belirli bir seviyenin üstüne çıkmış çalışanlar kurumun kendilerine vermiş olduklarına karşılık kuruma bir aidiyet hissedebilirler. Bunun bir sonucu olarak da kuruma duygusal bir şekilde bağlanabilirler. Daha önce de ifade edildiği gibi şef kadrosunda çalışanlar kendileri sınavla kazanılan bir kadrodadırlar. Bulundukları kadroyu elde etmek için kendilerini geliştirmiş ve girdikleri sınavda başarılı olmuşlardır. Bu kişiler harcadıkları emeğin karşılığını alamadıklarını düşünebilir ve bu yüzden kuruma bağlılıkları daha düşük olabilir.

İdari görevi olup olmamasına göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. İdari görevi olan katılımcıların genel olarak örgütsel bağlılıkları, duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları idari görevi bulunmayanlara kıyasla daha yüksektir. İdari görev genel olarak bir yönetici pozisyonu anlamına gelmektedir. Bu çalışanlar yönetici konumlarından dolayı karar alma yetkisine, üst yöneticilerle ilişki kurma imkanına ve kural ve politikaları uygulatma hakkına sahiptir. Sahip oldukları bu imkanlar onların kuruma olan aidiyetlerini artırarak bağlılıklarını da yükseltebilir.

Kamuda toplam çalışma süresine ve mevcut kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ve boyutlarına yönelik algılar incelendiğinde tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Uzun süreden beri çalışanlarla kısa süreden beri çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri birbirine oldukça yakındır.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek için fark testleri gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve yaş gruplarına yönelik farklılıklar incelendiğinde katılımcıların iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

Eğitim durumuna göre katılımcıların iş tatmin düzeyleri incelendiğinde eğitim düzeylerine göre aralarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunlarının iş tatmin düzeyleri ön lisans ve lisans mezunlarına kıyasla daha yüksektir. Çalışanların yaptığı işin rahat olması, bulundukları konum, unvanları vb. elde ettikleri kazanımlar eğitim durumlarına bağlı olabilmektedir. Üniversitelerde lisansüstü mezunu olan personel çoğunlukla akademik personeldir. Akademik personel ve idari personel arasında işin niteliği, rahatlığı, sağladığı konum vb. açılardan idari personele kıyasla daha fazla kazanım sahibi olabilmektedir. Bu nedenle lisansüstü mezunlarının tatmin düzeyi diğer mezuniyet durumlarına kıyasla daha yüksek olabilir.

Gelir durumuna göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde katılımcılar arasında tatmin düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. 42.001 TL ve üzeri aylık gelire sahip olanların tatmin düzeyleri 22.000 TL ve altında aylık gelire sahip olanlarla 22.001 TL-32.000 TL arası aylık gelire sahip olanlara kıyasla daha yüksektir. Aynı şekilde 32.001 TL-42.000 TL arası aylık gelire sahip olanların tatmin düzeyleri de 22.001 TL-32.000 TL arası aylık gelire sahip olanlara kıyasla daha yüksektir. Elde edilen sonuçlar aylık geliri yüksek olanların tatmin düzeyinin aylık geliri nispeten daha düşük olanlara kıyasla genel olarak daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ücret iş tatmini üzerinde etkili olan önemli örgütsel faktörlerden biridir (Duman, 2000: 14). Yapılan çalışmalarda da ücret ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 118). Çalışanların aldıkları ücret arttıkça genel olarak iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Dolayısıyla yüksek maaşla çalışanların tatmini nispeten daha düşük bir maaşla çalışanlara kıyasla daha fazla olabilir.

Görev tanımına göre katılımcıların iş tatmin düzeyleri incelendiğinde katılımcılar arasında tatmin düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Akademik personelin tatmin düzeyi idari personele kıyasla daha yüksektir. Akademik ve idari personel yaptıkları iş ve sahip oldukları imkanlar açısından birbirinden farklıdır. Akademik personelin nispeten eğitim düzeyi yüksek, maaşı fazla, iş imkanları daha rahat olabilmektedir. Sahip oldukları bu imkanlar akademik personelin iş tatmininin idari personele kıyasla daha fazla olmasını sağlayabilir.

Unvana göre katılımcıların iş tatmin düzeyleri incelendiğinde katılımcılar arasında tatmin düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Daire başkanları/ fakülte-yo sekreterleri/ şube müdürleri, araştırma görevlileri/öğretim görevlileri, doçentler/profesörler ve Dr. Öğr. Üyelerinin tatmin düzeyleri memurlar, bilgisayar işletmenleri ve şeflere kıyasla daha yüksektir. Aynı şekilde doçentler/profesörlerin tatmin düzeyi tekniker/teknisyenlere kıyasla da daha yüksektir. Sonuçlar incelendiğinde genel olarak idareci pozisyonunda olanların veya akademik olarak daha üst bir unvana sahip olanların tatmin düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak aldıkları ücretin ve sahip oldukları konumun diğerlerine kıyasla daha yüksek olması gösterilebilir.

İdari görevi olup olmamasına, kamuda toplam çalışma süresine ve mevcut kurumda çalışma süresine göre katılımcıların iş tatmin düzeyleri incelendiğinde katılımcılar arasında tatmin düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle bu araştırma belirli bir ilde bulunan bir tane üniversitenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları tüm üniversitelerdeki çalışanlara genellenebilir değildir. Gelecekteki çalışmaların bölgesel veya ulusal düzeyde bir çalışma gerçekleştirmesi sonuçların genellenebilirliğini sağlayacaktır. Bu çalışmanın sınırlılıklarından bir diğeri örneklem belirleme yöntemi olarak zaman ve maliyet avantajından dolayı tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden biri olan kolayda örneklem yönteminin kullanılmış olmasıdır. Gelecekteki çalışmaların tesadüfi örneklem yöntemiyle örneklemi belirlemesi sonuçların genellenebilirliği açısından katkı sağlayacaktır. Diğer bir sınırlılık araştırmada veri toplama aracı olarak sadece anket kullanılmış olmasıdır. Her ne kadar hatalı anketler tespit edilip çıkarılıyor olsa da katılımcıların ifadeleri yanlış anlayabilme ihtimali ve bazı soruları cevaplamaktan çekinmesi gibi durumlar verdikleri cevapların güvenilirliğini azaltacaktır. Bu nedenle gelecekteki çalışmaların görüşme vb. diğer araçlarla veri toplayarak sonuçları mevcut çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırması alana katkı sağlayacaktır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara da bazı önerilerde bulunmaktadır;

Araştırma sonuçları stratejik liderliğin özellikle dönüşümsel liderlik ve etik liderlik boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda üniversite yöneticilerinin çalışanları özellikle liderlik konusunda yönlendirmeleri, onlara kurumun hedeflerini iyi bir şekilde ifade etmeleri ve kurum hedefleriyle çalışanların hedeflerini uyumlu hale getirmeleri, çalışanları iş konusunda desteklemeleri, çalışanlara karşı dürüst olmaları, çalışanların görüşlerine ve özel hayatlarına saygılı olmaları, aldıkları kararların arkasında durmaları, kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmaları ve doğru olanı yapma hususunda çalışanları desteklemeleri çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları ve kuruma duygusal olarak bağlanmalarını sağlayacaktır.

Bir diğer sonuç yönetimsel liderliğin duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahipken, devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisinin bulunmasıdır. Dolayısıyla üniversite yöneticilerinin yönetimsel liderlik davranışı sergilerken çalışanlarda baskı kuruyor hissinden ziyade adil ve sorumlu bir yönetici hissi uyandırması gerekmektedir. Yöneticinin yapılan işlerden ve sonuçlarından çalışanları sorumlu tutulması, çalışanlarda sorumluluk bilinci oluşturma ve kurumda disiplini sağlamanın ötesinde çalışanlar üzerinde baskı kurmak gibi algılanması çalışanların bulundukları kurumda aidiyet hissettikleri için değil başka alternatifleri bulunmadığı için çalışmaya devam etmelerine yol açacaktır. Ayrıca bir kurumda tüm kural ve prosedürlerin harfiyen uygulanması her koşulda mümkün olamayabilir. Yöneticinin kural ve prosedürlere körü körüne bağlı olması ve bu konuda esnek olmaması yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkileri de olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle yöneticilerin iş odaklı olma ve çalışan odaklı olma konusunda dengeyi kurmaları gerekmektedir.

Araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan biri de aylık geliri yüksek olanların ve daha iyi bir konum ve unvana sahip olanların genel olarak tatmin ve bağlılık düzeylerinin yüksek olmasıdır. Üniversite çalışanlarının maaşları üniversite yönetimi tarafından belirlenmediğinden üniversite yönetiminin bu konuda doğrudan bir uygulama gerçekleştirmesi mümkün değildir. Ancak çalışanların unvanları ve konumlarıyla ilgili uygulamalarda düzenleme yapılabilir. Daha açık bir ifadeyle terfi sistemini adil bir şekilde düzenleyerek yükselme kriterlerini hakkaniyetli biçimde uygulaması çalışanlar tarafından yöneticilerin dürüst olarak algılanmasını sağlayarak kuruma olan bağlılıklarını artırabilir. Özellikle sınavla yükselme gibi bir şartı bulunan pozisyonlara atama yaparken sınav şartını uygulayarak alternatif yollara

başvurmaması çalışanların yönetime bakışını pozitif olarak etkileyecektir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin bu hususa dikkat ederek terfilerde en şeffaf uygulamaları tercih etmesi gerekmektedir.

Araştırmanın önemli sonuçlarından biri de yöneticilerin sergiledikleri politik liderlik davranışlarının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık boyutları üzerinde bir etkisinin olmamasıdır. Dolayısıyla yöneticilerin nüfuzlu kişi ve kurumlarla olan ilişkileri çalışanların tatmin düzeyleri ve kuruma bağlılıkları üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra yöneticinin çalışanlara ödül vadetmesi de politik liderlik kapsamında olduğundan ödüllendirmenin de çalışanlarla kurulan ilişkiler ve dürüstlük gibi faktörlerle kıyaslandığında çalışanların tatmini ve bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle üniversite yöneticilerinin özellikle maddi ödüllerle çalışanların tatmin düzeyini ve bağlılıklarını artırmaya çalışmak yerine çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmaları, dürüst ve adil bir yönetim sergilemeleri daha etkili olacaktır.

Bu araştırma üniversiteler gibi bilgi ve hizmet üreten bir kurumun çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi ve çalışanların tatmin düzeyleri ve kurumlarına bağlılıkları üzerinde etkili olan liderlik tarzını belirlemesi açısından önem taşımaktadır. Her kurum gerçekleştirdiği faaliyet, üretim, çalışma ortamı, çalışan profili vb. açılardan birbirinden farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar kurumların yönetimi ve yöneticilerin davranışları üzerinde de belirleyici olmaktadır. Örneğin vasıfsız veya yarı vasıflı çalışanların bulunduğu kurumlarda yöneticilerin daha otoriter olması ve denetim seviyesinin yüksek olması işe yararken, üniversiteler gibi nitelikli çalışanlara sahip ve nitelikli bir çıktı üreten kurumlarda daha modern yönetim biçimlerinin benimsenmesi faydalı olabilecektir. Bu çalışmanın üniversite çalışanları, yani nispeten nitelikli çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi çalışmayı diğer çalışmalardan farklı hale getirmektedir. Literatürde yer alan ve farklı kurumlarda gerçekleştirilen pek çok çalışmanın üniversite çalışanlarına genellenmesi sağlıklı bir yaklaşım olmayacaktır. Dolayısıyla üniversiteler gibi nitelikli hizmet sunan kurumların çalışanları üzerinde ayrıca çalışma gerçekleştirilerek çalışanların bağlılıklarını ve tatmin düzeylerini etkileyen liderlik tarzının belirlenmesi önem arz etmektedir. Üniversite çalışanlarının tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde stratejik liderlik ve boyutlarının etkisini inceleyen bu çalışma literatürdeki böyle bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlar üniversitelerdeki yöneticilerin

alışanlarla ilişkilerinde nasıl bir tutum ve davranış sergilemeleri gerektiğini ortaya koyarak, üniversite yöneticilerinin başarılı bir yönetim sergilemesine ve bu yolla çalışanların memnuniyetlerinin artırılarak daha iyi performans göstermelerine katkı sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

- Acar, E. (2007). *Yarı resmi bir örgütte stratejik plânlama uygulaması: Aydın Ticaret Odası örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Adair, J. (2013). *Etkili stratejik liderlik*. (S. F. Güneş, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akbar, S. ve Zaman, S. (2011). Impact of strategic leadership on organizational commitment in telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business Strategies*, 5(1), 1-10.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik teorileri. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*, (s. 33-61), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 4(22), 4-21.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alabduljader, S. A. (2021). Does strategic leadership support organizational commitment: Evidence from Islamic banks in Kuwait. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 646-658.
- Alderfer, C. P. (1967). An organizational syndrome. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 440-460.
- Alıca, E. (2008). *İş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: Bir kamu bankası örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.

- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376.
- Alyileili, S. S. (2020). The impact of strategic leadership on achieving job satisfaction for employees in the UAE Islamic banking sector. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 7(10), 117-124.
- Ansoff, I. H. (1987). The emerging paradigm of strategic behaviour. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501-515.
- Argus, D. ve Samson, D. (2021). *Strategic leadership for business value creation: Principles and case studies*. Singapore: Palgrave Macmillan.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Ataay, İ. D. (1987). *İşletmelerde insangücü verimliliğini etkileyen faktörler*. Ankara: MESS Yayını.
- Aven, F., Parker, B. ve McEvoy, G. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 26(1), 63-73.
- Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydogdu, S. and Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Aydoğan, S. E. (2010). *Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azbari, M. E., Akbari, M. ve Chaijani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 453-464.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J. ve Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.
- Baas, B. M. ve Barrett, G. V. (1972). *Man, work and organization*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Bağcı, B. (2018). Birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 307-328.

- Bağcı, E. ve Kaymakcı, T. (2021). Yönetim uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerinden örgüt performansına etkileri: İstanbul'da lise ve orta okul eğitimi veren özel kurumlar üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(4), 2335-2354.
- Baird, L. S. ve Hamner, W. C. (1979). Individual versus systems rewards: Who's dissatisfied, why, and what is their likely response? *Academy of Management Journal*, 22(4), 783-792.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 71-84.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (1995). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Journal of Management Research/Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barutçugil, İ. (2006). *Stratejik yönetim 101*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. 17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 808-814), 21-23 Mayıs, Eskişehir, Türkiye.
- Bayraktar, E. (2021). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının öğretmenlerin okula bağlılık düzeylerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal A. C. (1981). *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- Becker H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.

- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-131.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-351.
- Besler, S. (2001). *İşletmelerde stratejik liderlik süreci ve Türkiye'deki özel sektör işletmelerinde üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Besler, S. (2018). Yöneltilme. A. B. Baraz ve A. N. Şakar (Ed.), *İşletme yönetimi* (s. 169-189), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatmininin etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamaları ile ilgili iş tatminleri ve kültürel saygıtları arasındaki ilişkiler. *Öneri Dergisi*, 2(12), 57-66.
- Bölükbaşı, G. A. ve Yıldıztan, Ç. D. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 345-366.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R. ve Wadsworth, S. M. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Büyükyılmaz, O., Karakule, İ. ve Karataş, İ. (2018). Örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-29.
- Cabar, G. (2005). *Stratejik liderlik yetkinlikleri üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Cannella Jr, A. A. ve Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23(3), 213-237.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Chanpoom, N. ve Intrawong, W. (2019). *The influence of strategic leadership and organizational climate on organizational commitment of savings cooperative employees, Thailand*. In International academic multidisciplinary research conference in Vienna 2019 (s. 307-314), Vienna.
- Chen, T. Y., Hwang, S. N. ve Liu, Y. (2012). Antecedents of the voluntary performance of employees: clarifying the roles of employee satisfaction and trust. *Public Personnel Management*, 41(3), 407-420.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Chughtai, A. A. (2015). Creating safer workplaces: The role of ethical leadership. *Safety Science*, 73, 92-98.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal Of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Cooper, R. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development*, 51(12), 31-39.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S. ve Culibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(132), 1-12.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerinde bir deneme. *DAUM Dergisi*, 4(1), 9-18.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Çini, M. A. (2022). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Beyaz yakalı çalışanlar aracılığıyla bir araştırma. *Journal of Academic Value Studies*, 8(1), 91-109.
- Çivilıdağ, A. (2011). *Üniversitelerdeki öğretim elemanlarının psikolojik taciz (mobbing), iş doyumu ve algılanan sosyal destek düzeyleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Daft, R. L. (1984). *Management*. Orlando: The Dreyden Press.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadersh Manage*, 24(1), 29-38.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership. *ISEA*, 38(1), 5-21.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*. (K. Tosun, Çev.), İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Davis, K. ve Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Day, G. S. (1984). *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*. New York: West Publishing.
- DeCotiis, T. A., and Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- DeLisi, P. S. (2021). *Strategic leadership and systems thinking*. New York: Routledge.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 111-128.
- Dicle, Ü. ve Dicle, A. (1989). Motivasyon. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7(1), 72-73.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Djogo, O. ve Rudy, E. (2021). The effect of strategic economic management and leadership styles on job satisfaction and its implications on employee performance (Survey in teknom divre III, West Java). *JEEs: Journal of Economic Empowerment Strategy*, 4(1), 14-19.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Drafke, M. ve Kossen, S. W. (1997). *The human side of organizations*. New York: Addison Wesley.

- Dubin, R., Champoux, J. E. ve Porter, L. W. (1975). Central life interest and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Duman, G. (2000) *Yönetim açısından iş tatmini* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dunham, R. B., Grube J. A. ve Castaneda M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 210-219.
- Efe, M. N. (2019). İş dünyası ve üniversiteler arasındaki iş birliği ve stratejik yönetimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 163-169.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ensher, E.A., Grant-Vallone, E. J. ve Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdoğan İ. (1983). *İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. Avcıol Basım Yayın: İstanbul.
- Eren, E. (1978). İşletmelerde planlama gereği ve ilkeleri. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 10, 1-13.
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Yön Ajans.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergezer, B. (1995). *Liderlik ve özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak "iş betimlemesi ölçeği": Uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayide faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107-125.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.

- Erol, V. (1998). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Eryılmaz, B., 2013. Yönetim İlkeleri, Part 2, Kamu Yönetimi. Ed: S. Sözen, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 28-50.
- Esen, D. (2023). Muhasebe çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatminine yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), 142-156.
- Feldman, D. ve Hugh, A. (1986). *Managing individual and group behavior in organizations*. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Fernandes, T. (2009). *Strategic leadership and decision making-1*. Delhi: Global Media.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. ve Perrewe, P. L. (2010). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. USA: Nicholas Brealey America.
- Fields, D. L. ve Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 181-196.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. ve Canella Jr., A. A. (2009). *Strategic leadership theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.
- Franc, R., Prizmic-Larsen, Z. ve Lipovčan, L. K. (2012). Personal security and fear of crime as predictors of subjective well-being. D. Webb ve E. Wills-Herrera (Ed.), *Subjective well-being and security* (45-68), Berlin: Springer.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal psikoloji*. (A. Dönmez, Çev.), Ankara: İmge Yayınları.
- Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, J. ve Tombs, S. (2002). *People in organisations*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. ve Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279-288.
- Gerstner, L. V, Jr., (2002). *Who says elephants can't dance?: Inside IBM's historic turnaround*. London: Harper Collins.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grusky, D. (1996). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gülyüz, Z. (2023). *Örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde stratejik liderliğin rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürsel, M. (2018). *Liderlik etmenin temel ilkeleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan contemporary dictionary*. İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Haycock, K., Cheadle, A. ve Bluestone, K. S. (2012). Strategic thinking and leadership. *Library leadership & management*, 26(3/4), 1-23.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (1986). *Organization behavior*. New York: West Publishing.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1986). *Management*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing.
- Herscovitch, L. ve Meyer J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1965). The new industrial psychology. *Industrial and Labor Relations Review*, 18(3), 364-376.
- Hickson, C. and Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Nashville: South-Western College Pub.

- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama*. (C. Çetin ve E. C. Mutlu, Çev.), İstanbul: Der Yayınları.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- House, R. ve Mitchell T. R. (1982). *The path goal theory of leadership. contemporary perspectives in organizational behavior*. Ed: D. D. White, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Hrebiniac, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role – related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573.
- Hughes, R. L. ve Beatty, K. C. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ireland, R. ve Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 43-57.
- Iriqat, R. A. ve Khalaf, D. M. (2017). Using e-leadership as a strategic tool in enhancing organizational commitment of virtual teams in foreign commercial banks in North West Bank-Palestine. *International Journal of Business Administration*, 8(7), 25-32.
- Iverson, R. D. ve Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human Relations*, 53(6), 807-839.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jahandoost, S., Taleghani, M. ve Alipour, H. 2021. The effect of strategic leadership behavior on work performance through mediator variables of organizational commitment and job satisfaction with an emphasis on moderating role of organizational culture (Case study: Public and private banks in GUILAN PROVINCE). *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(15), 572-596.

- Jogulu, U. D. ve Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236-250.
- Jorfi, H. ve Jorfi, S. (2011). Strategic operations management: Investigating the factors impacting communication effectiveness and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1596-1605.
- Judge, T. A. ve Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. M. Eid and R. J. Larsen (Ed.), *The science of subjective well-being* (s. 393-413), New York: The Guilford Press.
- Kalafat, K. (2019). *Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bartın ilinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Kanter R. M. (1968). Commitment and social organizations: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 449-517.
- Karahan, A. (2015). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 1-10.
- Karakuş, K., Cevahircioğlu, B. ve Arı, E. (2021). Determination of the correlation between sports managers' strategic leadership characteristics and employees' job satisfaction. *The Journal of International Anatolia Sport Science*, 6(1), 20-32.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karaman, N. ve Özmutaf, M. (2022). Sağlık alanında liderlik karakteristikleri ve iş tatmini: İzmir ilinde bir araştırma. *Journal of Business Innovation and Governance*, 5(2), 163-182.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Kaya, A. (2018). *Kariyer gelişim sürecinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Kaya, N. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak T. (1995). *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kell, H. J. ve Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.

- Kesen, M. ve Sipahi, G. A. (2016). Örgütsel imajın örgütsel bağlılık ve işgören performansına etkisi. *Journal of International Social Research*, 9(43), 1927-1934.
- Ketchand, A. A. ve Strawser, J. R. (1998). The existence of multiple measures of organiational commitment and experience related differences in a public accounting setting. *Behavioral Resarch in Accounting*, 110, 109-137.
- Khumalo, S. S. (2018). Promoting teacher commitment through the culture of teaching through strategic leadership practices. *Gender and Behaviour*, 16(3), 12167-12177.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3), 807-836.
- Kılıç, S. (2006). *Bilgi yönetiminde liderin rolü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V. ve King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.
- Koç, A. (2007). *Örgütlerde ödüllendirme sistemlerinin iş tatmini ile ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kolasa, B. J. (1979). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*. (K. Tosun, F. Aykar ve T. Somay, Çev.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Konppaske, R., Ivancevich, J. M. ve Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Kördeve, M. K. ve Aydınhan, B. (2016). Esnek çalışma ve örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık profesyonelleri üzerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 277-292.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Kreitner, R. (2001). *Management*. New York: Houghton Mifflin.
- Kruger, M. ve Zhovtobryukh, Y. (2016). *Strategic leadership for turbulent times*. New York: Palgrave MacMillan.

- Kumkale, İ. (2022). *Organizational mastery: The impact of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational agility*. Singapore: Springer.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.
- Lam, S. S. K. (1995). Quality management and job satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4), 72-78.
- Lamsa, A. M. ve Savolainen, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 297-306.
- Lee, J. Y. ve Welliver, M. C. (2018). The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 558-576.
- Leong, C. S., Furnham A. ve Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organisational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1297-1343), Chicago, IL: Rand McNally.
- Luchak A. A. ve Gellatly I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- Lukowski, A. V. (2004). *The relationship between employer-employee congruence of values, job satisfaction and life satisfaction* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Northern Colorado, Colorado.
- Luthans F. (1994). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lydon, J., Pierce, T. ve O'Regan, S. (1997). Coping with moral commitment to long-distance dating relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 104-113.
- Manyas, S. (2018). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand.
- Mcclurg, L. N. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 5-26.
- Meydan Larousse (1981). *Strateji*. (N. Araz, Çev.), İstanbul: Meydan Yayıncılık.

- Meyer J. P., Allen N. J. ve Smith C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer J. P. ve Allen N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mezban, R. M. (2023). The role of strategic leadership in enhancing organizational commitment: An analytical study in the Iraqi Ministry of Health. *International Journal of Transformations in Business Management*, 13(1), 61-80.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial organizational psychology*. New York: McGraw Hill.
- Mir, A., Mir, R. ve Mosca, J. B. (2002). The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations. *Public Personnel Management*, 31(2), 187-200.
- Mohan, Y. (2001). *Kadın yöneticilerin liderlik stilleri ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Moore, W. E. ve Feldman, A. S. (1982). *Labor commitment and social change in developing areas*. Connecticut: Greenwood Press Publishers.
- Moran-Tschannen, M. ve Hoy, W. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Morril, R. L. (2010). *Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S. ve Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259-275.
- Mowday R. T., Porter L. W. ve Steers R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday R. T., Steers R. M. ve Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Nakir, M., Djati, P. ve Arafah, W. (2020). *The effect of strategic leadership and self-efficacy on organizational commitment and its implication on performance defense researchers*. Proceedings of the International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020) (pp. 248-251). Atlantis Press.
- Naktiyok, S. ve Yıldırım, F. (2018). Etik iklimin iş tatmini ve işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 57-71.
- Narayanan, V. K. ve Nath, R. (1993). *Organisation theory: A strategic approach*. Homewood. Illinois: Irwin.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior: A management challenge*. Orlando: The Dryden Press.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2000). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publication.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 42(2), 83-98.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. ve Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 157-169.
- Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of nigerian managers in the oil industry. *The Journal Of American Academy Of Business*, 10(1), 49-58.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Olwan, A. A., Irtaimah, H. J. A. ve Al-Lozi, M. (2019). Strategic leadership competencies and its impact on achieving organizational excellence via the mediating role of organizational commitment: A case study in national center for security and crisis management (NCSCM). *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(1), 106-138.
- Onaran O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasi Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Orçanlı, K. (2019). Örgütsel yalnızlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş zenginleştirmenin aracılık etkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 595-624.
- O'Reilly, C. A. ve Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597- 616.

- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction. *Personel Review*, 28(1-2), 108-123.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213-226.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- Öner, N. ve İşcan, Ö. F. (2021). Stratejik liderlik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 152-172.
- Örücü, E. ve Kaçan A. (2019). İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Eczane sektörü üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi BANÜSAD*, 2(1), 167-189.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 39-51.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi-tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özkaya, M. O., Yakın, V. ve Ekinci, T. (2008). Stres düzeylerinin çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi: Celal Bayar Üniversitesi çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 163-179.
- Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, E. B., ve Eysel, C. Ş. (2021). Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5(9), 17-32.

- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumu. *Journal of International Social Research*, 8(40), 494-501.
- Özyürek, A. (2009). Okul öncesi eğitimi öğretmen ve yöneticilerinin iş doyumu, kişisel özellik ve mesleki yeterlik algılarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 182, 8-21
- Paksoy, A. (2008). *Kamu ve özel bankalarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Santay Yayınevi.
- Parnell, J. A. ve Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review*, 11(1), 45-65.
- Patterson, A. (2015). *Leader evolution from technical expertise to strategic leadership*. Chennai: Business Expert Press.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçlü, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi akademisyenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 86-114.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pisapia J. R. (2009). *The strategic leader: new tactics for a globalizing world*. USA: Information Age Publishing.
- Pisapia, J. R. (2006). *Mastering change in a globalizing world: new directions in leadership* (Education policy studies series No. 61). The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.
- Polat, M. ve Meyda, C. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Porter, A. C. (2002). Measuring the content of instruction: uses in research and practice. *Educational Researcher*, 31(7), 3-14.
- Porter, L., Bigley G. A. ve Steers R.M. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill.
- Putti, J. M., Aryee, S. ve Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the asian context. *Human Relations*, 42, 275-288.
- Quinn, R.W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50, 610-641.
- Rai, G. S. (2012). Organizational commitment among long-term care staff. *Administration in Social Work*, 36(1), 53-66.

- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460- 471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, K. H. ve Savage, F. (1973). Twenty questions: Utilizing job satisfaction measures. *California Management Review*, 15(3), 82-90.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rogers, J. D. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Services Marketing*, 8(1), 14-26.
- Rose, E. W. (2019). *An examination of the relationship between strategic leadership and organizational commitment mediated by organizational culture in a mid-atlantic historically black institution* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Maryland Eastern Shore, e Faculty of the Graduate School, Maryland.
- Rosin, H. ve Korabik, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1-16.
- Rustamadji, R. ve Omar, C. M. Z. B. C. (2019). The effect of strategic management, organizational commitment and organizational culture on employees' work achievement in Higher Education Muhammadiyah Indonesia. *Jurnal Pendidikan*, 7(1), 30-39.
- Saal F. A. ve Knight P. A. (1994). *Industrial and organisational psychology: Science and practice*. Devon: Brooks/Cole Publisher.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım.
- Saif, S. K., Nawaz, A. ve Jan, F. A. (2012). Predicting job-satisfaction among the academicians of universities in KPK, Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 2(2), 34-45.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt psikolojisi*. (M. Tosun, Çev.), Ankara: TODAİE.
- Schepers, P., Berg, V. D. ve Peter T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.
- Schoderbek, P.P., Cosier, R.A. ve Aplin, J.C. (1991). *Management*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

- Schultz, D. ve Schultz, S. E. (2020). *Psychology and work today*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (1990). *Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: McMillan Publishing.
- Seel, F. E. ve Knight, P. A. (1987). *Industrial-organizational psychology, science and practice*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Comp.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley.
- Semerci, A. S., 2005. *İş motivasyonu ve sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda bir uygulama* (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Serrano Lopez, A. L., Astudillo Duran, S. V., Munoz Fernandes, G. A. ve Gonzales Santa Cruz, F. (2019). Analysis of job satisfaction in the hotel sector in Cuenca (Ecuador), *Revista Espacios*, 40(7), 1-13.
- Sertoğlu R. (2010). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sethuraman, K. ve Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165-172.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sharma, S., Choudhary, V. ve Saini, G. (2021). Effect of job satisfaction on moonlighting intentions: Mediating effect of organizational commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 75-86.
- Silah, M. (2000). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Smerek, R. E. ve Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education*, 48(2), 229-250.
- Smith, P. B. ve Peterson, M. F. (1989). *Leadership, organization and culture: An event management model*. California: Sage Publications.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta Basım.
- Song, J., Hong, M. K. ve Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice USA*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1975). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to organizational behavior*. Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2001). *Organizational behavior: A management challenge*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü* (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Şahinli, S. (2018). *Sağlık yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerine etkisi: İstanbul ili özel hastaneler uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Şenatalar F. (1978). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. İstanbul: İ. Ü. Kitabevi.
- Tarigan, V. ve Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21.
- Taşçı, B. (2022). Okul yönetiminde liderlik ve liderliğin okul çıktıları üzerindeki etkisi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Taşdemir, B. (2017). *Algılanan stratejik liderlik davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracılık rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tekarslan, E., Baysal, C., Şencan, H. ve Kılıç, T. (1989). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. ve Strickland, A. J. (2022). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York: McGraw Hill.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 201-218.
- Tortop, N., Isbir, E. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tsui, A. S., Kegan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tucker, M. L., McCarthy, A. M. ve Benton, D. A. (2002). *The human challenge managing yourself and others in organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2003). Genel iletişim kavramlar ve modeller. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türk, M. ve Kara, E. (2018). *Stratejik liderlik algısının çalışan motivasyonuna etkisi: avm çalışanları üzerine bir araştırma*. Fourth Sarajevo International Conference (s. 139-150), April 26-29.
- Türkoğlu, H. (2011). *İş tatmini, örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ucar, R. ve Dalgic, S. (2021). Relationship between school principals' strategic leadership characteristics and school teachers' organizational commitment levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 105-126.
- Ugboro, I. ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study. *Journal Of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2016). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygun, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelere stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ünal, M. (2012). *Stratejik liderlik ve yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 36-56.

- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.
- Üstündağ, S. ve Büber, H. (2023). Aile işletmelerinde tükenmişlik sendromunun iş tatminine etkisi: Kütahya çini-seramik sanayinde bir uygulama. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(9), 1104-1122.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. (1994). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. ve Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Ward, E.A. ve Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organizational commitment. *Compensation and Benefit Management*, 11(3), 35-40.
- Wasti, A. S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Watunglawar, B. ve Christiananta, B. (2015). The influence of organizational culture and organizational commitment on strategic leadership, job satisfaction and performance of regional work civil units employees in Maluku Tenggara Barat Regency, Maluku Province. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(5), 58-65.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wieselsberger, K. (2004). *The psychological contract is dead, long live the psychological contract: Issues of talent management and retention in the context of the new employment relationship*. London: London School of Economics, August.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yetim, Ü. (2001). *Toplumdan bireye mutluluk resimleri*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Yılmaz F. (2020). Liderlikle ilgili temel teoriler. H. T. Uysal, C. Aksoy ve F. Yılmaz (Ed.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (s. 17-40). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yılmaz, T. ve Gürbüz, S. (2012). Stratejik liderlik. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz (Ed.), *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılabilecek ölçekler* (s. 399-433), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, M. (2011). İş ve yaşam doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü alan araştırması. *Turkish Journal of Police Studies/Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), 1-18.
- Yiğit, S. (2019). Toplam kalite yönetimi ve örgütsel bağlılık. *The Journal of Academic Social Science*, 20(20), 322-330.
- Yousef, D. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational, commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184-194.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. New Jersey: PrenticeHall International, Inc.
- Yurcu, G. (2014). *Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumu ve öznel iyi oluşlarına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.
- Zangora, G. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Zhang, Z., Wang, M. ve Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member Exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.

EKLER

Ek-1. Anket formu

- (1=Kesinlikle katılmıyorum) ► (2=Katılmıyorum) ► (3=Kararsızım)
► (4=Katılıyorum) ► (5=Kesinlikle katılıyorum)

STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
Amirim fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Amirim bize karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
Amirim nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
Amirim sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
Amirim doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
Amirim işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
Amirim görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	1	2	3	4	5
Amirim çalışanların özel hayatına saygı duyar.	1	2	3	4	5
Amirim kurum dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.	1	2	3	4	5
Amirim bizi lider olmaya özendirir.	1	2	3	4	5
Amirim kuralları ve politikaları işletir.	1	2	3	4	5
Amirim kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
Amirim kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	1	2	3	4	5
Amirim ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	1	2	3	4	5
Amirim politika oluşturur.	1	2	3	4	5
Amirim yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	1	2	3	4	5
Amirim kurum için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
Amirim kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	1	2	3	4	5
Amirim fırsatları görmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
Amirim verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
Amirim yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vadeder.	1	2	3	4	5
Amirim işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	1	2	3	4	5
Amirim müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	1	2	3	4	5
Amirim ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
Amirim güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	1	2	3	4	5
Amirim tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde kurumun temel değerlerini vurgular.	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ					
Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir	1	2	3	4	5
Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendimin sorunlarıymış gibi gelir.	1	2	3	4	5
Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu taşımıyorum.	1	2	3	4	5
Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Kurumumda “aileden biri” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurum benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	1	2	3	4	5
Şu anda bu kurumda çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	1	2	3	4	5
Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	1	2	3	4	5
Eğer kendimi bu kuruma bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
Bu kurumdan ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	1	2	3	4	5

Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	1	2	3	4	5
Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ					
İşim benim için bir hobi gibidir	1	2	3	4	5
İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
İşimden çok keyif alıyorum	1	2	3	4	5
Genel olarak işim beni tatmin ediyor	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
Medeni Durumunuz? () Evli () Bekar
Yaşınız? ()
Eğitim Durumunuz? () İlkokul/Ortaokul () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
Aylık Geliriniz? () 22000 TL ve Altında () 22001 TL-32000 TL () 32001 TL-42000 TL
() 42001 TL ve Üzeri
Göreviniz? () Akademik () İdari
Unvanınız () Prof. Dr. () Doç. Dr. () Dr. Öğr. Üyesi () Öğretim Görevlisi ()
() Araştırma Görevlisi Memur () Bilgisayar İşletmeni () VHKİ
() Şef () Mühendis () Teknisyen () Tekniker
() Bilg. Programcısı () Diğer.....
İdari Göreviniz Varmı? () Evet () Hayır
Kamu kurumlarında toplam çalışma süreniz?
Bulunduğunuz kurumda toplam çalışma süreniz?

Ek-2. Etik kurul raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.09.2023-E.80730



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı :E-95531838-050.99-80730
Konu :Etik Kurul Kararı

28.09.2023

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 24.08.2023 tarih ve 77816 sayılı yazısı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi yazısına istinaden Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ'ün danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Sidal DUMLU ZEREN'in "**Stratejik Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Ağrı İli Örneği**" başlıklı bilimsel araştırması Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş olup, 28.09.2023 tarih ve 191 sayılı karar ile söz konusu araştırmaya izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Metin AKGÜN
Etik Kurulu Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BS44Y2CSC4* Pin Kodu : 15752
https://ebys.agri.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?

Belge Takip Adresi :

Adres : Fırat Mah. Yeni Üniversite cad. No:2 AE/1 04100 Merkez, Ağrı – Türkiye
Telefon : 0472 215 98 63 Faks:0472 216 20 08
Web : www.agri.edu.tr

Unvanı : Şube Müdürü e-Posta : hukukburos@agri.edu.tr

Tel No : 1280

Bilgi için : Yılmaz SABUNGU



Ek-3. Araştırma izni

Evrak Tarih ve Sayısı: 24.10.2023-E.83625

T.C.

AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı



Sayı : E-53108037-300-83625

24.10.2023

Konu : Araştırma izni (Sidal DUMLU ZEREN)

DAĞITIM YERLERİNE

Lisansüstü Eğitim Enstitüsünün 24.10.2023 tarihli ve E.82494 sayılı yazısı ekte gönderilmiş olup konunun biriminiz bünyesinde görev yapmakta olan tüm akademik ve idari personellere duyurulması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Abdulhalik KARABULUT
Rektör

Ek: Yazı (24 Sayfa)

Dağıtım:

Tüm Birimler

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSDB3D9CLC* Pin Kodu : 08162

Belge Takip Adresi : https://ebys.agri.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?

Adres : Fırat Mah. Yeni Üniversite cad. No:2 AE/1 04100 Merkez,

Bilgi için : Mahmut BEKTAŞ Telefon : 0472 215

98 63 Faks:0472 215 11 82

Unvanı : Bilgisayar İşletmeni e-Posta : personel@agri.edu.tr Web : personel.agri.edu.tr Tel No

: 1315





T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Sayı : E-79452880-300-82494

24.10.2023

Konu : Araştırma izni (Sidel DUMLU ZEREN)

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Personel Daire Başkanlığı)

İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencilerinden **Sidal DUMLU ZEREN** 'in "Stratejik Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Ağrı İli Örneği" adlı çalışmasının Üniversitemizde görev yapan Akademik ve İdari çalışanları için Online uygulamak üzere gerekli izinlerin verilmesi hususunda, Gereğini arz ederim.

Prof. Dr. İbrahim HAN
Enstitü Müdürü

Ek:

- 1- Dilekçe
- 2- Tez Önerisi
- 3- Etik Kurul Onayı
- 4- Anket

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSUBDHAM54* Pin Kodu : 31152
https://ebys.agri.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?

Belge Takip Adresi :

Adres : Fırat Mah. Yeni Üniversite cad. No:2 AE/1 04100 Merkez,
215 64 42 Faks:0472 - 215 50 84

Bilgi için : Sultan Gökmen Telefon : 0472

Unvanı : Gelen Evrak Sorumlusu e-Posta : lisansustu@agri.edu.tr Web :

www.agri.edu.tr

Tel No : 3319



