

T.C.

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞE BAĞLILIK
DÜZEYLERİNDE ÖĞRENEN LİDERLİK DAVRANIŞININ
ROLÜ VE ETKİSİ**

Najibullah QADIRI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2021



©2021- Najibullah QADIRI

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞE BAĞLILIK DÜZEYLERİNDE
ÖĞRENEN LİDERLİK DAVRANIŞININ ROLÜ VE ETKİSİ

THE ROLE AND EFFECT OF LEARNING LEADERSHIP
BEHAVIOR AT THE LEVEL OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION
AND COMMITMENT

Hazırlayan
Najibullah QADIRI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Kürşad ZORLU

KIRŞEHİR-2021

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Najibullah QADIRI tarafından hazırlanan “ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞE BAĞLILIK DÜZEYLERİNDE ÖĞRENEN LİDERLİK DAVRANIŞININ ROLÜ VE ETKİSİ” adlı tez çalışması 09/08/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Üye..... (İmza)

Danışman Prof. Dr. Kürşad ZORLU

Üye (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ERTUĞRUL

Üye (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Fatma KORKMAZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

09/08/2021

Unvan, Adı-Soyadı

Enstitü Müdürü

(İmza)

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

09/08/2021

Najibullah QADIRI

İmza

ÖZET

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞE BAĞLILIK DÜZEYLERİNDE ÖĞRENEN LİDERLİK DAVRANIŞININ ROLÜ VE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Najibullah QADIRI

Danışman: Prof. Dr. Kürşad ZORLU

2021 – (XVIII+83) Sayfa

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Jüri

Danışman Prof. Dr. Kürşad ZORLU

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ERTUĞRUL

Dr. Öğr. Üyesi Fatma KORKMAZ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki seçilmiş örgütlerde, çalışanlar için öğrenen liderlik davranışının, iş tatmini ve işe bağlılık üzerindeki ilişkiyi ve etkiyi araştırmaktır. Rastgele örneklemlili (N = 186) kesitsel bir araştırma tasarımı yapılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Çalışma evreni olarak Ankara ilinde cam sektöründe faaliyet gösteren LİMCA DEORATİF CAM A.Ş. firmada çalışan denetmen ve denetmen yardımcılarınıdır. Örneklem seçimi tesadüfi örneklem olarak seçilmiştir. Öğrenen Lider Davranış Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve İşe Bağlılık Ölçeği uygulanmıştır. Denetmen ve denetmen yardımcılarının iş tatmin düzeylerine karşı tutum farklarını ortaya koymak yapılan analiz sonucunda, kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha az olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, aynı şekilde işe bağlılık ve liderlik ölçeklerinde kadın ve erkek çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamıştır. Diğer yandan denetmen ve denetmen yardımcılarları grupları arasında iş tatmini, işe bağlılık ve liderlik düzeyleri arasında bir farklılık bulunmamıştır. Denetmen ve denetmen yardımcılarının lisans ve yüksek lisans mezuniyet durumlarının incelenmesinde, lisans eğitimi alanların iş tatmin, işe bağlılık ve liderlik düzeylerinin yüksek lisans göre bir farklılık bulunmamıştır. Denetmen ve denetmen yardımcılarının yaşlarına göre bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde, iş tatmin, işe bağlılık ve öğrenen liderlik düzeylerinin 18-28 arası, 29-39 arası, 40-50 arası ve 51 ve üstü yaşları arasında herhangi bir fark çıkmamıştır. Çalıştıkları yıllara göre denetmen ve denetmen yardımcılarının iş tatmin, işe bağlılık ve liderlik düzeylerinin 0-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl ve 18 ve üstü mesleki kıdemleri arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. Ayrıca denetmen ve denetmen yardımcılarının öğrenen lider davranışı, iş tatmini ve işe bağlılık düzeyleri

arasında istatistiksel olarak anlamlı, yüksek ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Diğer yandan işe bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin öğrenen liderlik davranışından etkilendiği sonucu çıkmıştır. Çalışanların çalıştıkları işletmelere karşı olumlu tutumlar yaratmada liderlerin önemli rolünün altını çizmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen liderlik, İş tatmini, İşe bağlılık.



ABSTRACT

THE ROLE AND EFFECT OF LEARNING LEADERSHIP BEHAVIOR AT THE LEVEL OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND COMMITMENT

M.Sc.Thesis

Preparer: Najibullah QADIRI of thesis' preparer

Advisor : Prof. Dr. Kürşad ZORLU

2021 - Page (XVIII+83)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences

Political Science And Public Administration Department Science

Jury

Prof. Kürşad ZORLU

Assists. Prof. Hüseyin ERTUĞRUL

Assists. Prof. Fatma KORKMAZ

The aim of this study is to investigate the relationship and effect of learning leadership behavior for employees on job satisfaction and engagement in selected organizations in Turkey. A cross-sectional study design with a random sample (N = 186) was made. Scanning model was used in the research. As the working population, LİMCA DEORATIF CAM VE AYN A.Ş., operating in the glass industry in Ankara. are supervisors and assistant supervisors working in the company. The sample selection was chosen as a random sample. Learning Leader Behavior Scale, Job Satisfaction Scale and Job Engagement Scale were applied. As a result of the analysis to reveal the differences in attitudes of supervisors and assistant supervisors towards job satisfaction levels, although the job satisfaction levels of female employees are lower than male employees, the difference is not statistically significant, and there is no difference between female and male employees in the scales of job engagement and leadership. On the other hand, there was no difference between supervisor and assistant supervisor groups in terms of job satisfaction, job commitment and leadership levels. When examining the undergraduate and graduate graduation status of the supervisors and assistant supervisors, there was no difference between the job satisfaction, job commitment and leadership levels of the undergraduate students compared to the graduate level. When examining whether there is a difference according to the ages of supervisors and assistant supervisors, there was no difference between the ages of 18-28, 29-39, 40-50, and 51 and over in terms of job satisfaction, job commitment and learning leadership levels. According to the years they worked, there was no difference between 0-5 years, 6-11 years, 12-17 years and 18 and over professional seniority in the job satisfaction, job commitment and leadership levels of supervisors and assistant supervisors. In addition, statistically significant, high and positive

relationships were found between supervisors and assistant supervisors' learning leader behavior, job satisfaction and job commitment levels. On the other hand, it was concluded that job engagement and job satisfaction levels were affected by learning leadership behavior. It underlines the important role of leaders in creating positive attitudes towards the businesses they work for.

Keywords: Learning leadership, Job satisfaction, Engagement.



ÖN SÖZ

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı bünyesinde Yüksek Lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışma, Çalışanların İş Tatmini ve İşe Bağlılık Düzeylerinde Öğrenen Liderlik Davranışının Rolü ve Etkisi konusunu ele almıştır.

Pandemi döneminde hazırladığım bu çalışmanın tamamlanmasında çok fazla zorluklarla karşılaşsam da tamamlamış olmanın mutluluğunu yaşamaktayım. Özellikle yaşadığım ülkeden ve yakınlarımdan uzak kalmış olmama rağmen “sonu güzel olan her şey güzeldir” düşüncesiyle devam ettim.

Bu araştırmada, fikir ve desteğini esirgemeyen Sayın Danışman Hocam Prof. Dr. Kürşad ZORLU'ya ve düzeltmeleriyle yardımcı olan değerli jüri üyelerim Sayın Hocam Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ERTUĞRUL ve Dr. Öğr. Üyesi Fatma KORKMAZ'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca eğitim hayatımda yanımda olan ve desteklerini sürekli hissettiğim aileme ve yakın dostlarıma da teşekkürlerimi sunmak isterim.

Kırşehir- 2021

Najibullah QADIRI

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|--|-----------|
| KABUL VE ONAY | vi |
| BİLDİRİM..... | vii |
| ÖZET | viii |
| ABSTRACT | x |
| ÖN SÖZ..... | xii |
| İÇİNDEKİLER | xiii |
| TABLolar LİSTESİ..... | xvi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xviii |
| GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜM I | 4 |
| 1.1. Liderlik Tanımı | 4 |
| 1.2. Yöneticilik..... | 6 |
| 1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar | 7 |
| 1.3. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri | 10 |
| 1.4. Liderlikte Bulunması Gereken Özellikler | 13 |
| 1.5. Liderlikte Güç ve Otorite | 15 |
| 1.6. Liderlik Kuramı | 17 |
| 1.7. Liderlik Teorileri..... | 18 |
| 1.7.1. Özellikler Yaklaşımı..... | 19 |
| 1.7.2. Davranışsal Teoriler..... | 21 |
| 1.7.3. Durumsal Liderlik Teorisi..... | 23 |
| 1.7.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları (Post modern Teoriler) | 25 |
| BÖLÜM II..... | 28 |
| 2.1.1. Öğrenen Liderliğin Tanımı | 28 |
| 2.1.2. Öğrenen Liderliğin Tarihi Boyutu..... | 29 |
| 2.1.3. Öğrenen Liderin Özelliği | 31 |
| 2.1.4. Yöneticilerin Öğrenen Liderlik Davranışları | 34 |
| 2.2. Öğrenen Örgüt | 35 |
| 2.3. İş Tatmini ve İş Tatmini İle İlgili Kavramlar..... | 36 |
| 2.3.1. İş Tatmini Tanımı ve Unsurları | 37 |
| 2.3.2. İş Tatmininin Önemi..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.3. İş Tatmininin Ölçülmesi | 38 |
| 2.3.4. İş Tatmininin Etkileri ve Sonuçları | 39 |
| 2.4. İşe Bağlılık Tanımı | 41 |
| 2.4.1. İşe Bağlılığı Etkileyen Değişkenler | 42 |
| 2.4.1.1. Kontrol Odağı | 43 |
| 2.4.1.2. İçsel Motivasyon | 44 |
| 2.4.1.3. İş Değerleri | 44 |
| 2.4.1.4. Başarı Güdüsü | 45 |
| 2.4.2. İş Tatmini ve İşe Bağlılık İlişkisi | 45 |
| 2.4.3. İşe Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Değişkenler | 46 |
| 2.5. Öğrenen Liderliğin İş Tatmini ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkisi | 48 |
| BÖLÜM III | 51 |
| YÖNTEM | 51 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli | 51 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 51 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları | 52 |
| 3.4. Verilerin Toplanması | 53 |
| 3.5. Verilerin Analizi | 53 |
| BÖLÜM IV | 54 |
| 4.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular | 54 |
| 4.2. Normallik Varsayımı Testi | 55 |
| 4.3. Ölçeklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 56 |
| 4.4. Ölçeklerin Statü Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 58 |
| 4.5. Ölçeklerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 59 |
| 4.6. Ölçeklerin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 61 |
| 4.7. Ölçeklerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması | 62 |
| 4.8. Ölçekler Arası İlişki (Korelasyon) | 63 |
| 4.9. Öğrenen Liderlik Davranışının İşe Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi (Regresyon) | 64 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 67 |
| Sonuç | 67 |
| Öneriler | 69 |
| KAYNAKÇA | 70 |
| EKLER | 81 |
| EK 1: Ölçek Formu | 81 |



TABLolar LİSTESİ

| | Sayfa |
|---|-------|
| Tablo 1.1. Liderin ve Yöneticinin Arasında Bulunan Fark..... | 8 |
| Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyeti | 54 |
| Tablo 4.2. Katılımcıların Yaşı | 54 |
| Tablo 4.3. Katılımcıların Statüleri | 54 |
| Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumları..... | 55 |
| Tablo 4.5. Katılımcıların Meslekteki Hizmet Süreleri..... | 55 |
| Tablo 4.6. Araştırmanın Tanımlayıcı Bilgileri, Normallik Varyasyonu | 55 |
| Tablo 4.7. Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı | 56 |
| Tablo 4.8. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Cinsiyetleri ile Karşılaştırılması..... | 56 |
| Tablo 4.9. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Bağımsız Örneklem Testi..... | 56 |
| Tablo 4.10. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Cinsiyetleri ile Karşılaştırılması..... | 57 |
| Tablo 4.11. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Statü Değişkeni ile Karşılaştırılması..... | 58 |
| Tablo 4.12. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Statülerine Göre Bağımsız Örneklem Testi..... | 58 |
| Tablo 4.13. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Statüleri ile Karşılaştırılması..... | 59 |
| Tablo 4.14. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni ile Karşılaştırılması | 59 |
| Tablo 4.15. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Bağımsız Örneklem Testi..... | 60 |
| Tablo 4.16. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Eğitim Durumu ile Karşılaştırılması..... | 60 |
| Tablo 4.17. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılması..... | 61 |

| | |
|---|----|
| Tablo 4.18. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanların Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılması (ANOVA Testi)..... | 61 |
| Tablo 4.19. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeni ile Karşılaştırılması | 62 |
| Tablo 4.20. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanların Mesleki Kıdem Değişkeni ile Karşılaştırılması (ANOVA Testi)..... | 63 |
| Tablo 4.21. Ölçekler arası korelasyon incelemesi | 63 |
| Tablo 4.22. Model Özeti | 64 |
| Tablo 4.23. ANOVA Testi | 64 |
| Tablo 4.24. Coefficient tablosu | 65 |
| Tablo 4.25. Model Özeti | 65 |
| Tablo 4.26. ANOVA Testi | 65 |
| Tablo 4.27. Coefficient tablosu | 66 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---------------------------------------|----|
| Şekil 1. Durumsal liderlik model..... | 24 |
|---------------------------------------|----|



GİRİŞ

Günümüz dünya rekabetinin dinamik sosyo-ekonomik yapısında hızla artmış, çalışanlar ve kuruluşlar için iş tatminin önemi artmıştır. Çalışanlar bireysel ve örgütsel yaşamlarında kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissettiklerinde, iş tatminlerinin doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Bu anlamda iş tatmini, bireylerin işlerinde mutlu ve huzurlu olduğu sürece, işlerine yönelik olumlu duyguları artar.

Öte yandan, işe bağlılık kavramı firmalar endüstriyel psikolojide önemli bir yere sahiptir ve iş tatmini ile ilişkisi olduğu tartışılmıştır. “Öğrenen Liderlik” üzerine yöneticinin tanımı ve rolleri, yönetim düzeyleri ve becerileri, etkin liderlik, liderlik ve liderlik teorilerinin mevcut varlıklar açısından yansımaları iş tatminini ve işe bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

Buna istinaden, bu çalışmanın temel amacı; “İş Tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik” başlıkları altında örgütlerde sunulan öğrenen liderlik davranışı sonucunda bireylerin işe bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesidir. Çalışma kapsamında işe bağlılık, öğrenen liderlik ve iş tatmini arasındaki karşılıklı ilişkiler analiz edilmiştir.

Bu noktadan itibaren liderlik, öğrenen liderlik, iş tatmini ve işe bağlılık kavramlarına ait teorik kısımlar kuramsal bölümünde tartışılmıştır. İşe bağlılık kavramı, sınıflandırılması, çalışanların işe bağlılığını etkileyen faktörler ve öğrenen liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişki de bu bölümde ele alınmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada “İş Tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik” başlıkları altında örgütlerde sunulan öğrenen liderlik davranışı sonucunda bireylerin işe bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki yansımalarını incelemek ve sonuçlarını değerlendirmektir. Araştırmadaki alt boyutlar şunlardır:

1. Katılımcıların İş tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik Algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Katılımcıların İş tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik Algılarının Statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Katılımcıların İş tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik Algılarının Eğitim Durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Katılımcıların İş tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik Algularının Yaşlarına Durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Katılımcıların İş tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik Algularının Mesleki Kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Katılımcıların İş tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik Alguları arasında ilişki var mıdır?
7. Katılımcıların Öğrenen Liderlik Alguları İş tatmini ve İşe Bağlılık düzeylerini etkilemekte midir?

Bu çalışmada, çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları ile öğrenen liderlik boyutları ele alınarak sorunlara çözüm üretmek, işe bağlılığı ve iş tatmin düzeylerini arttırmak ve bir sonraki çalışmalara ışık tutmak araştırmada temel amaç olarak görülmektedir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütler zorunlu olarak değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Uyarlanabilir tepkiler, stratejik yeniden konumlandırma, yeniden yapılanma, birleşmeler, satın almalar ve satın almalar şeklini alır. Örgütsel süreçlerin yeniden tasarımı, çalışanların riskleri benimseyerek, yeniliği teşvik ederek ve yüksek düzeyde belirsizlikle başa çıkarak rollerini bu taleplere uyarlama ihtiyacını da teşvik etmiştir. Çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları, örgütsel etkinlik için hayati olarak kabul edilir. Bu nedenle, liderlik süreçlerinin düzgün işlemesi ve kurumsal desteğe erişimin arttırılması, kaliteli çalışma ortamlarının yaratılmasını sağlamak için kuruluşlar için bir öncelik haline gelmelidir. Örgütler, liderlik süreçleri yoluyla çalışan motivasyonunu arttırmaya çalışır.

Çalışanların iş tatminleri ve işe bağlılıkları son derece önemlidir. Araştırmada iş tatmini ve işe bağlılığın öğrenen liderlik bağlamıyla birlikte birçok demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir.

SAYILTILAR

Bu araştırmanın sayıltıları şu şekildedir:

1. Araştırmanın örneklemini evreni temsil edecektir.
2. Araştırmada bulunan katılımcılar, gönüllü ve tarafsız olarak cevap veren kişiler olduklarını kabul etmişlerdir.
3. Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.

SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma, 2020-2021 yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırmada ulaşılan bulgular Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEORATİF CAM VE AYNA A.Ő. firmasında çalışan kişilerle sınırlıdır.
3. Bu araştırma kullanılan ölçekler ve toplanan veriler ile sınırlıdır.



BÖLÜM I

1.1. Liderlik Tanımı

Dünya literatürüne göre, liderlik kelimesi 14. yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca son iki yüzyıldır sıklıkla kullandığı bilinmektedir (Zel, 2001: 90-91). Liderlik, kelimesi İngilizceden dilimize kazandırılmıştır. “To lead” kelimesi, “birlikte veya onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek” anlamına gelmektedir. Lider, “bir gruba, takıma, belirli bir amacı yerine getirmesi için hizmet vermektir.” olarak, liderlik ise “liderin sahip olduğu pozisyon” olarak tanımlanmaktadır (Longman, 1991: 20).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü’nde “lider” kelimesini batı kökenli kelimeler içerisinde gösterilip “önder, şef” olarak, “liderlik” ise “liderin görevi, önderlik” olarak tanımlanmaktadır. Lider ve liderlikle ilgili, araştırmacılar farklı tanımların olduğuna kanaat getirmişlerdir. Yapılan tanımlar şunlardan ibarettir: Certo’yunun açıklamasına göre; Liderlik insanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirilen süreç olarak tanımlanmıştır. Hellriegel ve Slocum’anın düşüncesine göre liderlik, hedeflenmiş olan amaçları yerine getirilmesi için bir organizasyon astlarını teşvik etmek, yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Alkım, 2006: 10-13).

Örücü, Teker göre; lider, örgütün ve grupta faaliyet gösterenlerin belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda etkileme kuvvetine sahip şahıs olarak bilinmektedir. Bildiğimiz gibi Liderlik ise ortak bir amaç ve hedefe ulaşmak üzere örgütün faaliyetlerini yöneten çalışanın davranışları olarak bilinmektedir. Liderlik, kişisel veyahut grupsal belirli hedef ve amaçlarını ortaya çıkarmak üzere, bir şahıs diğer şahısların aktivitelerini, etkileyerek yönlendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Örücü ve Teker, 2014: 30-37).

Liderlik bireyin tüm yapmış olduğu faaliyetlerinin, bir amacın gerçekleştirilmesi için belirli bir süreç içerisindeki uygulamalarıdır (Hempfil ve Cons, 1957: 23).

Liderlik, önceden belirlenmiş amaç ve kişileri yönlendirmek için planlanmış süreç olarak tanımlanmaktadır (Weschler ve Massarik, 1961: 45). Takım veya bir grup insanı harekete geçmesini ve devam etmesini sağlamak, liderlik olarak tanımlanmaktadır (Stogdill, 1974: 30). Yetkili şahısın, yetkisi altında bulunanları belirli bir hedefin yerine getirilmesi için yol göstermesidir (Wright, 1984: 15). Birtakım çalışanlarının önceden

planlanmış hedef için bir araya getirmek ve bu amacı yerine getirmek için bireyleri hareketlendirmek, onların sahip olduğu eğitimin ve yeteneklerinin tümüdür (Eren, 2001: 12).

Bir örgütün ihtiyaçlarını keşif etmek ve ortak bir noktaya varmak için fikir birliğini sağlamak, astları etkilemek için önceden planlanmış surecidir (Yukl, 2002: 15). Liderlikle ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Ayrıca liderlik ilgili yukardaki tanımların genel olarak ortak noktası ayındır. Bu ortak noktaları şunlardan ibarettir: belirli bir hedefin, bir takım insanların bulunması ve bunları yönetecek lidere gerek duyulmasıdır. Bütün bunlara bakarsak liderlik; bir grup insanı belirli bir amaç için bir araya getirme ve hedefe ulaşmak için bu insanları yönlendirme, hareketlendirme, etkileyebilme ve bilgilendirme gibi vasıfların tümüdür (Zel, 2001: 91)

Eğer genel anlamına bakarsak, liderlik belirli hedef veya amaca ulaşmak için bir başkasının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak bilinmektedir. Neticede liderlik, liderin bir hedefe ulaşmak için çabaladığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2001: 465). Lider ise “izlenen kişi” olarak astlarını belirli bir amaca ulaşması, bireyin birbirleri ile uyum sağlaması doğrultusunda çaba gösteren kişi olarak tanınmaktadır.

Liderlik tanımının dikkate alınan özel başlıkları şunlardan ibarettir:

- ✓ Liderlik, insanın belirli hedef ve amacına ulaşması olarak bilinmektedir.
- ✓ Liderlik, toplum içerisinde irtibatın sağlanması ve kolaylaştırılmasıdır.
- ✓ Liderlik, irtibat halindeki kişilerin uyum sağlamasına zemin hazırlamaktır.
- ✓ Liderlik, belirli hedefleri gerçekleştirmek için teşvik etmektir.
- ✓ Liderlik, bireyler bir sorunla karşılaştığında çözüm yolu bulma ve ikna etme önündeki tüm engellerin kaldırılmasını izlenen bir yol olarak benimsenmesidir.

Genel olarak liderlikle ilgili yazarlar, farklı tanımlar yapmışlardır ancak bir takım ortak noktaları bulunmaktadır. Güç, etki ve otorite gibi kavramların liderliğin alt yapısını teşkil etmekte olduğu kabul edilmiştir (Erdoğan, 1996: 332).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılan o ki; liderlik bir süreç, liderse o süreç içerisinde belli bir amaca ulaşmak için bireyleri yönlendiren şahıstır.

1.2. Yöneticilik

Yönetimin tarihine bakıldığında çok eski bilim olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla insanlar hem yönetmiş ve hem de yönetilmiştir. Her iki sininde birbirleri için farklı hikâyeler yarattığı ve yaşattığı bilinmektedir. Bundan sonrası da ikisinin gelecekteki gelişmelerine kadar geçerli kalacaktır (Bursalıoğlu, 2012: 1). Doğal olarak yönetim, insanları belli bir yola yönlendirmek ve planlanan amacı yerine getirmektir. Buna rağmen yönetici hakkında farklı tanımlar bulunmaktadır. Ancak en değerli tanımı, birtakım insanların aracılığı ile belirli amaca ulaşmak ve yönlendirme faaliyetidir. Diğer yandan da ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir. Bilim insanlarına göre ise yönetim, bir otorite sistemidir. Toplum içindeki bilim insanları ise, yönetimi, bir sınıf ve saygınlık olarak algırlar. Yönetimi sanat, bilim, evrensel bir süreç hatta meslek olarak tanımlayanlara da denk gelmek mümkündür (Can, 1983: 2).

Bilimsel araştırmalarda tanımlar incelendiğinde yönetimin şu unsurları ya da özellikleri bulunduğu görülmektedir: amaç, insan, süreç, yapı, kaynak, bilim ve sanat. En iyi yönetim mevcut insan kaynaklarını doğru kullanmaktır. Bu neden ile insan kaynaklarının idaresi, maddi faktörlerin idaresine göre önderlik etmektedir. Diğer yandan da bir ifadeyle, “insan merkezli yönetim modeli” anlayışı artık yaygınlaşmakta, önemsemekte ve tatbik edilmeye çalışılmaktadır. Çünkü yönetimin en önemli ve vazgeçilmez unsuru insanlardır. Dolayısıyla mutlak olması gereken özellikler, şundan ibarettir (Can, 1983: 2-4).

- İnsan varlığının gerekliliği
- İnsanların işbirliği
- İşbirliğinin belli bir amaca veya bir hedefe yönetilmesi

Tüm kurum ve kuruluşlar bu dört kaynaktan yararlanır: insan, malzeme, finans ve bilgi (Griffin, 1996: 5). Sonuç olarak, yönetimi, belirli bir amaç için bir organizasyonun insan, malzeme, bilimsel ve finansal kaynaklarını planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme süreci yoluyla hedeflere ulaşma veya hedeflere ulaşma bilimi ve sanatı olarak tanımlayabiliriz.

1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda liderlik ve yöneticiliğin aynı kavramlar olduğu düşünölmektedir. Ancak bu iki kavramın farklı olduğuna dair açıklamalarda bulunmaktadır (Koçel, 2001). Dolayısıyla bu kavramların birbirini tamamlayıcı olduğunu ve liderliğin ise yöneticiliğin bir işlevi olduğu ortaya koyulmuştur. Bu iki kavram her ne kadar eşit anlam taşıyalar da farklı anlamının olduğu görölmektedir. Lider ve yönetici arasındaki ilişkiye genel olarak baktığımızda, işletmelerde yöneticilik daha çok işletmeyi temsil etmekte ve ekibin çabalarını koordine etme ve amaçlar doğrutusunda çalışanları yönetme işlevlerini yapmaktadır. Ayrıca yöneticilik, doğuştan gelen gücü ve yeteneği ile çalışanlarını etkili ve verimli şekilde çalıştırabilme ve onları duygusal olarak da etkileyebilme becerisidir. Yöneticinin, aynı zamanda doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları duygusal olarak da etkileyebilme becerisidir (Düzgün, 2014: 180). Eğer bu açıdan bakarsak yönetici işletmenin beşerî ve fiziki ihtiyaçlarının başında resmi kişi olarak görünürken, lider ise işletmede çalışanların benimsediği, görüşleri ve fikirleri etrafında birleştiği, ilkelerini savunduğu ve onlarla bütünleştiği kişi olarak bilinmektedir.

Çünkü liderliğe genel anlamına bakarsak insanları etkileyebilme sanatıdır. Bu sebepten de bir işletmede yöneticinin lider olması için astları tarafından benimsenmesi ve izlenmesi şarttır (Şimşek ve Fidan, 2005: 17). Bu anlamda yönetici işlerini doğru yaparken, lider ise doğru işleri yapar. Eğer başka bir yandan bakarsak yöneticiler karmaşık durumlarla başa çıkma faaliyetini gerçekleştirir. Liderler ise, değişim ile başa çıkmaya çalışırlar. Ayrıca liderlerin işlerine yön verecek bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu vizyonu çalışanlarla paylaşması ve karşılaştığı her sorunu çözüme kavuşturması liderlerin görevi olarak sayılmaktadır (Düzgün, 2014: 181).

Liderlik ve yöneticilik tanımlarında gördüğümüz gibi, eldeki imkanlarla, bir örgütün veya şirketin amaçlarına ulaşmak için verimli bir şekilde kaynakları kullanma kaygısı vardır. Verimliliğin anlamı ise en az giderle çok gelir elde etmektir. Dolayısıyla liderlik tanımında ise astlarını yönlendirme ve onlara yol göstermek vardır. Eğer bir şirketin başındaki kişi verimliliği ön planda tutuyorsa, yönetime ağırlık verdiği anlamına gelmektedir. “nasıl daha verimli olunabilir ve en ucuz ürün nasıl üretim yapılır? Bu konu dışında hiçbir şeye önem vermez. Eğer başkanlık yapan kişi liderlik özelliğine sahip birisi ise kendi astlarına imkân vererek şöyle bir soru ile başlar.” Toplum nereye gidiyor? Benim

konumum bu toplum içerisinde nerededir ve 10,20,30,50 yıl sonra toplumda nasıl bir rol alacak ve dünyada yerimiz ne olacaktır? Gibi sorulara dönük bir şekilde düşünür (Çırpan, 1999: 1-3).

Diğer yandan da eğer başarılı ve dayanıklı bir şirkete sahip olmak istiyorsak, öncelikle misyonumuzu belirlemeliyiz. Üretmek istediğimiz mal, hizmetleri uzun vadeli bir şekilde misyonumuza göre düşünerek harekete geçmeliyiz. Sonrasında bu misyonu gerçekleştirmek için sermaye, araştırma-geliştirme, cihaz, makine işgücü kısmına odaklanılır. Yani ilk olarak “Ne” yapacağımız ile ilgileniriz, sonra bu işi en iyi bir şekilde “nasıl” yapacağımızı organize ederiz (Çırpan, 1999: 3-5).

Netice de yöneticilik görüldüğü gibi taban çizgisine odaklıdır: “bazı yapılması gereken şeyleri en iyi nasıl becerebilirim?” tarzında cevap aramaktadır. Ancak liderlik ise taban çizgisi ile ilgilenmektedir: Başarmak istediğim şeyler nelerdir şeklinde amacı takip etmektedir. Bir diğer analogi örneği şundan ibarettir. Yöneticilik “başarı merdivenin basamaklarından hızlı bir şekilde nasıl amaca ulaşabileceğini düşünmektedir. Ayrıca liderlik ise “başarı merdivenin sağlam olup olmadığını ve nasıl bir duvara yaslandığını araştırmaktadır. Zalazkenke’ye göre yöneticilik, bir amaca ulaşmak için kararın “nasıl” alındığı ve “nasıl” haberleştiği ile ilgilenen kişi olarak bilinmektedir. Liderlik ise, alınması gereken karar ne olduğuyla ilgilenme ve astlarına iletmek için uğraşan kişi olarak bilinmektedir (Çırpan, 1999: 5-7).

Tüm araştırmalarda iki kavram arasındaki fark şöyle ortaya konulmaktadır.

“Yöneticiler, ‘işleri doğru yapar’ Lider ise, ‘doğru işleri’ yapar” (W, Bennis)

Tablo 1.1. Liderin ve Yöneticinin Arasında Bulunan Fark

| Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar | |
|--|--|
| Yönetici | Lider |
| Yönetir | Yenilikçi |
| Düzenden yanadır. Devam ettirir | Farklılık oluşturmayı sever |
| Koruyuculuk yapar | Geliştirir |
| Sistemde ve yapıda kalır | Bireyi merkezine koyar |
| Kontrol yanlısıdır | Güven esastır ve özendirir |
| Öngörüsü kısadır | Öngörüsü uzundur |
| Nasıl ile ne zaman sorusu önemlidir | Ne ile niçin sorusu önemlidir |
| Altındaki yöneticilere göre bakış açısı vardır | Çevreye yönelik bakışı vardır |
| Mevcut düzeni kabul eder ve korur | Şu anki düzeni sürekli sorgular |
| Süregelen kurallara bağlıdır | Kendi çalışanlarına özgü davranış sergiler |
| İşi doğru yapandır | Doğru işi yapandır |

Yönetim, “örgütsel hedeflere ulaşmak için bireyler ve gruplar aracılığıyla ve birlikte çalışma sürecidir”. Liderlik, “istenen bazı sonuçlar için bireysel ve grup davranışlarını etkileme sürecidir”. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi liderlik, yönetimle tam olarak aynı şey değildir. Lider, diğer iş arkadaşlarının hayatını bir şekilde etkileyen bir kişi olabilir, ancak aynı zamanda karar verme konumunda olması gerekmez. Bu kişi sadece onu diğer insanlardan ayıran bazı becerilere sahiptir. Lider, derbi maçında takımını çekecek üstün ahlaki ve beceri özelliklerine sahip bir oyuncu olabilir, ancak antrenörü hala sorumlu olan yöneticidir (Quarteman ve Li, 2003: 46).

Yönetimin ana beş unsuru yüz yıl önce, 1916'da, bugün genellikle Fayolizm olarak bilinen genel bir işletme yönetimi teorisi geliştiren Fransız mühendis ve yazar Henri Fayol tarafından tanıtıldı. Kitabında yönetimin on dört ilkesini ve yönetimin beş unsurunu gösterdi. Fayol'un on dört genel yönetim ilkesi şunlardır: iş bölümü, yetki, disiplin, komuta birliği, yön birliği, bireysel çıkarların genel çıkara tabi olması, ücretlendirme, merkezileşme, yetki hattı, düzen, eşitlik, personelin görev süresinin istikrarı, inisiyatif ve birliktir.

Fayol ayrıca yönetimin beş ana unsurunu belirlemiştir: planlama, örgütlenme, komuta, koordinasyon ve kontroldür. Fayol'un çalışmalarına daha yakından bakıldığında, yönetimin yüz yıllık unsurlarının ve ilkelerinin günümüzde fazlasıyla uygulanabilir olduğu görülmektedir. Özellikle karakterlerin daha fazla bireyselliği olduğunda, daha sık olarak kötü bir şekilde ve kolektifin hizmetinde değildir. Yönetim işlevinin bir başka önemli çeşitlendirilmesi, yaklaşık 80 yıl önce, iki profesör, Luther Gulick ve Lyndall Urwick, yönetimin yedi ana yönünü temsil eden POSDCORB çalışma terimlerini tanıttıkları günlerde gerçekleşti ve bu yönler: planlama, organize etme, personel oluşturma, yönlendirme, koordinasyon, raporlama ve bütçeledir. Bugün, bu teorilerin her ikisini de hesaba katarak, Hersey ve Blanchard, McFarland vb. gibi yazarların çoğu, yönetimin beş ana işlevi olduğu konusunda hemfikirdir: Bunlar planlama, organize etme, kadrolama, yönlendirme ve kontrol bölümlerinden oluşmaktadır (Pedersan ve Thibault, 2014: 8).

Ana yönetim işlevlerine gelince, planlama, yerine getirilmesi gereken görevlerin ve hedeflerin taslağını ve aynı zamanda süreç sırasında kullanılacak olan ve yine yapılması gereken belirli görevleri yürütme yöntemleri ve yollarının listesini temsil eder. Örgütlenme, süreci yönetecek ve kaynakları mümkün olan en az kayıpla en etkin şekilde kullanacak koordinasyon ve otoritelerin kurulmasını ifade eder. Personel alımı, yönetim zincirinde önemli bir halkayı temsil eder, çünkü personelin organizasyon içindeki

istihdamından, eğitiminden, iyileştirilmesinden ve yer değiştirmesinden, genel çalışma koşulları ve çalışma ortamından memnuniyetlerinden sorumludur. Yönlendirme, verimliliği artırmak için tüm kararları almak için üstlere kontrol veren ve organizasyondaki insanları etkileyen bir araçtır. Kontrol, alınan kararların uygulanmasını izlemek ve kararların uygulanmasındaki ilerlemeyi takip etmek için bir araçtır (Quarteman ve Li, 2003: 50).

Liderliği örgütsel yönetim yaklaşımının bir başka önemli boyutu olarak ele alan birçok teorisyen, günümüzde kullanılan dört ana yaklaşım veya liderlik teorisi olduğunu açıklamış ve kabul etmiştir. Liderliğe yönelik özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık veya durumsal yaklaşım, karizmatik ve dönüştürücü liderliktir (Mahony, 2008: 15).

1.3. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Kahn ve Katz'a göre liderlik hususunda liderliğe ihtiyaç duyulmasının farklı sebeplerinin olduğunu belirtilmektedir (Arıkan, 2001: 288):

- A. Örgütsel Tasarım Eksikliği: Hiçbir organizasyonun tüm plan ve faaliyetleri kendine has bir özelliğe sahip değildir. Değişkenlik zorunluğunun olduğu görülmektedir.
- B. Değişen Çevresel Koşullar: Tüm organizasyonlar sürekli değişim halindedir ancak liderlik bu değişime uyum sağlanmasını ve sürekli yinelenmesi sağlar.
- C. Örgüte ait İç Dinamik: Örgütlerde en önemli kısım büyüme dinamiğidir. Örgütler ne kadar büyürse yeni işler alır ve daha kompleks süreçler ortaya çıkar. Liderlik bu durumun farkına varır ve uyumun sağlanması için yeni politikalar ortaya koyar.
- Ç. İnsan Üyeliğinin Doğası: İnsanların elde ettikleri tecrübeleri, inanç ve istekleri özel tepkilerinin biçiminden dolayı değişimler ortaya çıkarmaktadır. Bu dört sayılı nedenin iyi bir şekilde yönetilmesi için etkili liderin olması önem taşımaktadır (Arıkan, 2001: 288).

Birey, organizasyona planlanmış olan hedefi yerine getirmek için müdahil olur. Bu durumda her çalışan, organizasyonun kurduğu kurallarda söz hakkı ister ve bu isteği baskılar olmaksızın gönüllü yapar. Lider ise bu duruma göre başkaları gibidir. Bu durumda birey faaliyetinin olduğunu gösterir ve motivasyon seviyesi artar (Bons, 1981: 1-13).

Bireysel Performans = f (yetenek + motivasyon) lider tarafından gösterilen hedefleri yerine getirirken düşük bir performansı sergilerse başarıya ulaşma olasılığı düşer. Bu durumda liderin etki özelliği devrededir ve lider, birey örgüte girerken elde etmek istediği neticeyi kullanmak suretiyle etki alanı oluşturur. Liderin görevi, birey ve organizasyonun arasındaki boşluğu bulmak ve kapatmaktır (Bons, 1981: 1–14).

Neticede lider, yukarıdaki açıklamalara göre çalışanları "etkileme" olarak beyan edilmiştir. İşletme mantığına göre; ortada yapılacak bir "iş" bulunmaktadır, bu işi yerine getirmek için gönüllü olan bir "insan" vardır ve bu işi uygun bir şekilde kurallara bağlı, düzenli yaptıran "lider" vardır. Ancak bu işi yapacak olan kişi kendi istekleri sınırlı kalacak veya belirli bir surede isteği azalacaktır. Bu arada iş gören ve işletme liderinin arasındaki farkı ancak liderin göstermesi (motive etmesiyle) mümkün olabilmektedir ancak liderin iş göreni etkilemesiyle mümkündür. Dolayısıyla iş göreni motive etmek için bir çok modeller geliştirilmiştir. Liderin çalışanlar üzerine uygulayacağı "rehberlik" süreci de bu modellerden birincisi olmaktadır. Çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörleri keşif ederek ortadan kaldırmak suretile onlarla yakın bir ilişki kurarak “ yardım etmek ”modelin dayandığı felsefeyi oluşturmaktadır. Bu metod, liderin çalışanları etkileme yöntemlerinden birisi olarak bilinmektedir (Zel, 1995: 24).

Örgütlerde her birey farklı performanslar sergilemektedir. Bu durumda, liderin herkese eşit davranması uygun olmayacaktır. Eğer böyle olursa, organizasyonun belirlendiği amaçlara ulaşması konusunda zorluk çekecektir. Neticede, liderin etkisi bireylerin göstermiş olduğu performansa göre değişecektir. O halde, lider, tüm astlarını yakinen tanımak zorundadır (Kouzes, 1987: 26).

Liderin, organizasyon amaçları ve çalışanların ihtiyaçları arasındaki sorumlulukları "liderliğin çelişkisi" olarak beyan edilmektedir. Bu karmaşık durumdan kurtulmak liderliğin en önemli yönüdür. Lider, organizasyonun hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (Kouzes, 1987: 26).

Günümüzde yazarların bazısı, dünyada her geçen gün demokrasi hareketleri, örgütsel yönetim biçimleri, eğitimsel veya bilimsel gelişmeleri artan hızı, ayrıca iletişim (haberleşme) araçların gelişmesi liderliğe duyulan ihtiyaçların azaldığını ifade etmektedirler. Eğer söz konusu insanlar ise mutlaka onları birleştirmek ve koordine etmek için bir lidere ihtiyaç vardır. Tüm organizasyonlar mevcut halini kurmak için liderin var olmasına ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyaç farklı nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Her ne

kadar organizasyonlar gelişmiş olursuda plan ve tasarımları tüm faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde düzenlemek için yeterli ve tam değildir. İkinci olarak, organizasyonlar "açık sistem" olduğundan çevreyle devamlı irtibat halindedirler. Günümüzde çevrenin her gün şartları değişmektedir, bu değişime zaman sürecinde organizasyonlar yetersiz haline gelebilmektedir (Akın, 2006: 13-15).

Üçüncüsü, örgütlerin sürekli bir büyüme dinamiği içinde olma özelliğine sahip oldukları ifade edilebilir. Sonuncusu, örgütteki insanın doğası ile alakalıdır. Bu yapıyı, ilk olarak tatmini olmayan farklı davranışın varlığını ortaya koymaktadır. Tüm bu etkenler, liderliğin kaçınılmaz hale geldiğine ikna ediyor (Zel, 2001: 93).

Bugün modern iş dünyasında, yalnızca yönetim becerileri ve liderlik yeteneğinin birleşimi hem astlar hem de tüm organizasyon için destek ve omurga olan ve olması gereken iyi bir yönetici için başarılı bir formül verir. Kotter (1990), "yönetimin karmaşıklıkla başa çıkmakla ilgili olduğunu; bir duruma düzen ve öngörülebilirlik getirir. Ancak bu artık yeterli değildir. Başarılı olmak için şirketlerin değişime uyum sağlayabilmeleri gerekiyor. O halde liderlik, hızlı değişimle nasıl başa çıkılacağını öğrenmekle ilgilidir" (Kotter, 1990: 103).

Buna ek olarak Quarterman ve Li (2003), yönetsel liderliği "yönetim ve liderliğin tutarlı, bütünleşik bir kavramda birleşimi" olarak tanımlamaktadır. Bu özellikle, Soucie gibi birçok yazarın karşılıklı iç içe geçme nedeniyle yönetim becerilerinin ve liderlik becerilerinin ayrılmaktansa birlikte görülmesini önerdiği birincil ilgi alanımız olan spor yönetiminde fark edilebilir. Sonunda buna isim vererek bu yeni yönü yönetsel liderlik olarak adlandırıyorlar ve aynı zamanda onu "bazı başarılarla yönelik olarak diğer örgütsel üyeleri kasten etkilemeye çalışan yöneticiler tarafından uygulanan liderlik" olarak tanımlıyorlar (Soucie, 1994: 3).

İnsanları yönetmek için yöneticiler birkaç farklı yönetsel liderlik becerisi ve yönetsel rol kullanıyor. Yönetsel liderlik becerileri altında genellikle kavramsal, kişilerarası ve teknik becerilere atıfta bulunulur. Kavramsal beceriler, organizasyonu ve onun iç ilişkilerini tek bir birim olarak görmek için yönetici becerisini içerir.

Kişiler arası beceriler, önceden belirlenmiş tüm hedeflere ulaşmak için ilgili tüm faktörlerle iletişim kurmak için yönetici becerilerini içerir. Teknik beceriler, önceden belirlenmiş tüm hedefleri yerine getirmek için gereken tüm araçları ve bilgileri içerir. Bu, amirin görevi mümkün olan en iyi şekilde yerine getirmek için bilgiyi astlarına transfer

etme yeteneği olarak görülebilir, yani mali direktör asistanlara yıllık, altı aylık veya üç aylık maliyet azaltma raporlarını derleyip sunmalarını öğretiyor (Quarteman ve Li, 2003: 56).

Öte yandan Mintzberg'e (1989) göre yönetsel roller, kişilerarası, bilgilendirici ve karar verici rolleri içerir (Mintzberg, 1989: 16). Birincisi, kişilerarası roller, adından da anlaşılacağı gibi, organizasyon içindeki insanlar arasındaki ilişkilerle ilgili rollerdir ve üç role ayrılabilir: figüran, lider ve irtibat (Mintzberg, 1989: 16). Figurehead, buradaki yöneticilerin protokolün bir parçası olarak hizmet ettiğini, görevlerinin daha törensel olduğunu ima ediyor. Lider, yöneticilerin astlara karşı baskın konumunu ifade eder, astları değerlendirmek, motive etmek, işe almak, ödüllendirmek vb. konumdadırlar. İrtibat, yöneticilerin organizasyonunun dışındaki diğer ilişkileri sürdürme becerisini ifade eder. İkincisi, adından da anlaşılacağı gibi bilgi rolü, yöneticinin bilgi alışverişı için bir vekil olarak hizmet ettiği ve dahil olduğu roldür. Bu rol, izleme, yayma ve sözcülük olarak bölünebilir (Mintzberg, 1989: 16).

İzleme, yöneticinin kuruluşa gelen ve ona zarar verebilecek tüm olası bilgileri tespit ettiği durumu ifade eder. Yayıcı, yöneticilerin seçilmiş bilgileri organizasyon üyeleri arasında dikkatli bir şekilde paylaştığını ima ederken, sözcü, yöneticinin bir tür haberci gibi davrandığını ve bilgileri sadece çalışanlara değil, aynı zamanda organizasyon dışına da aktardığını ima eder. Üçüncüsü, karar verici rol dört farklı kategoriye ayrılabilir: girişimci, rahatsızlık giderici, kaynak tahsis edici ve müzakerecidir (Mintzberg, 1989: 16). Girişimci, organizasyonu mümkün olan her şekilde geliştirmek için bu tür bir yöneticinin sürekli değişim arayışı içinde olduğunu ima eder. Rahatsızlık işleyicisi, bu durumdaki yöneticinin, kuruluşun normal işleyişini sürdürmek için meydana gelen beklenmedik durumun tüm etkilerini hafifletmeye çalıştığını ima eder. Kaynak tahsis edici, yöneticinin, organizasyon tarafından düzenlenen belirli bir etkinliği, o etkinliğin başarılı olması için gereken tüm kaynakları yeniden konumlandırarak maksimum düzeyde desteklemeye çalıştığını ima eder. Müzakereci, burada yöneticinin tedarikçileri, acenteleri, düzenleyici kurumları, sponsorları vb. çevreleyen tüm faktörlerle birlikte kendisi ve organizasyon için en iyi pozisyonu müzakere etmeye çalıştığını ima eder (Quarteman ve Li, 2003: 23).

1.4. Liderlikte Bulunması Gereken Özellikler

Genel olarak liderlikte birkaç çeşit özellikler bulunmaktadır. Onların her biri kişisel özellik, Fiziksel, Duygusal, değer farklı özelliklerde kendi özge içeriği ile yer almaktadır.

Birincisi ise, Organizasyonlarda ilk etapta liderler astlarını kişilik özelliği ile etkilerler. Kişilik ve karakter özelliği toplum içinde insanların değerini göstermektedir. İnsanların başka canlılardan ayıran yapan toplum içinde varlığıdır. Genel anlamda insanlar birbirleri ile bir arada bulunarak birbirlerine yardım ederek hayatlarını sürdürmektedir. Toplumun gelişmesi ister istemez birinin insanlar ile ilişkilerini meydana getirmektedir. Bu durumda olan kişiler toplum içine girdiği zaman ikna ve etkileme kabiliyeti ile yüksek bir şekilde lider düzeyine çıkarlar (Gürsoy, 2005: 12). Dolayısıyla liderler, bireyler ile özel irtibat kurduğunda yoğun hislerin ortaya çıkmasına neden olurlar. Her liderin özgüvenleri ve öz gerçekleştirme duyguları, içsel çatışmaları, heves ve karakterleri hedefleyen amaçlarını elde etmeleri için büyük katkıda bulunur. Liderler amaçları belirtme konusunda özel yeteneğe sahiptir (Özkaya, 2000: 163).

Ayrıca Lider eylemi gerçekleştirirken baş rol oynayan ve yönetimin rengini değiştiren şahıstır. Ayrıca iyi lider bireyler ile ilişki kururken iyi bir dinleyici, konuşmacı, kişilik sahibi olan kişidir (Özkaya, 2000: 190).

Örgütler ve firmalar arısı rekabet konusuna bakarsak bireysel yaratıcılık önemli rol oynamaktadır. Bu sebepten dolayı bireylerin yaratıcılık özelliğini geliştirmek, ödül politikalarını gerçekleştirmek, kişisel büyüme için değerler oluşturmak ve destekleme yönünde bir örgüt oluşturmak şeklinde ifade edilecek faaliyetlere değer vermektir. Tüm astlarını yaratıcı olmaya teşvik etmek değişmeye hazır olmak de kullanabilecek etkili bir yol olduğu düşünülmektedir (Gürsoy, 2005: 13).

Sistemik düşünme, yeteneği sorunları, olaylar ve veriler arasındaki ilişkileri görebilmektir. Solasıyla sistemik düşünce bir şirketin sadece içsel konularla ilgilenmek değildir aynı zamanda şirket dışı çevresel olaylar arasına da düşünülmesi mantıklıdır (Güney, 2001: 480).

Günümüzde yoğun bir şekilde insanların dikkatini çeken empati özelliği büyük beceri haline gelmektedir. Ayrıca empati kavramının kökeni bilinçten gelmektedir. Dolayısıyla biz duygularımıza ne kadar net olursak, çevremizde ki insanların hislerini en iyi bir şekilde okuya biliriz. Demek şu ki eğer kişi kendi duyguları hakkında hiçbir fikir sahibi değilse başkalarının hisleri hakkında okumaktan acizdirler (Gürsoy, 2005: 14).

İkincisi Fiziksel Özellikler; insan sağlık ve fiziki uygunluğudur. Askeri liderliğine göre, fiziksel uygunluğunu muhafaza altına alarak hedeflerin elde ettikleri belirtilmektedir (Gürsoy, 2005: 15). Askeri topluluğunun savaş sürecinde “zaman” başarılı olabilmeleri

için barış “sulh” döneminde de liderlerin ve askerlerin fiziksel açıdan gerekli seviyeye ulaşmış olması lazımdır. Savaş, askerleri fiziki, zihni ve duygusal olarak yıpratmaktadır (Gürsoy, 2005: 15).

Uçucusu ise liderlerin zihinsel yapıları şunlardan ibarettir. İrade, şahsi disiplin, inisiyatif, muhakeme, öz güven, zeka ve kültürel inançlardır (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 23– 33). İrade, liderlerin zor durumda oldukları zaman, yapmakta olan faaliyetlerden vazgeçmenin kolay olduğunu bildikleri halde devam ettiren ve içten gelen bir dürtüdür (Gürsoy, 2005: 16).

Bu özellik askerliğin temel disiplini olarak bilinmektedir. Fiziksel ve zihinsel başarısı ile iç içedir. En iyi ve sağlam askerlik temeli olarak bilinen ve yerine ötürülmüş bir disiplin olarak tınılmaktadır. İnişiyatif açık talimat olduğu durumda veya durumların birdenbire değiştiğinde, tüm alınan planlar tutmadığında yine den hareket edebilme, başlatıcı olabilme yeteneği olarak bilinmektedir (Gürsoy, 2005: 17). Muhakeme kavramı, bilginin anlamaya dönüşmesi ve komutanlık sanatının temelidir. Genel anlamda bu tür liderler baza zorlu gerçeklerle karşı kaşıya gelerek karar almakta zorlanıyorlar. Bu durumda ki liderler verebilmelidir (Gürsoy, 2005: 17).

Son olarak da özgüven, kişinin herhangi bir durumda doğru ya da uygun davranabileceğine olan inancıdır (Gürsoy, 2005: 17). Dördüncü özellik, irade, öz kontrol, denge ve tutarlılık gibi duygusal özellikler, nasıl hissettiğini ve dolayısıyla başkalarıyla nasıl ilişki kurduğunu belirler. Olgunlaşmamış lider ise enerjisini ters giden şeyi inkâr ederek harcar (Gürsoy, 2005: 18).

Son olarak liderde gerekli olan diğer özellik ise; liderin hizmet yönelimi, astın ve takipçisinin gelişimine katkı, farklılığı yönetme, siyasal farkındalık, sosyal beceriler, işbirliği ve danışmanlık (Gürsoy, 2005: 19).

1.5. Liderlikte Güç ve Otorite

Liderliği, takipçilerin davranışlarını, inançlarını veya değerlerini değiştirmeyi amaçlayan proaktif bir sosyal etki süreci olarak tanımlama yapılırsa, bu tanım, sosyal güç ve otoritenin kaynakları, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin doğası ve bu ilişkiye aracılık eden etki süreçleri dahil olmak üzere çeşitli organizasyonel ve liderlik çalışması akımlarını bütünleştirir. 1920'lerin başlarında, yönetim teorisyenleri, örgütsel hedeflere ulaşmada sosyal etkinin önemine dikkat çekmiştir. Bilimsel yönetim alanındaki en eski literatür,

inisiyatif, çaba ve verimliliğin teşvik edilmesinde yönetici/ast ilişkilerinin merkezi rolüne işaret etti. Western Electric Company'deki Hawthorn araştırmalarında olduğu gibi, organizasyonlar sosyal bilim araştırmalarının konusu haline geldikçe, insan faktörünün organizasyonların çalışmasına bir karmaşıklık unsuru getirdiği açık hale geldi (Aycan, 2000: 282).

Liderlik, motivasyon, insan davranışı, güç ve etki, insan kaynakları teorisinin tanımlayıcı temaları haline geldi. Kişilerarası güç ve direniş arasındaki fark açısından sosyal güç kavramını tanıtarak liderlik çalışmasında devrim yarattı. Sosyal gücün temelleri üzerine yapılan araştırmalarda, gücün beş temelini tanımladılar: ödül gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, referans gücü ve uzman gücü. Taksonomide ödül gücü, temsilcinin hedefe ücret artışları veya iş terfileri gibi istenen sonuçları sağlama yeteneği olarak tanımlanır. Zorlayıcı güç, vekilin, indirgeme veya daha az arzu edilen bir göreve transfer gibi olumsuz sonuçları etkileme yeteneğidir. Meşru güç, temsilcinin hedef tarafından algılandığı şekliyle kuruluştaki resmi konumuna dayalı olarak bir talepte bulunma hakkıdır. Referans gücü, ajanın, hedefin aracılığıyla memnun etme arzusuna dayalı olarak hedefin yanıtını arama yeteneğini ifade eder. Uzman gücü, temsilcinin deneyim, eğitim veya öğretim yoluyla kazanılan algılanan uzmanlığından elde edilir. Daha fazla iyileştirme üzerine, altıncı bir güç temeli olan bilgisel güç, taksonomiye eklendi (Kaya, 1998: 26).

Zorlayıcı güç, ödül gücünün tersidir. Çoğu durumda, liderlerini zorlamak amacıyla nüfuz ajanları olarak hareket edenler meslekten olmayanlardır. Beşinci güç biçimi uzman gücüdür. Uzman gücü, organizasyonun ihtiyaç duyduğu belirli bilgi ve becerilere sahip olanlar tarafından kullanılan güçtür (Dudley ve Roozen, 2001).

Yetki resmi veya gayri resmi olabilir. Resmi otorite, tanımlanmış sorumluluk ve etki sınırlarına sahip tanınmış bir organizasyon yapısından türetilir. Gayri resmi otorite, fark edilebilir örgütsel rol tanımlarının dışında var olabilir. Yetkinin astlar tarafından verildiğini gözlemlemiş ve astların uyumunu artıran veya azaltan koşullara dikkat çekmiştir. Emirler anlaşılırsa, örgütün amaçlarıyla tutarlıysa, astın çıkarlarıyla uyumluysa ve astın fiziksel ve zihinsel yetenekleri dahilindeyse, takipçiler otoriteye uyacaklardır. Bu kriterler kapsamında, kurumsal yapı içinde resmi olarak atanmamış olsalar bile, bilgi ve deneyimleri onları liderlik için donatanlara yetki verilebilir (Aycan, 2000: 282).

Yetki, zorlama ya da zorlama ile değil, takipçilerin rızasıyla meşrulaştırılan güçtür. Gelenek, din ve sosyal sözleşmeler genellikle meşru otoritenin kaynaklarıdır. Resmi

kuruluşlarda, bir lidere verilen yetki derecesi, onların meşru gücüyle örtüşür. Meşrulaştırma teorisi alanındaki araştırmalar, güç ve prestijin başlangıçta kültürel beklentiler yoluyla aktarıldığını, ancak takipçilerin rızaya dayalı onaylanması yoluyla güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Kaya, 1998: 26).

Bu anlamda güç;

Örgütlerdeki güç ilişkileri analiz edilirken kimin hangi kaynaklara sahip olduğuna bakılır. Bu kaynaklar bilgi olabileceği gibi finansal kaynaklar da olabilir. Dolayısıyla kaynakları kontrol edebilmek örgütlerde güç kazanmanın en temel özelliğidir (Güney, 2001: 26). Çağdaş örgüt teorileri ise örgütte var olan, gelişen ilişkileri ve süreçleri çok boyutlu ve dinamik bir yaklaşımla, güç gibi sayılarla ifade edilemeyen ve tartışılmasından kaçınılan karmaşık bir konuyu ele alarak incelemiştir. Böylece, özellikle 1960'lardan sonra, çağdaş örgüt kuramlarında güç konusu yer almaya başlamış ve güç, güç kazanma ve kullanma, siyasal davranış gibi alanlarda çalışmalar yapılarak kuramlar geliştirilmiştir (Aycan, 2000: 285). Güç konusunu tam olarak anlamak için güç ve güç kaynaklarının etkisini incelemek gerekir. Örgütlerde farklı güç kaynakları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları cezalandırma, ödül, yasal, benzeşim, uzmanlık, bilgi, beğeniye dayanan güç, fiziksel güç, ekonomik güç, başarı veya ün gücü, çevre ve ilişkiler gücü ve yansıtıcı güç adıyla bilinmektedir.

1.6. Liderlik Kuramı

Liderlik, 19. yüzyıl başında bir araştırma konusu olarak başlamıştır (Kırmaz, 2010: 208) ve 1950 yılından sonra liderlik terimi teorik olarak tartışılmaya ve örgütlerde liderlik kavramı gündeme gelmeye başlamıştır. Hem yönetim hem de organizasyon teorisyenlerinin ve uygulamacılarının dikkatine sunulmuş ve önemli bir kelime durumuna gelmiştir (Bolat ve Seymen, 2003: 33). Örgütlere yön veren, çalışanları etkileyen ve vizyoner olan bireylerin hem yönetsel hem de liderlik becerileri açısından incelendiği birçok çalışmada ortaya konmuş ve "liderlik" kavramının önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Bu arada alan yazında pek çok tanımlama ve içerikler bulunmakla birlikte, liderlikle ilgili tanımların ortak özelliğinin, liderliğin "bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayacak bilgi ve becerilerin toplamı" olduğu görülmektedir (Bakan, Büyükbeşe, 2010: 74; Erşahan ve Kefe, 2013: 72).

Yapılan araştırmalarda liderliği tanımlarken bilgi ve yetenek unsurlarına ağırlık verildiği fakat lider için farklı kişişel özelliklerin öne çıkmış olduğu görölmektedir. Öyleyse yönetici olan herkes lider olmayacağı gibi her lider de yönetici olmayacağı anlaşılmaktadır. Ancak iyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olabilirse örgütün etkinliğinin ve başarısının artabileceği savunulmaktadır (Uğur, 2014: 124). Lider, örgütteki bireyleri belirlene amaçlar doğrultusunda hareket etmeye teşvik eden ve etkilemiş birey olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2001: 465).

Gökçe ve şahin (2001: 89) tarafından yapılan tanıma göre liderlik, “bir kurum veya kuruluşta, bir kişişinin ortak amaçlara ulaşmak için gönüllölük adı altında birlikte çalıştığı faaliyetler bütünüdür. Onu takip edenler ve başkaları tarafından gözlemlenebilenlerdir. Tanıma bakıldığında yabancı literatürdeki yazarların liderliği grup dinamikleri ve süreçleri, kişişilik, güç kullanımı, itaat, hedefe ulaşma, etkileşim ve karar verme gibi özelliklerin biri veya bir kombinasyonu olarak ifade ettikleri görölmektedir (Bass, 1990: 98; Davis, 1988: 141). Liderliği, belirlenen hedefler doğrultusunda insanları liderlik etmeye ikna etme süreci olarak tanımlarken (Rost, 1991: 102), ortak hedeflere göre gerçekten dönüşmek isteyen lider ile takipçisi arasında etkileşimler sürecidir. Diğer bir ifade ile lider, bireyleri motive ederken ve organizasyonun başarısı için iyi bir yönetim sergilemektir; yönetimde çalışanlara dürüstlük, güven, açıklık ve saygının sağlanması ve yaratılmasıdır (Kingir ve şahin, 2005: 409). Lideri takip edenler, peşinden gidenleri yönlendirebilir, peşinden gidenler de lideri istekle takipte bulunurlar.

1.7. Liderlik Teorileri

Literatür incelendiğinde liderlikle ilgili teorilerinin dört farklı grupta olduğu bulunmuştur. Bunlar:

- Özellik ve süreklilik teorileri dönemi (1940'tan önce)
- Davranış teorileri dönemi (1940 ile 1960 arası)
- Durumsallık teorileri dönemi (1960-1980)
- Yeni liderlik yaklaşımı ve teorisi (1980'lerden günümüze).

1.7.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğe özellik yaklaşımı, liderin doğuştan olduğun inanılan yaklaşımı temsil eder. Bu yaklaşım, liderliği ele alan ilk yaklaşımlardan biridir ve bu yaklaşıma göre lider olarak kabul edilen kişi, kendisini örgütsel grup içindeki diğer çalışanlardan ayıran bazı beceri ve özelliklere sahiptir. Bu beceri ve özellikleri keşfetmek için ilk araştırmacılar, üç kategoriye odaklanan psikolojik testler kullandılar. Fiziksel, entelektüel ve duygusal özelliklerdir. Boy, yaş, kişinin görünümü vb. ile ilgili ruhsal özelliklerdir. Hitabet becerileri, zekâ, zihinsel uyum yeteneği vb. ile ilgili entelektüel özelliklerdir. Kişinin kriz durumlarında duygularını kontrol etme yeteneği, duyarlılık vb. ile ilgili duygusal özelliklerdir. Tüm bu kategorilerde iyi sonuç kişinin bazı liderlik özelliklerine sahip olduğu ve bu lider için uygun olduğu anlamına geliyordu. Testin bazı erken aşamalarında ya da erken çalışmalarda daha iyi söylendiği gibi, bazı özellikler hem lider hem de lider olmayanlarla eşleşiyor olsa da, bu özelliklere yalnızca sahip olmak, bunlara sahip olan kişinin başarılı lider olacağını garanti etmiyordu (Quarterman ve Li, 2003: 22).

Özellik yaklaşımı yirminci yüzyılın 50'li ve 60'lı yıllarında çokça temsil edilir ve kullanılırken, 70'lerin başında davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Özellik yaklaşımından farklı olarak, liderliğin davranışsal yaklaşımı, liderlerin lider olarak kabul edilmek için belirli bir dizi beceri ve erdemden daha fazlasına sahip olması gerektiğine inanılan bir yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşımda iki ana liderlik türü vardır. Önem, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin derinliğini temsil eder ve bu ilişki, her iki taraf arasındaki güven, saygı ve güvene ve yöneticinin çalışanların öneri, fikir ve isteklerini dikkate alma ilgi düzeyine dayanır. Başlatıcı yapı ise hedefe yönelik yaklaşımı temsil eder, yönetici bazı hedefler belirler ve çalışanların bu hedefleri çözmedeki tepkisi her iki taraf arasında ilişki kurar. Burada yöneticiler insandan çok örgütsel faktörlerle karşı karşıyadır (Mullins, 2010: 390).

Buna göre liderin sahip olması gereken özellikler şu şekildedir (Koçel, 2007: 588).

- Fiziksel özellik: Enerjik ve aktiflik.
- Zekâ ve yetenek: Yargı, bilgi, akıcı ve net olma.
- Kişilik: Yaratıcılığı, dürüstlüğü, bütünlük ve etik davranışlar.
- Profesyonel özellik: Başarma duygusu, önde olma isteği, sorumluluk duygusu, görev yönelimi ve hedeflere ulaşmada sorumluluğun alınması.

• Sosyal özellik: işbirliğine yatkın olma, prestij, popülerlik ve sosyallik, kişilerarası beceriler, sosyal katılım, naziklik ve zariflik. Liderlikteki süreçlerde yalnızca lider değişkeni dikkate alıp incelenen bu teori çok başarılı olmamıştır. Araştırmalar, grup üyeleri arasında lider özelliklerinden daha fazlasına sahip kişiler olmasına rağmen bazen etkili liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı, bazen de liderlik özelliğinin olmadığı görülmüştür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Ayrıca özellikler yaklaşımı iyi liderler nasıl yetiştirilir sorusuna cevap bulamamaktadır. Bu sebeple liderlik sürecini tam olarak anlamak için diğer değişkenlere bakmak gerekli hale gelmiştir (Koçel, 2007: 589).

Karizmatik Liderlik: Toplum birçok farklı lider türünden oluşur. Bu tiplerden biri karizmatik liderliktir. Karizmatik liderlik yüzyılın başlarında tanıtıldı ve o zamandan beri araştırıldı ve incelendi. Karizmatik liderler olarak tanımlanan liderler, takipçilerin ilişki kurduğu özellikleri gösterir. Karizmatik liderlerin, takipçilerinin inançlarına veya vizyonlarına saygı ve destek kazanmalarını sağlayan özellikleri bulunmaktadır. Hem iyi hem de kötü her kesimden liderler, başkalarını inançlarının doğru olduğuna ikna etme yetenekleri nedeniyle karizmatik liderler olarak tanımlandı. Karizmatik liderlik, toplumları ve kuruluşları geliştirmek için kullanılacak güçlü bir liderlik tarzı olabileceği gibi, zararlı amaçlar için de kullanılabilir (Clark, 2008: 29).

Northhouse'a (2009) göre, karizmatik bir lider, kutsallığı artırmak gibi olağanüstü bir ayrılma tarzına güçlü bir bağlılığa sahiptir. Bu kişi, canlandırdığı mükemmel ve tavsiye edilebilir karakter nedeniyle bir kahramandır. Lider, onu diğerlerinden kolayca ayıran kişisel bir 'karizma' özelliğine veya liderlik özelliklerine sahiptir. Bu kişilik özelliği, lidere insanüstü veya doğaüstü varlıklara yapılan muameleyle karşılaştırılabilir. Benzersiz bir muamele veya algı miras alır. Lider, sıradan insanlar tarafından erişilemeyen bazı istisnai niteliklerin veya güçlerin varlığı izlenimi verir.

Clark (2008: 31) ile ilgili olarak, mantıksal olarak, karizmatik liderlik, karmaşık fikirleri başkalarının anlaması daha kolay olan daha küçük birimlere çıkarma veya parçalama yeteneğini gerektirir. Bu, semboller, görüntüleri, hikayeleri, metaforları veya benzetmeleri kullanarak karmaşıklığı göstermek için olağanüstü bir yetenektir.

Liderlik tarzı aynı zamanda zorlukların ve risklerin varlığını takdir etme yeteneğini de gerektirir ve bu nedenle böyle bir lider her zaman bazı anlaşmazlıklara girişmeye isteklidir. İyimserlik aynı derecede karizmatik bir liderin özelliğidir. Çünkü sürekli olarak mücadele etmeye hazırdır ve her zaman kendine özgü bir özel doğaya sahiptirler. Her ne

kadar doğruluk veya başarı garantisi olmasa da karizmatik liderler insanların güvenine ve inancına ilham vermek için benzersiz rehberlik özelliklerine sahiptir (Daft ve Marcic, 2008: 34). Liderler, değişimi koordine etme, yeni uygulamalara girişme, yenilenmelere ilham verme ve diğer örgüt üyelerinden olağanüstü performanslar elde etme yeteneği nedeniyle şirketlerin veya kuruluşun kahramanlarıdır.

Karizmatik liderlik tarzını, grup üyelerine veya çevreye duyarlılık, riskleri alma yeteneği ve sonuçları algılama ve ifade etme yeteneği gibi dönüşümsel yönetim biçimine bağlayan çeşitli özelliklere haizdir. Dönüşüm liderleri organizasyonları veya liderleri değiştirmeye odaklanırken, karizmatik lider hiçbir şey değiştirmeye gerek kalmadan hem kişilik değerlerine hem de grup üyelerinin değerlerine bağlılık ve bağlılık üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderin hedefleri motivasyona ve liderin vizyonuna bağlıdır. Onlar başkalarının endişesidir, ancak asıl endişe önce ihtiyaçlarına düşer. Kişisel değerleri çok önemli ve iyi niyetlidir, bu nedenle daha sonra tüm şirkete veya kuruluşa yükseltilmiştir (Yukl, 2006: 18).

Tartışmalı bir şekilde, Adolf Hitler ve Mahatma Gandhi karizmatik liderler olarak makul bir şekilde nitelendirilebilir. Ancak bugün idari süreç karizmatik bir lideri, bu tür performansların arkasındaki işlemi öğrenmeye gerek kalmadan çevreyi enerji ve olumlu takviyelerle dolduran biri olarak kabul etmektedir. Bu nedenle başkalarına verilen ilham, bazı liderlerin olumsuz doğrulamalarını devre dışı eder (Yukl, 2006). Lider, başkalarını ayak izlerini takip etmeye teşvik ederek olumlu bir şekilde ilham verirken, diğerleri karizmatik lidere ilham vermek amacıyla çalışır. Başarı elde etmek amacıyla daha akıllı çalışmak için ilham vardır.

Yönetim, karizmatik liderliğin özellikle zor koşullarda, firma veya kuruluşun büyük değişikliklere ihtiyaç duyduğu en önemli uygulamalarından biridir. Karizmatik liderler kriz yönetimi durumlarında mükemmel çözümler geliştirirler (Yukl, 2006: 20).

1.7.2. Davranışsal Teoriler

Liderliği incelemiş diğer yaklaşım ise olan davranışsal yaklaşım, liderin özelliklerinden ziyade liderin çalışanlarına yani takipçilerine yönelik davranışlarına odaklanır (Koçel, 2007: 590). Liderin astlarıyla iletişim kurma şekli, delege verip vermediği, planlayıp kontrol etme şekli, hedefleri belirleme şekli vb. Davranışlar, liderin

etkililiğini ortaya koyan etkenlerden bilinir (Alkın, 2006: 56). Bu bakışa göre, "davranış"ın, bireyin kişilik özelliklerinin bir ifadesidir.

Liderlik özelliklerden ziyade liderin davranışları önemlidir. Liderin astlarıyla iletişim kurma şekli, delege verip vermediği, planlayıp kontrol etme şekli, hedef belirleme şekli vb. Bu tür davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilir (Koçel, 2007: 591). Ancak davranış teorisinin ortaya koyduğu düşünceye göre grubun diğer üyelerinin (takipçilerinin) liderin davranışlarına karşı davranışları, lider ve takipçilerinin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır (Alkın, 2006: 55). Öte yandan düşüncesi, kişisel güdüsü ve tutumu her zaman net olmasa da (görünür), liderin davranışları doğrudan görülebilir (Dikmen, 2012: 42). Bazı liderler gücü otokritik olarak alırken, diğerleri gücü astlarıyla paylaşmaya çalışır (Hunsaker ve Cook, 1987: 305). Davranış teorilerinin gelişimini ve içeriğini açıklayan bazı önemli araştırmalar vardır. Bu çalışmalar aşağıda kısaca özetlenmiştir. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli: Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya koymuştur; "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" (Bakan, 2008: 5).

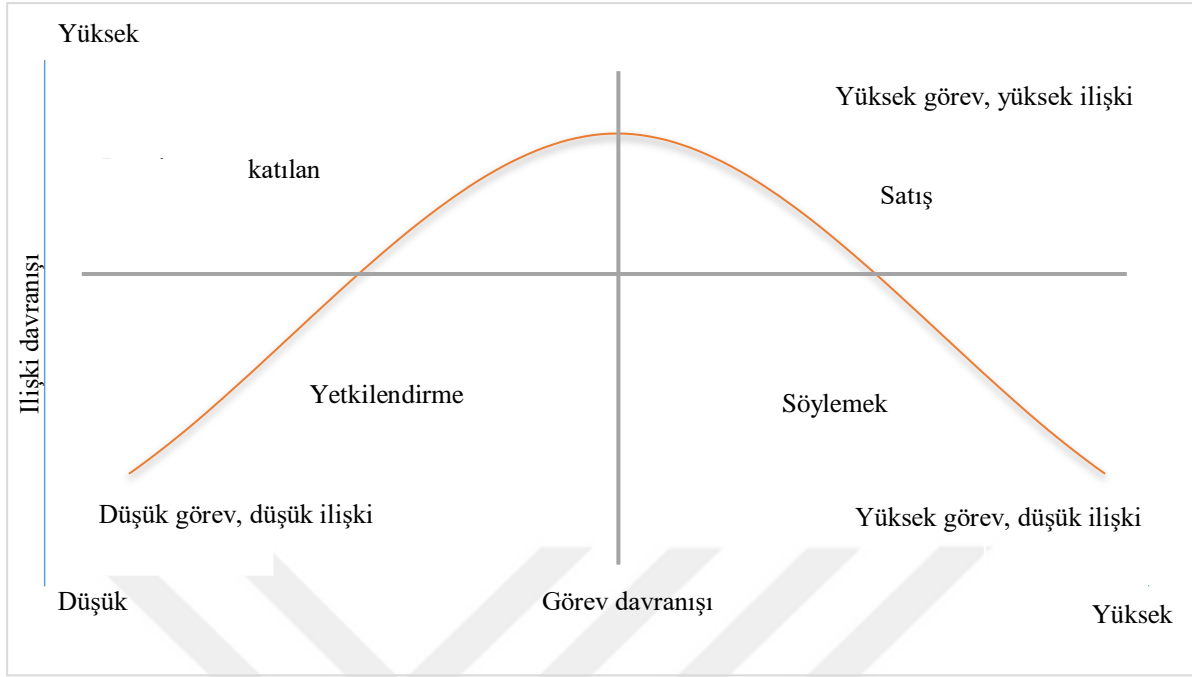
Michigan Üniversitesindeki araştırmanın sonunda "iş merkezli" ve "kişi merkezli" iki ana lider davranışı ortaya çıkarılmıştır. Harvard Üniversitesindeki çalışma da "sosyo-duygusal lider" ve "iş lideri" davranışı ortaya çıkarılmıştır. Blake ve Mouton ise "üretim odaklı" ve "kişilerarası ilişkiler odaklı" davranışı ortaya çıkarılmıştır. X ve Y Yaklaşımında insanların pasif olduğu ve örgütsel ihtiyaçlara direndiği varsayımına göre X teorisi ve insanı motive eden ve sorumluluk almaya açık olduğunu savunan Y teorisidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 40).

Yukl, Liderlik Davranışı için "ayrılık modeli" ve "çoklu bağlanma modeli" kısımlarını değerlendirmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Likert ise 4 Modelli Liderlik yaklaşımları şu dört grupta toplar; suistimalci otoriter, koruyucu otoriter, danışman yönetim tarzı ve katılımcı yönetimdir (Eren, 2004: 135). Sonuçta iki farklı davranış özelliğini yansıtan liderler ve bu davranışsal yönelimlerin takipçileriyle nasıl etkileşime gireceği davranışsal bir yaklaşımla incelenmiştir. Çeşitli uygulamalı araştırmalar ve teorik çalışmalar davranış teorilerinin gelişimine katkıda bulunmuştur. Bu çalışmalar sonucunda farklı liderlik tarzları belirlenmiştir.

1.7.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Liderin niteliklerine ve davranışsal özelliklerine sahip bir topluluğun eylemleri yönlendirme gücüne sahip olamayacağı ve bu yeteneklerin dışında liderin de lider olacağı vurgulanmaktadır. Bu becerilerini hem iç hem de dış çevre koşullarına uyum sağlama yeteneği ile birleştirirse etkin bir lider olur (Dikmen, 2012 : 59).

Durumsallık veya durumsal yaklaşım, önceki davranışsal yaklaşıma yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzı, tüm sorunlara evrensel bir cevap olmadığını, yani yöneticiler arasında evrensel bir liderlik tarzı olmadığını öne sürüyor. Sorunlar ve zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkabilmek için ifade edilen uyarlanabilirlik dozu vardır ve olması gerekir. Acil durum modelinin üç ana yaklaşımı vardır: Fiedler'in Acil Durum Modeli, Yol-Amaç Modeli ve Durumsal Liderlik Modelidir (Quarterman ve Li 2003: 130). Fiedler'in Acil Durum modeli, başarının yönetim tarzı ile yöneticinin yakalandığı durum arasındaki etkileşime bağlı olduğunu açıklayan ilk modeldi. Modelin kendisi ilk olarak 1967 yılında tanıtıldı. Yol-Amaç Modeli, belirli durumlar için hangi liderlik tarzının en uygun olduğunu açıklamaya ve netleştirmeye çalışan modeldir. Bu model ilk olarak 1971 yılında Robert House tarafından tanıtıldı. Durumsal Liderlik Modeli, çalışanlarla iletişim tarzlarında üstlere seçenekler sunan bir modeldir. Mullins dört olası iletişim yolu tanımlamıştır: “anlatmak, satmak, katılmak ve yetki vermek” (Mullins, 2010: 390). Anlatma, yüksek göreve atıfta bulunur, ancak aynı zamanda düşük ilişki davranışına, satış yüksek görev ve ilişki davranışına, katılım yüksek ilişkiye, ancak aynı zamanda düşük görev davranışına ve devretme, düşük görev ve ilişki davranışına işaret eder. Bu, Şekil 4'te görülebilir ve aşağıda temsil edilmektedir (Quarterman ve Li, 2003: 139).



Şekil 1. Durumsal liderlik model

Şekilde gösterildiği gibi, yöneticilerin çalışan davranışlarını başarılı bir şekilde etkilemek için çalışanları dikkatle gözlemlenmeleri ve liderlik tarzlarını uyarlamaları gerekir. Alt eksen, yöneticinin genel olarak çalışanlara yaklaşımı ve görev performansı söz konusu olduğunda farklı çalışan kişiliklerine yönetici hazırlığının gösterildiği temel talimatlar işaretlenmiştir. Görev davranışı ölçeğinin sağ tarafına ya da tam olarak anlatma ve satma tarafına daha fazla eğilen yöneticiler daha lider odaklıyken, sola veya delegasyon ve katılım tarafına eğilen yöneticiler daha çok takipçi odaklı ve iletişim lider odaklı yöneticilere kıyasla daha iki yönlüdürler. Bu uyarlama ile birlikte, yöneticilerin çalışanlara hitap etmeye ve onları etkilemeye çalışırken hangi liderlik modelini ve tarzını kullandıklarını gözlemlenerek yöneticinin tarzı belirlenebilir (Quarterman ve Li, 2003).

Literatüre göre yaklaşımlar arasında şu teoriler bulunmaktadır:

- Fiedler Kuramı.
- Ardışık Liderlik Kuramı.
- Yol Amaç Kuramı.
- Vroom ve Yetton Kuramı.
- Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı.

• Üç Boyutlu Liderlik Reddi Kuramı; Bu yaklaşımın özelliği, görev odaklı veya ilişki odaklı bir liderlik stilinin bazı durumlarda görev merkezli bazı durumlarda ise ilişki merkezli liderliğin olduğunu söylemektedir (Çağlar, 2004: 10).

1.7.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları (Post modern Teoriler)

Dünyadaki değişimler örgütlerde ve çalışanlarındaki bakış açılarına göre liderlik bakışını etkilemiştir ve liderliğin gelişmesinin önünü açmıştır. 1990'larda, liderliğe "Post-modern" yaklaşımda yeni yaklaşımlarda ortaya çıktı; "Kültürel liderlik", "Süper liderlik", "Ahlaki liderlik", "Öğrenen liderlik", "Vizyoner liderlik", "Kuantum tipi liderlik paradigması", "Dönüşümcü liderlik" vb. Liderlik: "Liderlik, tamamen sezgisel ve analitik düşünmeyi kullanarak yaratıcı olmaktır" ve Dönüşümcü Liderlik Teorisi olmaktadır.

1- Vizyoner Liderlik: Bireyin hayallerini ortaya koyan, geleceğin büyük bir resmini görebilen, gitmek isteğini belirten ama onlara nasıl ulaşılacağı hakkında bilgisi olmayan, bireyin yenilik ve deney yapmasına imkan tanıyan lider tipidir. Risk almanın yolunu açar (Günlü, 2012: 190). Vizyoner liderler her zaman yeni bilgilere açıktır çünkü her yeni bilginin yeni anlayışlar ve yeni ufuklar getireceğini bilirler (Arslanoğlu, 2016: 22). Ayrıca vizyoner liderlerin ısrarcı olduğu, yapmayı planladıklarından kolay kolay vazgeçmediği, ikna kabiliyetinin yüksek olduğu ve geliştirdikleri vizyonları tüm boyutlarıyla ve detaylarıyla anlatarak çalışanları ikna edebildikleri belirtilmektedir (Gedikoğlu, 2015: 54).

2- Dönüştürücü Liderlik: Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, liderin karizması ve liderin belirli durumları etkileme, ilişkiler geliştirme ve kuruluş içindeki astları ve grupları etkileme yeteneği ile her durumdan en iyi şekilde yararlanmak için çok şey içerir. Daha doğrusu işlemsel olan bu liderlik türü üç farklı yaklaşıma ayrılabilir: koşullu ödüllendirme ve istisna yoluyla hem pasif hem de aktif yönetim (Doherty, 1997: 276). Ödül veya ceza, görevlerle birlikte hareket ederlerse veya onları görmezden gelmeye karar verirlerse, astlar için lider aracı olarak kurulur. Dönüşümcü liderlik ise nihai çözüme ve liderin nihai sonuç kadar önemli gördüğü çözüme ulaşma sürecine odaklanmaktadır. Bu liderin tutumunun bir sonucu olarak stratejisi, nihai sonuç ve istenen nihai sonucu elde etme süreci hakkındaki aynı bilgiyi astlarına da aktarmaktır (Quarterman ve Li, 2003: 28).

Bunun yanı sıra, liderlerin, belirli bir organizasyon kültürünü organize etmek ve yaratmak, tüm çalışanların görevin tamamlanması için gerekli tüm çalışma koşullarına sahip olmasını sağlamak gibi bir başka büyük rolü daha vardır. Bu gerçeğin yanı sıra

liderler ayrıca astları için rol model ve sembol görevi görür ve astlarının onları takip ettiği, taklit ettiği ve onlara hayranlıkla baktığı bir tür örgüt kültürünün temel taşlarıdır (Nahabandi, 2003. 117).

Dönüşümcü liderin kurumsal yapılanmayı, farklılaşmayı ve yenilenmeyi sağlayan vizyoner bir lider olduğu belirtilmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005: 65). Dönüşümcü liderler çalışanları motive eder ve çalışanlarda sinerji yaratır. Lider, bireyler arasında misyon ve vizyon bilincini ortaya çıkarır. Gruptaki bireylerin beceri ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmaları için çaba gösterir ve hedeflere yönelik grup içindeki üyelerin ilgisini artırır. Bu noktada dönüşümcü liderlik, "görev ve amaçları bakımından grubun farkındalığını artıran, grubun gelişimini sağlayan ve takipçilerinin çıkarlarını genişleten kaliteli bir liderlik performansı" olarak özetlenebilir (Şahin, 2009: 102).

3-Süper Liderlik: Süper liderlik, 1990'lı yılında dönüşümcü liderlik, öğrenme liderliği, vizyoner liderlik ile aynı dönemde ortaya çıkmıştır. Bu liderlik yaklaşımı her kes kendi kendisinin lideri anlamını taşımakta olduğunu inanmaktadır. Bu neden ile her kendinden sorumluluğu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla süper liderlik öğrenme liderliği ile hemen hemen aynıdır. Süper liderler. Farklı yaratıcı akıl ve güce sahiptir. Netice bu liderlik kavramı, izleyenleri kendi kendine lider olaya oluşturur (Akyüz, 2002: 113).

Bu sebeplerden dolayı Güç, lider ve izleyiciler için eşit anlamına gelmekte olup, eşit paylaşılmaktadır. Bu tür liderler izleyicilerin yeteneklerini keşif ederek geliştirmektedir (Çelik, 2012: 78).

4-Öğrenen Liderlik: Öğrenen liderler, örgütlerin değişkenlerine göre davranış sergilemekte olanlardır. Bu örgütte liderlik yapacak olan liderler genel liderlik davranışlarından farklı davranış ortaya koyması gerekmektedir (Çelik, 2012: 117). Dolayısıyla Öğrenen örgütlerin liderleri, gerektiğinde farklı rolleri göstermek zorundadır. Örneğin gerektiğinde bir tasarımcı, idare memuru ve öğretmen olarak yeteneklerini kullanmaya çalışırlar. Nedeni ise bu liderler, insanların karmaşık durumlarda anlatmak ve onları yeteneklerini geliştirmek için öğrenen örgüt kurmasından sorumludurlar. Öğrenen lider yaklaşımında, liderler öğrenmeden sorumlu olması bu yaklaşımın temel özelliklerinden biridir (Senge, 1998: 363-364).

5- Moral Liderlik: Greenfield (1991) bu liderlik yaklaşımını, öğretmenleri çok önemseyen, kendisine ve işine karşı ahlaki bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenleri iş hedeflerine ulaşmada destekleyen kişi olarak tanımlamıştır. Sergiovanni'ye göre; Etik

liderlik, astları ahlaki güce dayalı olarak etkilemeyi amaçlayan bir liderlik biçimi olarak tanımlanır. Etik liderliğin en belirgin özelliği, gücün kaynağının ahlaki güce dayanmasıdır (Act ve Çilek, 2012: 91).



BÖLÜM II

2.1. Öğrenen Liderliğin Tanımı

Garratt (1990) göre, bir lider bitkilerinin büyümesini besleyen iyi bir bahçıvan gibi, çevresindeki insanların büyümesini besler. Doğanın iradesinin bir kanalı haline gelirler ve akış yoluyla kolektif başarının bütününde ifade bulurlar. Bu nedenle öğrenen liderleri, başkalarıyla birlikte ve onlardan öğrenmeye değer verir ve bireysel ve kolektif büyümenin gerçekleşebileceği elverişli bir öğrenme ortamı yaratır.

Ayrıca, Schein (1992: 392), öğrenme liderlerine şöyle atıfta bulunur, liderlerin “kendilerini öğrenerek ve öğrenme sürecine başkalarını dahil ederek örnek oluşturmak zorunda olduklarını” iddia eder.

Diğer bir deyişle Lave ve Wenger (1991) göre, öğrenen liderliği uygulama topluluğunun ne olduğudur. Bilgi ve öğrenmenin türetildiği ve bireysel ve kolektif gelişime katkıda bulunduğu faaliyetlerin anlamlarını toplu olarak keşfetmenin bir yoludur. Aynı prensipler boyunca, (Raelin, 2002: 6), bir ekibin lider olmadan gelişmesine izin veren liderlerin aslında ekip üyeleri arasındaki liderliği 'eşzamanlı', 'toplu olarak' en üst düzeye çıkarması yolunda öncü olma yolunda “leaderful uygulaması” fikrini geliştirmektedir. , 'işbirliği içinde' ve 'merhamet' ile. Leaderful uygulamanın ikinci özelliği özellikle “başkalarının onurunu korumaya katkısız bağlılığı” üzerinde durur.

Poznere (2002) göre, kendini düşünmek aynı zamanda kederle "zihnin acı çekmesi" ile ilişkili olduğu inanmaktadır. Jones (1999: 107) göre, öğrenen liderlik “İçimizde derinlerde sevdiğimiz bir şey var ve eğer ihlal edilirse ağlayacağız ve bekleyeceğiz... Liderlik sizi yakalayan ve bırakmayacak bir şeyle başlar”.

Ayrıca Goleman (1997: 108) üzerine çizim yaparak, “liderler duygularını başkalarının enerjisini kurtarmak için kullanırlar” (vurgumuz). Liderlerin amansız enerjisi vardır ve devam etmeleri için yüksek enerjiye bağımlıdırlar. Liderler insanları özverili bir şekilde hareket ettirir (Deverell, 1999: 119).

Öğrenen Liderde her çalışan, edindiği veya oluşturduğu bilgiyi kurum veya şirketin idealine uygun ürünlere nasıl dönüştürebileceğini sorgulamaya başlar. Daha sonra bu bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmak için kurumun kurumsal bilgi yönetim sistemine girer (Yeşil, 2016: 158-165).

Bilgi sahibi, sisteme aktardığı bilgiler üzerinden kurumla entegrasyon sürecini başlatmıştır. Sisteme aktarılan bu bilgileri kullananlar olduğu sürece bilginin gerçek sahibi, kendisinde saklı olanın faydalı kullanımından aldığı moral ile sisteme yeni bilgiler ekleme performansını artıracaktır (Yeşil, 2016: 166-180).

Sistemdeki yolculuğuna ilişkin bilgiler, diğer çalışanların katkılarıyla bir ürüne dönüşür. Sonuç, bireysel bilgilerin paylaşılması yoluyla tüm çalışanların organizasyonla entegrasyonu ve artan insan performansı ile artan organizasyon performansıdır.

2.2. Öğrenen Liderliğin Tarihi Boyutu

Liderlik öğretilir mi? Liderlik öğrenilebilir mi? Uzun yıllar boyunca her iki sorunun da cevabının evet olduğu varsayılmıştır. Sayısız işletme okulu sınıfında ve yönetici geliştirme seminerlerinde, 'uzmanlar' dersler verdi ve öğrencilere 1940'ların özellik liderlik teorileri, 1950 de ise ilişkilere karşı görevlere odaklanması, 1960'larda ise beklenmedik durumların tanımlanması, 1970'da lider-takipçi etkileşimleri hakkında bilgi toplandı ve son olarak 1980 yılında dönüşüm ve vizyonunun kutlaması gerçekleştirildi (Ferris, 1998: 15).

Bu öğretim paradigması, bir uzmanın önceden belirlenmiş bazı içeriği pasif öğrencilere seçmek ve iletmek için mevcut bir bilgi kaynağından bilgi topladığı, bu materyalin 'öğrenmesi' ezber, soyut anlayış ve davranışsal olarak çoğaltmalıdır. Bu öğretim paradigmasının entelektüel kökleri pozitivizme (bilgiyi bir acemiye ileten bir uzman) ve davranışçılığa (otomatik hale gelinceye kadar tekrarlanan yeni davranış kalıplarının tanıtılması), bilginin “bankacılık” eğitim modelini yansıtarak izlenebilir. bilginin öğretmen tarafından öğrenciye biriktirilmesi ve burada toplanmasıdır (Ferris, 1970: 20) . Öğretim paradigması yönetsel bir elitin sosyalleşme sürecinde etkili olurken, onlara liderlik pozisyonları ve liderlik hakkında konuşacakları dil bilgisi, bilişsel öğrenmeye, araçlara ve tekniklere verdiği önem genellikle sadece 'çok yetenekli barbarları ortaya çıkarmada başarılı olmuştur (Bisoux, 2002: 28).

Liderlik öğretimine yönelik bu geleneksel yaklaşımların sınırlamaları konusunda artan bir farkındalık yaratmaktadır. Liderlik hakkında bilgi aktarılmasında yararlı olabilirler, ancak liderlik geliştirme konusunda yetersiz kalıyorlardı. Liderlik çalışması, 1990'larda, güvenilirlik, ruh, refleksivite, duygular, deneyime açıklık ve değerlerin öneminin anlaşılmasına dönüştüğünde. Hangi belgeyi keşfetmek (1994) yılında 'içeriden liderlik' dediği şeyi keşfederek, geleneksel eğitmen merkezli öğretim paradigmasından

öğrenci merkezli kişisel dönüşüm paradigmasına ilerici bir kayma oldu. Yapılandırmacılık, sosyal yapılandırmacılık ve etkileşimcilikte entelektüel kökleri olan dönüşüm paradigması, birlikte yaratma, yorumlama, keşif, deney yapma ve eleştirel bir bakış açısını vurgulandı. Diğerleri tarafından bilindiği gibi 'liderliği' öğrenmek yerine, öğrenciler kendi deneyimlerini anlarlar, tek başına değil, toplum içinde kendi başlarına ve birbirleriyle liderliği keşfederler ve beslerler. Bu bölümün temeli, liderliğin öğretilmemesi ve liderliğin öğrenilmemesidir (Vaill, 1996: 126). Liderler ne yaparlarsa yapsınlar, birincil rolleri öğrenmeye devam etmek ve çevrelerindeki kişilerin öğrenmesini kolaylaştırmaktır. Vaill'in kalıcı beyaz su ortamı olarak adlandırdığı şeylere daldırılmış olan sürekli değişim, önceden belirlenmiş bir rotada kalmak için yönetmenin ötesinde bir şey gerektirir. Değişen koşulların ihtiyaç ve fırsatların manzarasını değiştirip değiştirmediğini ve mevcut planlarda veya hedeflerde bir değişiklik gerektirip gerektirmediğini öğrenmeyi gerektirir; hangi alternatif derslerin mümkün ya da istenebileceğini öğrenmek; hangi yöne gidileceğini öğrenme, oraya ulaşmak için gerekenleri öğrenmektir., öğrenme, Bu anlamda liderlik gelişimindeki kritik soru sadece ne öğrenileceği değil, nasıl öğrenileceğini de öğrenmektir. Bu bölüm liderlik geliştirme araştırmalarındaki baskın paradigmadan ayrılmaktadır ve 'öğrenme liderliği' kavramını, basitçe verilebilecek bir şey olarak değil, sürekli öğrenme süreci olarak içeriden liderliği keşfeden ve deneyimleyen kişiye odaklanan bir kişi olarak araştırmaktadır. Bu nedenle 'öğrenme liderliği', öğretim paradigmasını karakterize eden 'liderlik hakkında öğrenme' değildir. Aksine, liderliğin bir olma süreci olduğu ve öğrenmenin bir varoluş yolu olduğu dönüşümsel paradigmaya dayanan liderliğe bir yaklaşımdır (Vaill, 1996: 130).

Öğretim paradigması, liderin baskın anlayışını tamamen yetkin, kendine güvenen, bilgili, açık görüşlü bir vizyoner olarak ödüllendirir ve sürdürürken, dönüşümsel paradigma lideri temelde bir öğrenci olarak görür. Sürekli değişime dalmış kuruluşlarda, en önemli şey liderin bildiği değil, öğrenebildiği şeydir. Bununla birlikte, bu öğrenme yeteneği, savunmasızlığı bilmeden dolayı olarak hissetmek isteyen bir liderin, her yeni duruma, bir trapezden diğerine uçan bir sirk olarak, rahatlamaya yapışmaktan ziyade yaklaşan bir deneyime açıklık gerektirir, platformun rahatlatıcı güvenliğine bağlı kalmak yerine. İronik bir şekilde, bunlar, bilmemenin bir zayıflık olarak algılandığı ve 'yetersizliğin' korkunç bir durum olduğu öğretim paradigmasında değerlendirilen nitelikler değildir. Aksine, dönüşümsel paradigmanın deneysel varsayımları, kişinin sürekli olarak yansıtıcı bir başlangıç olduğu liderlik türünü teşvik eder. ve 'yetersizlik', geçmişin trapezini

yetkin bir şekilde tutmak ile geleceğin trapezini geçici olarak kavramak arasındaki heyecan verici uçuştur. Bu nedenle burada sunulan analiz, yönetim eğitimi ve geliştirme faaliyetlerinin liderliğin ortaya çıkması ve keşfedilmesi için nasıl bir alan sağlayabileceğini keşfetme ihtiyacına doğrudan bir yanittir. Bu, hem bireylerin kendi pratikleriyle (kendi kendine öğrenme) etkileşimde hem de bireysel öğrenmenin desteklenebileceği yenilikçi yollar açısından faydalı bir şekilde yapılabilirliğini öğrenmektir (Antonacopoulou, 2003: 4-6).

Tartışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Şimdiye kadar liderliği geliştirme varsayımlarımızı ve yaklaşımlarımızı bildiren ana perspektiflere genel bir bakışla başlıyoruz. “Öğrenen liderlik” konusunu, liderliği anlamak ve liderliği öğrenme pratiği olarak keşfetmek için alternatif bir yol haline getiriyoruz. Öğrenme (stratejik öğrenme) ve liderlik arasındaki ilişkiyi, “öğrenen liderliği” temelini savunan iki ana ilkeyi vurgulayarak analiz ediyoruz; içsel öğrenmeye açılan bir pencere olarak liderlik ve ilişkisel bir süreç olarak liderlik.

İkinci bölüm, 'öğrenen liderliği' geliştirme yaklaşımlarını göz önünde bulundurarak 'öğrenen liderliği' resimlerini genişletir. Sanat ve Müzik kullanan yaklaşımlar gibi Doğaçlama ve Görüntü Tiyatrosu'ndan örnekler gözden geçirilir. Her iki örnek de liderliği öğrenme pratiği olarak destekleyebilecek öğrenme yapılarını daha net bir şekilde damıtmamıza yardımcı olur. 'Öğrenme liderliğini' destekleyen temel öğrenme yapıları ve ilkeleri hem gelecekteki liderlik araştırmaları hem de liderlik geliştirme uygulamaları açısından liderlik üzerine bu yeni bakış açısının etkilerine dikkat çekmek amacıyla bölümün son bölümünde gözden geçirilmektedir (Antonacopoulou, 2003: 8).

2.3. Öğrenen Liderin Özelliği

Öğrenen organizasyonlara liderlik edecek kişiler öncelikle öğrenen liderler olmalıdır. Öğrenen liderin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz; Öğrenen lider, öğrenmenin birincil sorumluluğunu kendi içinde taşıyan ve astlarının öğrenmesinden sorumlu olan liderdir. Öğrenen lider, sürekli kendini geliştirme sorumluluğunu taşımak zorundadır. Öğrenen lider, öğrenen organizasyonu tasarlayan ve yaratan liderdir. Öğrenen lider, öğrenmeyi organizasyon kültürüne yerleştirebilen bir liderdir. Liderin işi, çalışanların öğrenmesinden sorumludur. Lider, karmaşıklığı anlamak, sorunları çözmek ve ortak entelektüel modeller geliştirmek için sürekli çaba sarf etmektir (Çelik, 2012: 127-128).

Burada sunulan öğrenen liderliğinin analizi, doğaçlama ve görüntü tiyatrosu tekniklerini kullanarak öğrenen liderliğini geliştirme örnekleri ile birlikte, sanat ve müziğin yanı sıra, “öğrenen liderliği” nin altında yatan iddia ettiğimiz iki ana ilke etrafında bir dizi öğrenme yapısını damıtmamıza yardımcı olur; **içsel** öğrenmeye açılan bir pencere olarak liderlik ve **ilişkisel** bir süreç olarak liderliktir. Yapıları öğrenerek (Antonacopoulou, 1999b), prosedürlerin eylem sınırlarını gösteren yapılar olarak hareket etme yolundaki sınırlar veya kısıtlamalar anlamına gelmiyoruz. Öğrenen liderliği bağlamında yapı kavramı, daha önce belirttiğimiz rutin / prova kavramına benzer. Bu görüşün öne sürdüğü şey, kişinin aynı zamanda neyin işe yaradığı ve işe yaramadığı örüntüleri ürettiği ölçüde liderlik davranışlarını ve eylemlerini deneyimleme / doğaçlama deneyimlerinden öğrenmesi, böylece bu dersleri, uygulama. Bu nedenle, içsel öğrenmeyi ve liderliğin temel ilkeleri olarak ilişkisel bir uygulama biçimini desteklemeyi amaçlayan öğrenme yapıları, liderlik eylemlerine sosyal anlam ve değer sağlamak için esnek çerçeveler olarak hareket eder; kişinin öğrenme yeteneği. Başka bir deyişle, Weick (1993), eylemlerin yorumlandığı 'dibilgisi' olarak adlandırdığı şeydir.

Doğaçlama ve görüntü tiyatrosunun yanı sıra sanat ve müzikte yer alan öğrenme yapılarının özellikleri şunlardır:

- 1- Kendinin ve diğerinin öğrenme ve liderlik ihtiyaçlarına yönelik uyanıklık ve farkındalık yaratmaktır.
- 2- Tamamlayıcı rolleri değiştirerek (öğretmen / öğrenci, lider / takipçi) paylaşılan öğrenme ve liderlik sorumluluğunu üstlenmektir.
- 3- Süreksizliği, öğrenme ve liderlik ile ilgili olarak alınan eylemlerde bir süreklilik duygusu oluşturmak ve anı bilinmeyen durumlarda sürpriz öğrenmeye kendinin ve diğerlerini hazırlamak.
- 4- Kişinin mevcut çerçevesine uyup uymadığına karar vermek yerine teklif edilen şeylerin eklenmesine olanak tanıyan, kendiliğinden ve esnek bir şekilde sunulan sorunlarla başa çıkmak için karşılıklı işbirliği ve anlaşmalı Olanları ekleyerek, insanların olması gerektiğini düşündüğümüz şeyle sınırlamak yerine, şeylerin olabileceği şey haline gelmesine izin vermektir.
- 5- Liderliği ve öğrenmeyi tanımlayan düşünme süreçlerini yönetmenin bir yolu olarak kendi ve başkalarının bilişsel süreçlerinden faydalanmak.

Bu beş öğrenme yapısı, eleştirel öz-düşünme yoluyla içsel öğrenmeye açılan bir penceredir (Mezirow, 1991; Yukl, 1998) ve liderliğin uygulanabileceği bir alandır. Birinin öğrenen lideri olarak ortaya çıkan ve diğerinin öğrenmesi ve ötekinin liderliğiyle ilişkili liderliğinin birden çok görüntüsünü prova ederek. Kets ve Veris (1989: 9) liderlerin, yapmayı seçtikleri eylem planlarını etkileyen “iç tiyatrosu” na atıfta bulunur ve bu da lider olarak başarı ve başarısızlığın anahtarıdır. Bu nedenle, bu analizin ön plana çıkardığı temel konulardan biri, esas olarak liderlik imajlarına içsel olarak erişilebilmesi ve dışsal ezberlemeyle öğrenilememesidir. Bu, liderlik araştırması için en temel sonuçlardan birinin, liderliği ideal bir uygulama ortamı olarak temsil edenden, liderliği öğrenme pratiği bağlamında soyutlayana kadar yeniden odaklama ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, liderlik gerçeküstü olarak düşünülebilir - nesnelci temsillere meydan okuyan, ancak birden fazla yorum sağlayan süper bir gerçeklik, yani görmeyi beklediğimizi veya görmeyi beklediğimizin ötesinde görmeyi öğrenirsek. Dolayısıyla liderliği öğrenmek, niteliklerin ve görevlerin ötesinde, davranışların ve durumların ötesinde akıcı bir görüntü sunar. Öğrenen liderlik, tüm bu özelliklerin, varlığını ifade edecek olursak, onu görmek konusunda ısrar etmekten ziyade liderliğin etkisini hissetmeyi öğrenmeyi teşvik eden karmaşık bir renk karışımında bir araya gelmesidir. Öğrenme liderliğinin bu fenomenolojik, yorumlayıcı görüşü, sadece mevcut konstrüktivist liderlik bakış açısını genişletmekle kalmaz, aynı zamanda söylemin önemine dikkat çekerek onu zenginleştirir. Liderlik ve öğrenme dillerinin konuşulma ve yürürlüğe girme biçimindeki söylemlere duyarlılık, öğrenmeyi ve liderliği sosyal anlamlarını sağlayan duygusal ve bilişsel yapıları ortaya çıkarır. Bu görüşün bir adım daha ileri götürülmesi, yönetim geliştirme uygulamaları için liderliğin öğrenilmesinin temel sonuçlarından birinin, yönetimi geliştirme programlarının temel bir özelliği olarak eğitimi yeniden yerleştirme ihtiyacı olduğunu (Antonacopoulou, 2002: 198) kabul etmemizi sağlar. En temel anlamda, liderlik geliştirme programlarının, liderliğin içsel anlamını keşfetmenin bir parçası olarak kendi kendine öğrenmeye daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir. Öğrenmeyi öğrenmenin sadece kendi kendine öğrenme yoluyla mümkün olduğu ve öğrenme liderliğinin 'geliştirilebileceğini' nasıl öğreneceğini 'söyleyebilir.

Neticede, hem liderliği alternatif bir imaj olarak hem de liderliği keşfetmeyi öğrenme yöntemi olarak 'öğrenen liderliği' kavramını geliştirerek liderliği anlamının yeni yollarını geliştirmeye çalışmıştır. Temel olarak, öğrenen liderliği bizi liderliği, öğrenmeyi ve ilişkilerini görmenin farklı yollarını keşfetmeye davet eder. Bu nedenle, öğrenen

liderliği kavramı ve onu destekleyen temel ilkeler, liderliği uygulama özgürlüğü sağlayan öğrenme yapılarının, kendi kendine öğrenme ve öğrenmeyi öğrenmenin bir yolu olarak gerekli olduğunu hatırlatır. Dahası, imaj ve doğaçlama tiyatrosu örnekleri ile liderlik gelişimini desteklemek için sanat ve müzik kullanımını da eleştirel olarak düşünmemizi teşvik ediyor. içerdii duygusal ve bilişsel karmaşaya ile etkileşime girmeyi öğrenerek liderliği görüntüleme olanaklarını sınırlandırabilen liderlik temsillerimizde. Öğrenen liderliğini liderliği keşfetmek için yeni bir paradigma olarak benimsemenin güzelliği, liderliğin içerdii öğrenme için çok çeşitli olanakları etkili bir şekilde vurgulamasıdır, aynı şekilde öğrenme de bir insanın yeni oluşması ve oluşması için bir alandır.

2.4. Yöneticilerin Öğrenen Liderlik Davranışları

Kanıtlar, herhangi bir liderlik davranışının iyileştirilmesinin çalışan memnuniyeti, bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması, ancak bazı değişikliklerin diğerlerinden daha fazla etkisi vardır. Bizim aracılığımızla araştırma, geliştirilirse, çalışan memnuniyeti, bağlılığı üzerinde en büyük etkiye sahip olacaktır.

Covey'e (1997) göre öğrenen lider olarak örgüt yöneticisi, otorite rolünü üstlenirken hem öğrenen hem de öğreten olmalıdır. Organizasyon yöneticisinin yeni bilgi ve beceriler öğrenmesi ve bunları çalışanlarına öğretmesi, çalışanlar üzerindeki gücünü artırır. Öğrendiklerinin çalışanları için dört önemli faydası vardır (Çelik, 2012: 124):

1. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde daha iyi öğrenirsiniz. Kendinizi öğrenen biri olarak algıladığımızda, öğrenmeyi daha ciddiye alırsınız. Örgütün yöneticisi kendini sürekli öğrenen ve öğretmen olarak gördüğünde, öğrenmeye daha yatkın hisseder.

2. Öğrettiğiniz konulardan hoşlanıyorsanız, öğrettiğiniz konuları hayata geçirme şansınızı artırabilirsiniz. Organizasyon yöneticisi ona bir bakış açısı verir ve çalışanlarına anlatacağı her yeni konuda sorumluluk verir. Öğretim, birlikte yaşamak zorunda olduğunuz bir sosyal dayanışma ve sosyal beklentiler sistemini ifade eder. Öğrettiklerini yaşamak, organizasyon yöneticisinin otoritesini daha inandırıcı ve motive edici kılmaktadır.

3. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde, ilişkilerinizde yakınlık yaratırsınız. Bir konuyu iyi öğretmek çalışanları birbirine yaklaştırır. Başarılı yetkililerden etkilenen çalışanlar kendilerini daha yakın hissederler. Bir çalışan öğretilen bir konuyla ilgileniyorsa, yetkililerin bu ilgiye karşılık vermesi doğaldır. Bir yönetici olarak liderliğin gücü bu karşılıklı çikara dayanmaktadır. Organizasyon yöneticisi yetkili seviyelere yeni bir şey

öğrettiğinde, organizasyonun yöneticisine karşı bir şükran duygusu geliştireceklerdir. Eğitimi rolünü oynayarak, organizasyonun yöneticisi astları üzerindeki gücünü büyük ölçüde artırabilir.

4. Öğrendiklerinizi başkalarına öğrettiğinizde değişmeniz ve gelişmeniz daha kolay olur. Öğrendiklerinizi başkalarına öğretmek, kendinizdeki değişimi görmeyi sağlar. Kendinizi farklı görmeye başladığınızda, diğer insanlar da sizi farklı görmeye başlar. Okul yöneticisi kendine farklı bir açıdan bakmayı öğrendiğinde kendini değiştirme ve geliştirme fırsatı bulabilir. Organizasyon yöneticisi öğrendiği yeni bilgileri astları ve çalışanları ile paylaştığında karşılıklı bir etkileşim oluşur. Sonuç olarak, çalışanların davranışlarındaki değişiklik, örgüt yöneticisinin davranışlarında da değişikliğe yol açmaktadır.

2.2. Öğrenen Örgüt

Günümüzde öğrenen organizasyon kavramı ile birlikte öğrenme birey, takım ve organizasyon açısından ele alınmaktadır. Bireysel öğrenme, davranışta kalıcı bir değişiklik ya da deneyimin bir ürünü olarak ortaya çıkan potansiyel davranış olarak tanımlanırken (Senemoğlu, 2007), örgütsel öğrenme, örgütsel süreçleri, bilgileri ve yetkinlikleri geliştirme ve iyileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2001: 147).

Takım halinde öğrenme, insan gruplarının büyük resmi görme yeteneğini geliştirmek olarak tanımlanmaktadır (Senge, 2002: 44). Yine öğrenen örgütlerle ilgili kaynaklarda örgütlerin sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiği, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeyi garanti etmediği, ancak bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceği belirtilmektedir (Senge, 2002: 48). Öğrenen organizasyonlar, sürekli değişen ve dünyada vizyoner bir liderin önemini benimseyen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon; belirsizlik ve karmaşıklığa yanıt verme, değişime katılma ve değişime yanıt verme felsefesini içeren örgüt, örgütsel öğrenme kavramıdır; örgütsel ortamın belirsizliğine ve karmaşıklığına cevap vermek ve değişim yaratma fikrini arttırmakla ilgilidir (Senge, 2004: 56).

Öğrenen organizasyonlar, bürokratik komuta ve kontrol modeli belirli durumlarla başa çıkmak için yeterince iyi olmadığına ortaya çıkar. Kuruluş, rakipleri tarafından üretilen yeni bir ürünün eşdeğerini üretmesine izin verecek yeterli zamana ve hıza sahip değilse; yeni pazar fırsatlarını tespit edecek kadar hızlı değil; artan müşteri taleplerini hızlı ve kaliteli bir şekilde karşılayabilecek bilgi ve beceriye sahip olmayan; Akıllı çalışanları

motive etmek veya farklı bir iş gücünü yönetmek yeterli değilse, öğrenen bir organizasyonun oluşumu için uygun bir ortam yaratılır (Celep, 2004). Okullara uyarlanmış öğrenen organizasyonlara öğrenen okullar denir. Öğrenen okullar, beklenen öğrenmeyi önceden belirlenmiş hedeflerle tanımlar ve bir vizyona sahiptir. Öğrenen okullar bir değişim kültürü yaratır. Öğrenen okullar, çalışanları geliştirme ve çalışanların başarısını destekleme eğilimindedir. Toplumsal değişim sürecine katkıda bulunur. Organizasyon içerisinde farklı ekiplerle iş birliği yapar ve organizasyon yapısını yeniler.

Öğrenen okul, üretim sürecinden ve çıktılarından geri bildirim alarak kendini sürekli geliştirmeye ve yenilemeye çalışır. Öğrenen organizasyonlar, takım ruhuyla, açık ve sınır ötesi bir anlayışla öğrenirler. Öğrenen organizasyonlarda, nasıl öğrenildiği kadar öğrenilenler de değerlendirilir. Endüstrinin öğrenme eğilimi tablosunun başında olmaya yatırım yaparlar. Rakiplerinden daha hızlı ve daha ustaca öğrenirler ve onlara avantaj sağlarlar. Verileri doğru yerde ve zamanda hızlı bir şekilde faydalı bilgilere dönüştürürler. Öğrenen organizasyonlar, “her deneyim; Gelecekteki öğrenmelere yardımcı oluyor, faydalı şeyler öğrenme fırsatı sağlayarak çalışan motivasyonunu artırıyor”. Zayıflıkların ve düşüncelerin neler olduğunu ve başarılı veya hatalı öğrenmenin ne olduğunu öğretirler. Kuruluşlarının temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar. Yüzeysel ve deneysel öğrenmeye yatırım yaparlar. Yeni projeler öğrenmeye istekli ekipleri ve çalışanları desteklerler. Kararları ve bilgileri paylaştıkları için bireyleri veya grupları cezalandırmazlar, öğrenmeyi bir politika haline getirirler (Calvert, Sandra ve Marshal, 1994). Liderin öğrenen bir örgüt ortamı sağlayabilmesi için örgütü yönlendirecek düşüncelere sahip olması, çalışanların öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlaması ve ekibiyle birlikte diğer çalışanlara model olması gerekir.

2.3. İş Tatmini ve İş Tatmini İle İlgili Kavramlar

İş tatmini ile ilgili dikkat çekici nokta kavramın ortaya çıkışından itibaren farklı yaklaşımlarla ele alınmış olmasıdır. Ancak iş tatmini nasıl değerlendirilirse değerlendirilsin nihayetinde insani deneyim ve duyguları, bu duygu ve deneyimleri yaşayan kişinin iş ve çalışma ortamı ile olan ilişkisini gösterir. Diğer bir deyişle, her çalışanın çalışma hayatının sonunda yaptığı işe, şirkete ve çalışma ortamına ilişkin bazı deneyimler meydana gelmektedir. Çalışma hayatları boyunca gördükleri, deneyimledikleri ve kazandıkları sevinçler ve üzüntüler olacaktır. İş tatmini bu tutumun genel yapısıdır (Erdoğan, 1999: 231).

2.3.1. İş Tatmini Tanımı ve Unsurları

Bazı araştırmacılar, iş tatmini ve tatminsizliğinin, kişinin işinden beledikleri, çevrenin sunduğu fırsat ve fırsatlar ya da o ortamdan elde edebilecekleri arasındaki farkın derecesi ile belirlendiğini savunmaktadır (Kaynak, 1990: 129).

İş tatminin derecesi, beklentiler ve deneyimler arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Bireyin beklentileri, işinin ve çalışma ortamının beklentileri doğrultusunda gelişir. Örneğin, istekler tek taraflı ve çok basitse, kişi iş rutinini çok sıkıcı bulacak ve beklentilerini azaltacaktır. Çocuklar ve yetişkinler arasında yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre, beklentiler ile gerçekleştirmeleri arasındaki tutarsızlık sonucunda, kişinin işine ve çalışma ortamına uyum sağlamada memnuniyetsizlik duygusunun çok önemli bir itici güç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu itici güç bir kişiyi iki şekilde etkileyebilir. Birincisi, kişinin pasif hale gelmesi ve beklentileriyle birlikte benlik saygısını düşürmesidir. İkincisi ise aktivasyon yoluyla beklenti ve benlik saygısını artırarak uyum sağlamaktır (Sayan, 1990: 49).

İş tatminini etkileyen birçok sonuç bulmak ve birçok farklı faktörü saymak mümkündür. Ancak iş tatmini genel olarak iki ana faktöre bağlanabilir (Belenegen, 1993: 37). İlk unsur, bireyin kişisel durumudur; Bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istek ve ihtiyaçları ve şiddet düzeyleri ile ilgilidir. Bir noktada, bunlar fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve öncelikleridir. Memnuniyeti etkileyen ikinci ana faktör ise işin koşullarıdır. İşin fiziksel ve psikolojik koşulları ve bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Şartlar beklentileri karşılırsa kuşkusuz tatmin yüksek olacaktır. Farmer ve Richman (1975), bireyin bireysel ihtiyaçlarının, becerilerinin, umutlarının, başarısının, öz farkındalığının, özsaygısının ve genel düşünme düzeyinin kişisel durumda etkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda kendine güvenen ve kendini gerçekleştirme duygusu yüksek olan kişilerin tatmin olma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş açısından, işin niteliği, maaş, terfi olanakları, kabul, denetim, iş arkadaşları, organizasyon ve yönetim etkili görülmektedir. Bu bağlamda bir bütün olarak iş tatmini, yönetim tarzı, politikalar, gen yöntemleri, işyerindeki arkadaşlıklar ve işten ekonomik getiriler gibi çalışanın iş ve çalışma ortamını algılaması ile ilgilidir. Ve esas olarak ücret ve dağıtılma şekli, işin ve işin alaka düzeyi, işin öğrenme fırsatları sağlama derecesi, işte ilerleme fırsatları, yöneticinin işe karşı tutumu gibi faktörlerden etkilenir (Gibson, 1997:

106). Bu değişkenlere ek olarak algılanan iş stresi de son yıllarda iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir (Norbeck, 1985: 253).

2.3.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisinden dolayı örgütsel önemi çok etkilidir. İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmamakla birlikte, yüksek iş tatmininin örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısında artışa neden olduğu belirtilmektedir. Öte yandan, Carroll ve Tosi'nin (1977) öne sürdüğü görüşe göre, yüksek iş tatmini, bazı çalışanları işlerine karşı içsel motivasyon yaratarak daha yüksek verimliliğe götürebilir. Başarılı olmanın, kendini gerçekleştirme aşamasına gelmiş çalışanları yüksek verimliliğe motive edeceğine özellikle dikkat çekilmektedir (Başaran, 1998: 206).

İş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu, yabancılaşan çalışanların işlerini hayatın bir parçası olarak görmedikleri, kendilerini örgütün bir üyesi olarak kabul etmedikleri, hatta kendi özüne ve özüne yabancılaştığı görülmektedir (Başaran, 1998: 208). Öte yandan iş tatmininin önemini artıran diğer kavramlardan biri de devamsızlık ve işten ayrılmadır. Çalışmalar, iş tatminsizliği ile çalışanların, işte olmaları gereken zamanlarda kısa veya uzun süreler boyunca sık sık işe gelmemeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öte yandan, iş tatminsizliği ile işgücü devri arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur.

İş tatminsizliği, çalışanların işlerinden ve çalışma ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığını algıladıklarında ortaya çıkar. Yukarıda belirtildiği gibi, iş tatminsizliği çalışan verimliliğini olumsuz etkileyebilir, işe bağlılıklarını azaltabilir ve gönüllü işten ayrılmaya neden olabilir. Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada, iş tatmininin azaldığı, şikayetlerin %38, disiplin cezalarının %44'e, iş gücü devir hızının %70 arttığı bir kurumda dört yıl içinde çalışan sorunları endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiştir. Bu sorunların temel nedeni çalışan memnuniyetsizliğidir (Kahan, 1973: 94). Görüldüğü gibi iş tatmininin bireysel ve örgütsel önemi o kadar büyüktür ki konu göz ardı edilemez.

2.3.3. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatminiyle ilgili çalışmalarda araştırmacılar, genellikle işin kapsamı ve çalışma ortamının unsurları üzerinde durdukları görülmektedir. Bu doğrultuda iş tatminini ölçmek

için çeşitli yöntemlerin geliştirildiği görülmektedir. Bunlardan ilki Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Minnesota Tatmin Ölçeği, çalışanın mevcut işlerinin hangi yönlerinden memnun olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu ölçekteki oranlar ne kadar yüksek olursa işlerinden o kadar memnun olurlar (Newstrom ve Davis, 1997: 256).

Robins, iş tatminini ölçmek için en sık kullanılan iki yöntemden birinin "tek küresel derecelendirme", diğerinin ise "toplam puan" olduğunu belirtmektedir (Robbins, 1996: 190). "Tek küresel derecelendirme" yönteminde, "Her şey düşünüldüğünde, işinizden ne kadar memnunsunuz?" cevabı aranan 5'li skalaya göre tatmin, bir uçta "hiç memnun değilim", diğer uçta ise "hiç memnun değilim" seçenekleri ile 1'den 5'e kadar ölçeklendirilerek ölçülmektedir. Daha detaylı ve gelişmiş bir yöntem olan "toplam puan"da işin temel unsurları (iş yapısı, maaş, terfi imkanları, üstler, iş arkadaşları ile ilişkiler) ve çalışanların görüşleri alınmaktadır. Daha sonra, her bir maddeyi standart bir ölçekte ele alarak yanıtların toplanmasıyla toplam memnuniyet belirlenir.

Smith ve arkadaşları tarafından ortaya çıkarılan ölçek, işin özelliği, ücreti, terfisi, yönetici ve iş arkadaşı gibi beş farklı boyut ile alakalı tanımlama yapmıştır (Luthans, 1989: 177).

2.3.4. İş Tatmininin Etkileri ve Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanların beden ve ruh sağlığını, örgütün çalışma barışını ve verimliliğini, toplumun gelişimini ve huzurunu etkileyecek kadar önemlidir. İş tatmininin sonuçlarının sadece bireysel değil, aynı zamanda örgütsel ve sosyal olduğu da söylenebilir. Bu nedenle iş tatmini çok arzu edilen ancak elde edilmesi o kadar da kolay olmayan bir olgudur. Yüksek iş tatmini, olumlu çalışma koşulları sağladığı için yöneticiler tarafından arzu edilir. Öte yandan, düşük memnuniyet, bir organizasyonda işlerin iyi gitmediğinin ve düşük verimlilik, işin yavaşlaması ve disiplin sorunları gibi gizli yollarla kendini gösterebileceğinin kanıtı olarak görülmektedir (Davis, 1988: 95).

Günümüzde memnuniyetin önemi, sadece işi değil, hayatın diğer alanlarını da etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Locke (1976) bunları dört gruba ayırır:

- 1- Yaşam doyumunun etkisi
- 2- Fiziksel sağlığa etkisi
- 3- Ruh sağlığına etkisi
- 4- Verimliliğe etkisi.

Özellikle son yıllarda iş tatmini ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamları (Judge ve Locke, 1993; Schimid ve Mellon, 1980), iş tatminin yaşam doyumunu artıracığı ve yaşam doyumunu artıracığı yönündeki görüşlerine odaklanmışlardır. Bu görüşe göre, işte tatmin olan bireyler, iş dışı yaşamlarında da tatmin arayacaklardır. Tersine, işinden memnun olmayan kişiler bireysel yaşamlarında da tatmin olmayacaklardır. Ancak Iverson, iş tatminin yaşam doyumu üzerindeki etkisinin, yaşam doyumunun iş tatmini üzerindeki etkisinden daha büyük olacağına işaret etmektedir (Iverson, 2000: 807-811). Öte yandan, çalışanların iş tatminin sadece iş ve çalışma ortamıyla değil, aynı zamanda özel hayatlarının kalitesi ve/veya kalitesizliği ile de ilgili olduğu yapılan çalışmalarda vurgulanmaktadır (Newstron ve Davis, 1997: 257).

Bu bağlamda iş tatminsizliği, sadece düşük moral ve düşük üretkenliği değil, aynı zamanda boşluk hissi ve işe yabancılaşma duyguları olan sağlıksız bir toplumu da hızlandırır. Ancak çalışmalar bu etkileri görmezden gelmekte ve genellikle örgütsel etkilere odaklanmakta ve aşağıdaki sonuçlara dikkat çekmektedir.

- işe gitmede isteksizlik
- işten ayrılma
- işten uzaklaşma isteği
- işbirliği sağlayamama
- yetersizlik hissi
- yanlış kararlar ve
- işin kalitesine ve miktarına odaklanırlar.

Ekonomik sıkıntı dönemlerinde işten çıkarmaları görmek yaygındır. Bundan dolayı ödeme kesintileri ve bütçe azaltmaları görülmektedir. Moraller genellikle düşecektir. Verimlilik ve çalışan tatmini iş ve organizasyon üzerinde olumsuz etkisini gösterecektir. Bazıları umudunu kaybetmektedir. Böyle zamanlarda birçok yönetici ve yönetim personeli kendini koruma iç güdüsü ile hareket etmekte ve olası kayıplardan kaçınmaktadır. Ancak, liderler, tam tersi hareket ederek ve kendi liderlik etkinliklerine odaklanarak, çalışan tatmini ve bağlılığını artırabilir. Böylece zor zamanlarda bile üretkenliği ve karlılığı artırmaktadır.

Liderlerin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek ve doğrudan raporlarının taahhüdünü yerine getiren Zenger Folk Man, yüzlerce farklı alanda yaklaşık 100.000

doğrudan rapordan elde edilen veriler organizasyonlar. Her doğrudan rapor, acil müdürü ve memnuniyet, bağlılık düzeyi her biri organizasyona sahipti.

2.4. İşe Bağlılık Tanımı

Aryee'ye (1994) göre işe adanmışlık, işten ayrılma, isteksizlik ve devamsızlık gibi iş davranışlarını anlamadaki temel rolü ve iş yaşamının kalitesinin bir göstergesi olması nedeniyle son yıllarda artış göstermektedir. Allport'a göre, işe adanmışlığı bir çalışma tutumu olarak tanıttığı 1943'ten bu yana, PsychINFO veri tabanında işe adanmışlık üzerine 1338'den fazla makale yayımlanmıştır. Bu ilgiye rağmen, günümüzde işe adanmışlığın kavramsal ve işlevsel (operasyonel) tanımları arasında bir anlaşmazlık vardır (Rich, 2006: 30). Bu karışıklık, işe adanmışlığın teorik tanımına ilişkin belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Yukarıdaki tanımlara dayanarak, katılım için dört yaklaşım vardır:

- (1) merkezi bir yaşam ilgisi olarak çalışmak
- (2) işe aktif katılım
- (3) özgüvenin merkezi olarak çalışmak
- (4) psikolojik kimlik.

İlk yaklaşımda, işe bağlılık çok boyutlu olarak görülmektedir. Lodahl ve Kejner (1965) ve Lawler ve Hall (1970) tarafından yapılan işe adanmışlık kavramı, hayata yönelik merkezi bir ilgiye dayanmaktadır. Bu araştırmacılara göre işe bağlılık, “iş durumunun benliğin merkezinde yer alma derecesidir. Lawler ve Hall (1970), işe adanmışlığın algılanan toplam iş durumunun kişisel sonucu olduğunu ve bu iş durumunun önemli ihtiyaçları karşılama fırsatı sağladığı için kişinin yaşamının önemli bir bölümünü oluşturduğunu savunmaktadır. Bu bakış açısına göre iş, kişinin ihtiyaçlarını karşılamanın ana kaynağı olarak algılanmaktadır (Blau, 1985: 56).

İkinci yaklaşıma göre aktif katılım, işe bağlılığı “bir çalışanın katılım, prestij ve özerklik gibi ihtiyaçlarını karşılama derecesi” olarak kavramsallaştırır (Allport, 1943: 134). Bass'a (1965) göre yüksek işe bağlılık, iş kararları alma fırsatı sağlar ve bireye firmanın başarısına ve özerkliğine önemli bir katkı yapma duygusu verir. Üçüncü yaklaşım ise;

Aryee (1994), Blau (1985), Gurin ve diğerleri (1960) işe adanmışlığı, performansın benlik saygısını etkileme derecesi olarak görür ve performansı bireyin benlik saygısının merkezine yerleştirir. Vroom (1962), bir kişinin iyi performans nedeniyle benlik saygısının

arttığını ve düşük performans nedeniyle azaldığını hissettiğinde işe bağlılığın gerçekleşebileceğini savundu. Vroom'un "işe bağlılık derecesi, dış faktörlerden ziyade içsel faktörlerin tatmini ile ölçülebilir" ifadesi, Lawler ve Hall'un (1970) işe bağlılık için "içsel motivasyon" kavramını kullanmasına yol açmıştır.

Son olarak, Louiselle (1989), işe psikolojik özdeşleşme perspektifinden yaklaşan bireyin işe bağlılığının en uç neden olduğunu savunur. İlk olarak, işe psikolojik geri ödeme, kişi belirli bir organizasyonda belirli bir işe bağlıdır. İkincisi, psikolojik özdeşleşme, tatmin ve içsel motivasyon gibi yapılardan bağımsız bir katkı sağlar. Üçüncüsü, psikolojik özdeşleşme bağlılık teorisinde sağlam temellere dayanmaktadır. Benzer bir bakış açısına sahip olan Kanungo'nun (1982) işe bağlılık teorisi, işe adanmışlığı psikolojik bir yaklaşım olarak ele almıştır. Kanungo'ya göre işe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesine ilişkin bilişsel inanç durumudur. Bu inanç halinin kişinin hayatını büyük ölçüde etkilediği görülmektedir. İnsanlar öncelikle çalışma koşullarının gelecekte ihtiyaçlarını karşılama fırsatı sunduğu inancını geliştirirler. Daha sonra bu inançlara dayalı çalışma ile özdeşleşme konusunda psikolojik bir farkındalık geliştirirler (Kanungo, 1982: 170).

Yukarıdaki dört kavrama bir bakış, işe adanmışlığın çoklu anlamları nedeniyle belirsizliğin olduğuna dair güvenilirlik sağlar. Bu nedenle bu araştırmada Kanungo'nun işe bağlılık teorisi işe bağlılık üzerine kuruludur. Brown'a (1996) göre Kanungo'nun işe bağlılık ölçeği, yapının en açık ve en doğru kavramsallaştırılmasına dayanmaktadır. Ölçek, kişinin bilişsel durumu olarak yapının gerçek anlamını açıkça belirlemektedir.

2.4.1. İşe Bağlılığı Etkileyen Değişkenler

İşe Bağlılığı Etkileyen Değişkenler İlgili literatürde işe adanmışlığı etkileyen faktörlere yönelik iki yaklaşım vardır (Elloy, 1995). İhtiyaçlar, değerler ve kişilik özellikleri işe bağlılık üzerinde eskisinden daha büyük bir etkiye sahiptir. İkincisine göre, işin özellikleri, çalışma ortamının kişisel özelliklerinden daha önemlidir. İmalat işçileri üzerine yaptığı bir çalışmada, Saal (1978), algılanan iş özelliklerinin, kişisel farklılık değişkenlerinden daha iyi işe bağlılığı öngördüğünü bulmuştur. Öte yandan, bazı araştırmacılar işe adanmışlığın kişisel bir özellik olması nedeniyle kişisel özelliklerin örgütsel faktörlerden daha fazla etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Carmelli, 2005: 458). Kişisel özellikler ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bazı çalışmalarda kişisel değişkenler cinsiyet, yaş, eğitim, iş deneyimi ve medeni durum gibi demografik

değişkenlerle sınırlıdır. Reitz ve Jewell (1979) yaş ile işe bağlılık arasında değerli ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Rabinowitz (1981), eğitimin işe bağlılığın zayıf bir yordayıcısı olduğunu bulmuştur. Aynı çalışmada örgütsel kıdem ile işe bağlılık arasında değerli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kişisel-psikolojik özellikleri demografik özelliklerden ayrı olarak ele alan birkaç çalışmada, bazı kişilerin işlerine kolayca bağlandıkları ve başarı motivasyonu, kontrol odağı, içsel motivasyon, merkezi yaşam ilgisi ve iş değerleri gibi özelliklerin işe yaradığı bulunmuştur. İşe bağlılık, zaman içinde statik bir tutumdur ve işin atmosferinden nispeten daha az etkilendiğinden, başarı motivasyonu, kontrol odağı, içsel motivasyon, merkezi yaşam ilgisi gibi özelliklerden daha fazla etkilendiği varsayımı önem kazanmaktadır.

2.4.1.1. Kontrol Odağı

Kontrol odağı yaklaşımı, sosyal öğrenme kuramında yapılandırılarak bir kişilik özelliği olarak tanımlanmış ve ilk kez 1954 yılında Rotter tarafından kullanılmış ve 1966 yılında Rotter tarafından "Kontrol Odağı" nı ölçmek için bir ölçek geliştirilmiştir. "Rotter'a (1966) göre, bir birey herhangi bir davranış sonucunda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz durumun (başarı, başarısızlık, ödül, ceza vb.) tamamen söz konusu davranıştan kaynaklanmadığına inandığında, şans, fırsat, kader ve etrafındaki diğer insanlar öngörülemeyen güçlerin kontrolü ve etkisi altında gerçekleştiğini de kabul eder (Çakır, 2001: 122). Olayları bu şekilde yorumlayan kişi, dışsal bir kontrol odağına sahiptir. Birey, olayların davranışlarına ve özelliklerine bağlı olarak meydana geldiğini kabul ederse, bir iç kontrol odağına sahip olduğu söylenir. İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin çalışma ortamındaki davranışlarındaki en belirgin farklılıklar iş tatmini, işe bağlılık ve motivasyon açısından ortaya çıkmaktadır. Spector (1988), içsel kontrol odağına sahip çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve işte daha uzun süre çalıştıklarını belirtmektedir. Denetim odağı, örgütsel çevrede yapılan çeşitli araştırma ve çalışmalarda en önemli kişilik değişkenlerinden biridir. Amerika Birleşik Devletleri'nde imalat sektöründe yapılan daha önceki araştırmalar, işe bağlılık ve kontrol odağı arasında bir ilişki bulmuştur. Reitz ve Jewell (1979), 6 ülkede imalat işçileri için kontrol odağı ve işe bağlılık arasındaki doğrudan ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar, kontrol odağının işe bağlılık ile ilişkili olduğunu ve iç kontrol odağına sahip kişilerin çalışmaya daha bağlı ve motive olduklarını gözlemlediler. Kontrol odağının önemli iş sonuçlarıyla ilişkisi üzerine bir meta-analizde, Ng ve ark. (2006) iş motivasyonu, iyilik hali, iş tatmini ve işe bağlılık ile kontrol

odağı gibi değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Bu alanda en sık kullanılan ölçeklerden biri Spector'un (1988) İş Kontrol Odağı Ölçeği'dir (WLCS). Bu ölçek, kişinin çalışma ortamındaki genel kontrol inancını ölçmektedir.

2.4.1.2. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bir görevi tamamlamaktan kaynaklanan yüksek derecede tatmindir (Futrel, 1977: 28). İçsel motivasyon, çalışanların yüksek benlik saygısı, kişisel gelişim ve başarı duygusu gibi parasal ödüller dışındaki nedenlerle motivasyonudur (Lambert, 1991: 343). Quigley ve Tymon'a (2006) göre içsel motivasyon, kişinin doğrudan iş görevlerinden edindiği pozitif değer deneyimlerine dayanmaktadır. Bu olumlu deneyimler, çalışma yoluyla kişisel heyecanı, bağlılığı, alaka düzeyini ve enerjiyi harekete geçirmeyi sağlar. Futrell (1977), yüksek tatmin, bağlılık ve motivasyonun yöneticinin sonuçlarını (iş tasarımı, performans gibi) artırdığını ve işgücü devrini azalttığını belirtmektedir.

2.4.1.3. İş Değerleri

İş değerleri, iş rollerinin gelişiminin, anlaşılmasının ve ayarlanmasının eleştirel bir görünümü olarak tanımlanabilir. İş değerleri, durumların ve nesnelerin eylemlerine, eğilimlerine, yargılarına ve karşılaştırmalarına rehberlik eden inançlar veya standartlardır. Elizur (1984) ve Sagie (1996), iş değerinin, bireylerin iş bağlamında elde edilen belirli sonuçlara verdiği önem olarak tanımlanabileceğini, yani iş değerlerinin, bireyi işte tutan ödüller ve hedefler olduğunu belirtmişlerdir. Wollac ve ark. (1971) iş değerlerini, işi başarma arzusuyla ilgili içsel değerler olarak tanımlamış ve yüksek pozisyonlara ulaşmanın, statü kazanmanın ve ücretlere yönelik tutumların iş değerlerini etkileyebileceğini belirtmiştir. Çok çeşitli iş değeri türleri incelenmiş olsa da araştırmacılar iki ana iş değeri türü üzerinde anlaşılıyorlar:

1- İşin çekiciliği, çeşitlilik, zihinsel uyarılma, bağımsızlık gibi işin psikolojik doyumunu ile ilgili içsel iş değerleri

2- Ücret, iş güvenliği, prestij gibi işin maddi boyutuyla ilgili dışsal iş değerleri (Lyons, 2006: 50). İş değerleri ve işe bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Kendini işine adanmış insanlar işi hayatlarının çok önemli bir

parçası olarak gördükleri için iş değeri, işe adanmışlığın temel belirleyicilerinden biri olmalıdır (Carmelli, 2005: 459).

2.4.1.4. Başarı Güdüsü

Başarı motivasyonu, güçlü bir görev veya hedef yönelimini ifade eder ve “iyi iş yapmanın veya bir mükemmellik standardı ile rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönlendirme” olarak tanımlanabilir (Çakır 2001). Temel olarak, bireyin karakteristik bir özelliği olarak bireysel farklılık olarak kabul edilir. Ayree (1994) tarafından yapılan bir çalışmada başarı motivasyonunun işe adanmışlık ile doğrudan pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür (Kaya ve Selçuk, 2007: 176). Bu motivasyona sahip bireylerin bireysel ve mesleki hedeflere yönelik istekli ve gayretli çalışmaları ile zorluklarla mücadele etme eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

2.4.2. İş Tatmini ve İşe Bağlılık İlişkisi

İş tatmini daha çok çalışma ortamı ile ilişkilendirilirken, işe bağlılık, örgütün kültürüne yönelik olumlu veya olumsuz saygı olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili gibi görünen bu iki yaklaşım arasındaki temel fark, bağlılığın daha çok örgütün amaç ve değerlerine uyumu temsil ederken, iş tatmininin sadece işin farklı boyutlarıyla ilgili olmasıdır. İş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için dört model oluşturulmuştur. Bunlar:

- 1- İş tatmini, işe bağlılığa yol açar
- 2- Bağlılık iş tatminine yol açar
- 3- İşe bağlılık ve iş tatmini birbiriyle ilişkilidir.
- 4- İşe bağlılığı, iş tatminine bağlıdır

Bu araştırmada, bu iki yaklaşım iş tatmini ile işe bağlılık arasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunlardan ilki, işe bağlılığın nedeni olarak iş tatminini gören modeldir. Diğeri ise karşılıklı ilişki modelidir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian ve Steers ve Steven (1978), bağlılığın nedeninin tatmin olabileceğini öne sürüyorlar. Çünkü tatminin çalışan tutumlarını sürekli ve istikrarlı bağlılıktan daha hızlı düzenleyebileceğine inanırlar (Nauman, 1993: 8).

Bluedrn (1982), Michael, Spector (1982), Williams ve Hazer (1986) ve Mathieu (1991) karşılıklı modeli destekleyen yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır. Tüm bu

çalışmaların ortaya koyduğu nedensellik sıralamasındaki farklılık bir yana, vurgulanan temel nokta değişkenler arasındaki önemli ve pozitif ilişkidir. Gordon ve ark. (1980), iş tatmini ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Bamberger, Kluger ve Suchard, 1999: 304). Günümüz çalışanlarının sıradan bir üretim faktörü olmadığı ve uzun vadede rekabette başarılı olmanın temel unsurunun anlaşılmasıyla birlikte örgütlerin nitelikli işgücüne olan talebi artmıştır. Çalışanların nitelik düzeyindeki artış yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Bunlardan en önemlisi nitelikleri artan çalışanların bağlılığının sağlanmasıdır. Örgütlerde çalışanlar arasında profesyonellik arttıkça bağlılığın sağlanması daha da zorlaşmaktadır. Çünkü profesyonel insanların bağlılıkları çalıştığı işyerinden ziyade yaptıkları işedir. Bundan dolayı işyerinde kalmaları, isteğinin karşılanma durumu ve tatmin duymalarıyla yakından ilgilidir. İlgiyi desteklemedeki ortam ve uygulamalar için çalışmaktadırlar.

2.4.3. İşe Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Değişkenler

Örgütsel bağlılık, alın yazında yoğunluğu çok olan araştırma konusu haline gelmiştir. Burada ki amaç, çalışanların bağlılığını geliştirme olmuştur. Dolayısı ile insan kaynaklar yönetimi farklı yazarlar tarafından çeşitli bakışlarıyla ortak bir nokta da anlaşmada zorluk çekmişlerdir. Bu sebepten dolayı örgütsel bağlılık boyutu çok olan kavram gibi değerlendirilmiştir. Bu modelde “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık” olmak üzere farklı şekilde ortaya çıkan örgütsel bağlılığı dört ortak özelliği bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11-24).

- a. Psikolojik durumu yansıtırlar.
- b. Birey ve organizasyon arasındaki ilişkileri gösterirler.
- c. Örgüt üyeliğine devam etme kararı ile ilgilendirirler.
- d. İşgücü devrini azaltmada etkileri vardır.

Yüksek düzeyde bağlı olan bu çalışanlar, “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün yararına gönüllü olarak ellerinden gelenin en iyisini yaparlar. Bu nedenle örgütlerde uygulanması ve çalışanlara aşılması en çok arzu edilen yaklaşım türüdür. İş deneyimi ve kişisel özelliği, duygusal bağlılığın üstünde doğrudan etkisi bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 30).

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetler veya iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesidir.

Devam bağıllığı yüksek olan çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan korktukları için örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle örgüt üyesi olmaya devam ederler ve örgütler için istenmeyen bir bağıllık türü olan örgüt üyeliğini sürdürmek için gereken minimum miktarda işi yaparlar. Bir çalışanın örgütte çalışması sırasında harcadığı emek, zaman, emek, para, statü vb. Kazançlar (yatırımlar) ne kadar fazlaysa, örgütten ayrılma durumunda örgütten ayrılmanın maliyeti o kadar yüksekse, çalışanın örgüte bağıllığını artırmaktadır. Ayrıca çalışanlar kendilerine uygun bir iş bulmanın zor olduğuna inanmakta, işverene ve örgüte bağlı kalmaktadırlar (Wasti, 2000: 78).

Normatif bağıllık, çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusuyla "kendilerini zorunlu hissettikleri için" bağıllıklarıdır. Bu yüksek düzeyde bağıllığa sahip çalışanlar, örgütte çalışmayı görev olarak gördükleri için örgütte kalma zorunluluğunu doğuran bireysel değer veya ideolojilere dayalı olarak örgüt üyeliğini sürdürürler. Örgütte kalmanın ya da örgüte bağıllık göstermenin "doğru davranış" olduğunu düşünürler. Bir başka düşünceye göre bu bağıllık kavramı kişisel bağıllıktan daha fazlasıdır, kültürel ve sosyal koşullardan etkilenerek örgüte bağlı kalırlar.

Dolayısıyla, genel toplulukçu kültürüne değer veren toplumlar bakarsak normatif bağıllığın bir nedeni de işe bağıllık olabilir. Nedeni ise, işe bağıllık çalışanların, genel olarak, işin ve çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmek ile birlikte bölündüğü toplum kültürünü de yansıtmaktadır. Toplumlukçu kültürlerine değer veren iş ve çalışmaya hayatına da değer verirler. "İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağıllık göstermek, özverili çalışmak" genel olarak işletmelerde toplulukçu özelliği ve o özellik bireyler üzerinde bir yükümlülük hissettirmesi işle ilgili normlar ve değerlerdir (Uyguç, 2003). Örgüte bağıllıkları olmayan veya düşük olan çalışanların kendilerini çalıştığı yere ayıt olmadığı göz önüne alarak işe geç gelme veya gelmeme, işten ayrılma arzusu yüksek olduğuna inanmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997: 35). Çalışmanın sonucuna bakarsak işe bağlı olan çalışanların işten ayrılma istekleri düşük oran olduğu tespit edilmiştir (Bebbakr ve Al-Shammari, 1994). Türkiye'deki çalışanların üstünde yapılmış araştırmalarda duygusal ve normatif bağıllığıyla işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkiler bulunduğu; devamlılık bağıllığında ise işten ayrılma niyetini etkileyen faktör olmadığı sonucu bulunmaktadır (Wasti, 2000) Örgütsel bağıllığı etkileyen değişkenlerden iş tatmini ve işe bağıllık bulunmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir;

A: İş ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

B: İşe bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki yoktur.

C: Normatif bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif ilişki vardır.

Ç : İşten ayrılma niyeti ile üç örgüte bağlılık türü arasında negatif ilişki vardır.

2.5. Öğrenen Liderliğin İş Tatmini ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkisi

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar, farklı liderlik yaklaşımları geliştirerek, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada hangi liderlik yaklaşımının daha verimli olabileceği sorularına cevaplar aramıştır. Yöneticilerin aynı zamanda liderlik davranışı göstermeleri gerektiği anlayışı da, konunun anlam ve önemini daha da artırarak ortaya koymaktadır (Demir ve diğerleri, 2010). Her alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişen zaman ve gelişen teknoloji ile çeşitli liderlik tarzları oluşmuş, şartların ve durumun gerektirdiği uygulamaları yapabilen liderler başarıyı yakalayan liderler olmuşlardır (Bildik, 2009). Sadece verimliliğe ve var olan mevcut durumu sürdürmeye çalışan klasik yönetici tipi ile rekabet değişim ve belirsizlik durumunda ayakta kalabilmek, diğer şirket ve kuruluşlarla rekabet etmek günümüz şartlarında pek mümkün görünmemektedir. Çalışanlarla etkin iletişime giren, ikna eden, çalışanların motivasyonlarını artıran, değişime hazırlayıp yönlendiren liderler işletmelerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir ve personellerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık duymasına katkıda bulunabilirler (Tengilimoğlu, 2005).

Lider yönlendirme ya da etkileme gücüne sahip kişidir. Bazı araştırmacılar liderliği grup sürecinin tamamlayıcı bir bölümü olarak, bazıları bir etkileme süreci olarak, bazıları ise yapı oluşturma ve amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak değerlendirmektedirler (Nahavandi, 2000). Genel olarak bakıldığında yöneticilik; örgüt ya da işletmelerin temel amaç ve hedefleri olan hizmet ya da mal üretebilmek amacıyla ihtiyaç olan kaynakların bir araya getirilip bu çıktıların oluşmasını sağlamaktır. Yönetici bu işlev ve fonksiyonları hiyerarşik otoritesini kullanarak yerine getirmektedir. Yöneticilik bir bakıma mevki ve makamı elde tutmanın vermiş olduğu bir hak ve yetki iken, liderlik bireyin kendinde var olan bazı güçleri kullanarak ortaya koyabilme yetenek ve becerisidir. Yöneticiler güçlerini buldukları makam ve mevkilerden alırken, liderler ise güçlerini kendi kişisel yapılarından ve örgüt içinde gördükleri desteklerden alırlar. Artık işletmeler, yalnızca

görevine odaklanmış yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yetenek ve becerisini ön plana çıkarıp entelektüel sermayeye giderek daha fazla önem veren, toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını daha iyi öngörüp tahmin eden, işletmesini buna göre yapılandırıp şekillendiren liderlerle çalışmak durumundadırlar (Demir ve diğerleri, 2010).

Çağdaş yönetim teorisyenleri, çalışanların iş tatmininin sağlanması ile hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini yönetimin iki temel amacı olarak görmektedir. Özellikle son zamanlarda davranış bilimcilerin en fazla üzerinde durdukları davranışsal konulardan biri olan iş tatmini, örgütsel verimlilik ve etkinlik üzerinde etkisini gösteren önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir (Yazıcıoğlu, 2010). Verimlilik; örgütü hedefine ulaştırıp aynı sonucu veren iki yoldan en ucuz mal olan yolun seçilmesidir (Urhan, 2014). İş görenin verimliliğinin sağlanması ancak iş görenin çalıştığı işten memnun olmasıyla mümkündür. Bu da iş doyum kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çalışanlar işlerinden yeterince tatmin duygusu içindeyseler çalıştıkları işlerde yüksek performans gösterebilir ve verimli bir şekilde çalışabilirler (Toker, 2007).

Yönetici, kişinin işten tatmin olup olmamasında önemli bir unsurdur. Yapılan çalışmalar sonucunda, yönetici ve yönetim tarzının iyi olması, ücret kaynağının az olduğu iş ortamlarında bile iş görenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Bu da yönetimin modelinin iş tatmini üzerinde çok etkili olduğunu göstermektedir (Bozkurt, 2008).

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

Liderlik ile iş tatmini ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara baktığımızda özellikle son dönemlerde değişik kültürlere sahip örgüt yapılarında bu iki kavram arasında olumlu ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşan pek çok

araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda Erkutlu'nun (2008) yaptığı çalışmada liderlik davranışı sergilenen örgütlerdeki takipçilerin daha tatminkâr oldukları, motive edilmiş bir halde örgütsel amaçlara ulaşmada daha aktif rol üstlendikleri, örgütlerine daha bağlı oldukları ve örgütsel katılım konusunda olumlu derecede yönelim sergileme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Bir başka çalışmada Eryeşil ve İraz (2017) ise, astların kaygı ve beklentilerini dikkate alan, güçlü yanlarını geliştirebilmeleri için cesaretlendiren, gelecekte karşılaşılabilecek hal ve durumları önceden görebilen, net bir vizyona sahip, her bir astına ihtiyaçları, yetenek ve beklentileri farklı bireyler olarak yaklaşır ona göre davranan liderlerin astlarının işe bağlılığının yüksek düzeyde olduğu bulgulara ulaşmıştır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi, yorumlanması ile ilgili çalışmalar yer almıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da süregelen bir durumu bulunduğu şekliyle betimleyerek açıklamaya çalışılan, araştırmacı tarafından olayları kendi durumu içerisinde olduğu gibi açıklamaya çalışılan bir tarama modelidir (Uzun ve Ayık, 2016). Tarama modellerinde belli zaman diliminde elde edilen birçok verinin analiz edilmesiyle araştırmadaki problem ya da problemlere cevap aranır. Araştırma modelinde araştırmanın istenilen amaca uyması, verileri toplama, çözümlene için gerekenleri planlamaktır. Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde deneklerin kişisel özellikleri, bir konuya ait tercihler, görüşler, davranışların yapılma sıklığı ve tutumları ortaya koymaya çalışılır. Tarama modeli kapsamında tür olarak korelasyon yapma imkânı olmaktadır. Korelasyon türü ilişki aramalarında değişkenlerle birlikte öğrenilmeye çalışılan değişim düzeyleridir. Türe ait çözümlenmeler yapmak ve yorumlamak için istatistiksel korelasyon teknikleri kullanılır (Karasar, 2020). Evreni oluşturan elemanlar, evren ile ilgili bir yargıya varmak amacıyla, tüm evren veya evrenden alınacak bir örnekleme yapılacak tüm taramalar modele aittir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

3.2. Evren ve Örneklem

Evren araştırmada araştırılan konuyu içeren elemanların tümünün kapsanmasıdır. Canlı veya cansız bütün eleman gruplarından oluşur. Araştırmada sonuçlanan sonuçların genellenmesinin beklendiği elemanlar bütünü de diyebiliriz. Evren iki türdür. Birincisi genel evren, ikincisi ise çalışma evrenidir. Tanımlama olarak genel evren kolaydır ama genel evrene ulaşmak zor hatta olanaksızdır. Çalışma evreni ise evrendeki bütün niteliklere sahip ve ulaşabileceğimiz küçük bir modeldir (Özen ve Gül, 2007). Çalışma evreni ulaşılan evren olduğundan somut bir özelliğe sahiptir. Herhangi bir kümede gözlem yapılarak

yorum yapabileceğimiz evren çalışma evrenidir. Amaç üzerinden geliştirilen ölçütler, evreni açıklayıp sınırlandırır. Şüphesiz araştırmalarda genellenebilirliği artan bulgular değer kazanır (Karasar, 2020).

Bu araştırmada çalışma evreni Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEORATİF CAM A.Ş. firmada çalışan denetmen ve denetmen yardımcılardır. Araştırmada örneklem, evrene ait özellikleri yansıtarak evreni temsil etme özelliği taşır. Örneklemden elde edilen sonuçların evrene genellenebilmesi örneklemin temsili açısından çok önemlidir (Baştürk ve Taştepe, 2013).

Araştırmada doğru veriler elde edebilmek için örnekleme istatistik değerler, nüfus parametresiyle benzeşmesi lazımdır. Örneklem belirlerken tesadüfi örneklem ve tesadüfi olmayan örneklem kullanılır. Tesadüfi örnekleme ana kütleli oluşturulan bütün birimler örnekleme katılma ihtimali vardır ve bu bilinen bir ihtimaldir. Daha doğru bilgilere ulaşabilmek için istatistik olan araştırmalarda bu tür örneklemin seçilmesi daha uygundur (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015).

Bu çalışmada örneklem seçimi tesadüfi örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEORATİF CAM VE AYNA A.Ş. firmasında çalışan kişilerdir. Bu firmada 80 denetmen ve 200 denetmen yardımcısı çalışmaktadır. Bundan dolayı araştırmanın evreni 80 denetmen ve 200 denetmen yardımcısı olmak üzere toplamda 280 kişiden oluşmaktadır. Bu evrenden 40 denetmen ve 146 denetmen yardımcısından veri toplanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın örneklemini 40 denetmen ve 146 denetmen yardımcısı olmak üzere toplamda 186 kişiden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Tsui ve arkadaşları (2006) tarafından oluşturulan Avcı ve Topaloğlu (2009) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Liderlik Davranış Etkinliği Anketi, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (Eryılmaz ve Doğan, 2012). Ayrıca çalışanların genel iş tatminini ölçmek üzere Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Anketi'nden Şeşen (2010: 180) tarafından Türkçeye uyarlanan beş maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır (Hackman ve Oldham, 1976). 5'li likert tipi (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) olarak uygulanan ölçekte "İşim benim için bir hobi gibidir", "İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum", "İşimden çok keyif

alıyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. Şeşen (2010: 198), ölçeğin toplam güvenilirliğini .84 olarak bulmuştur (Şeşen, 2010). Ölçek formu “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” uç seçenekleri arasında 5’li likert şeklinde ölçeklendirilmiştir. Ölçeğe ek olarak birinci bölüme cinsiyet, yaş, statü, eğitimi ve mesleki hizmet süresini içeren kişisel bilgiler bölümü de eklenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 5 soru, ikinci bölümde ise 49 soru bulunmaktadır. Hazırlanan ölçek araştırmacılara doğrudan ulaştırılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada kullanılan veriler 15.05.2021 ile 27.05.2021 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Bilgi toplama formunda araştırmaya katılanlar için araştırmanın konusu, amacı ve uygulanması, hakkında bilgilendirilmiştir. Veri toplama aracı olarak 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Veri toplama araçlarındaki örneklemden toplam 186 çalışan araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katkı sağlayan çalışanlar, gönüllü ve tarafsız olarak cevap vermişlerdir. Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEORATİF CAM A.Ş.’de çalışan denetmen ve denetmen yardımcısı çalışanlardan veriler toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafında kurum çalışanlarına iletilmiştir. Veri toplama süreci yirmi gün sürmüştür. Araştırma verileri IBM SPSS Statistics 22 programı ile analiz edilmiştir. Anket verileri tablolarla sunulmuş ve detaylı yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

4.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırma kapsamına alınan Ankara ilinde özel sektörde bulunan LİMCA DEORATİF CAM VE AYNA A.Ş. çalışan denetmen ve denetmen yardımcısı çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyeti

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikmiş Yüzde |
|----------|---------|-------|---------------|----------------|
| Erkek | 152 | 81,7 | 81,7 | 81,7 |
| Kadın | 34 | 18,3 | 18,3 | 100,0 |
| Toplam | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Araştırmaya katılan katılımcıların % 81,7'sinin erkek, % 18,3'ünün kadın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Yaşı

| Yaşı | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikmiş Yüzde |
|-------------|---------|-------|---------------|----------------|
| 18-28 arası | 67 | 36,0 | 36,0 | 36,0 |
| 29-39 arası | 74 | 39,8 | 39,8 | 75,8 |
| 40-50 arası | 34 | 18,3 | 18,3 | 94,1 |
| 51 ve üstü | 11 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Toplam | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Araştırmaya katılan katılımcıların % 36,0'sının 18-28 yaş arası, % 39,8'inin 29-39 yaş arası, % 18,3'ünün 40-50 yaş arası ve % 5,9'unun 51 yaş ve üstü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Statüleri

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikmiş Yüzde |
|--------------|---------|-------|---------------|----------------|
| Denetmen | 40 | 21,5 | 21,5 | 21,5 |
| Dnt.Yardımcı | 146 | 78,5 | 78,5 | 100,0 |
| Toplam | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Araştırmaya katılan katılımcıların % 21,5'inin Denetmen ve % 78,5'inin Denetmen Yardımcısı olduğu tespit edilmiştir

Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumları

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikmiş Yüzde |
|------------|---------|-------|---------------|----------------|
| Lisans | 167 | 89,8 | 89,8 | 89,8 |
| Lisansüstü | 19 | 10,2 | 10,2 | 100,0 |
| Toplam | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Araştırmaya katılan katılımcıların % 89,8'inin Lisans ve % 10,2'sinin Lisansüstü olduğu tespit edilmiştir

Tablo 4.5. Katılımcıların Meslekteki Hizmet Süreleri

| | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikmiş Yüzde |
|------------|---------|-------|---------------|----------------|
| 0-5 yıl | 54 | 29,0 | 29,0 | 29,0 |
| 12-17 yıl | 38 | 20,4 | 20,4 | 49,5 |
| 18 ve üstü | 32 | 17,2 | 17,2 | 66,7 |
| 6-11 yıl | 62 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Toplam | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Araştırmaya katılan katılımcıların % 29,0'sının 0-5 yıl arası, % 20,4'ünün 12-17 yıl arası, % 17,2'sinin 18 ve üstü yıl arası ve % 33,3'ünün 6-11 yıl arası olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Normallik Varsayımı Testi

Tablo 4.6. Araştırmanın Tanımlayıcı Bilgileri, Normallik Varysayımı

| | N | Minimum | Maximum | Ortalama | S.S. | Skewness | S.Hata | Kurtosis | S.Hata |
|--------------|-----|---------|---------|----------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| İş tatmini | 186 | 1,00 | 5,00 | 3,3484 | ,84797 | -,393 | ,178 | -,364 | ,355 |
| İşe bağlılık | 186 | 1,00 | 5,00 | 3,3860 | ,83904 | -,574 | ,178 | ,200 | ,355 |
| Liderlik | 186 | 1,00 | 5,00 | 3,5619 | ,96362 | -,471 | ,178 | -,506 | ,355 |

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların Öğrenen Liderlik (Ort: 3,56,ss: 0.96) İş Tatmini (Ort: 3,34,ss: 0.84) ve İşe Bağlılık (Ort: 3,38,ss: 0.83) Ölçeklerinden aldıkları puanlarda en yüksek ortalamanın Öğrenen Liderlik (Ort: 3,56,ss: 0.96) olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin normallik varsayımı incelendiğinde tüm değerlerin çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğu görülmektedir. Araştırma ölçeği analizinde, Hair ve arkadaşlarına (2013) göre çarpıklık ve basıklık değeri +1.0 ile -1.0 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir. Aynı şekilde Tabachnick ve Fidell' e (2013) göre de çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak

kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir. Diğer yandan George ve Mallery'e (2010) göre ise çarpıklık ve basıklık değeri +2 ile -2 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda iş tatmini, işe bağlılık ve öğrenen liderlik ölçeklerinin kendisi normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir.

Tablo 4.7. Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,979 | ,978 | 44 |

Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.98 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin *yüksek* güvenilir bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3. Ölçeklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.8. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Cinsiyetleri ile Karşılaştırılması

| | Cinsiyetiniz | N | Ortalama | S.S. | Std. Hata Ortalama |
|--------------|--------------|-----|----------|--------|--------------------|
| İş Tatmini | Erkek | 152 | 3,3329 | ,86337 | ,07003 |
| | Kadın | 34 | 3,4176 | ,78372 | ,13441 |
| İşe bağlılık | Erkek | 152 | 3,3565 | ,85672 | ,06949 |
| | Kadın | 34 | 3,5176 | ,75249 | ,12905 |
| Liderlik | Erkek | 152 | 3,5529 | ,95962 | ,07784 |
| | Kadın | 34 | 3,6023 | ,99487 | ,17062 |

Tablo 4.9. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Bağımsız Örneklem Testi

| | Levene's Test | | t-test for Equality of Ortalamas | | | | 95% Güven Aralığı Farkı | | | |
|--------------|-------------------------|------|----------------------------------|--------|--------------|------------------|-------------------------|--------|---------|--------|
| | F | Sig. | T | Df | Sig. tailed) | (2-Ortalama Fark | S.H. Fark | Düşük | Yüksek | |
| İş Tatmini | Varyanslar Eşitse | ,112 | ,738 | -,526 | 184 | ,600 | -,08475 | ,16119 | -,40276 | ,23326 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | -,559 | 52,502 | ,578 | -,08475 | ,15156 | -,38880 | ,21930 |
| İşe bağlılık | Varyanslar Eşitse | ,324 | ,570 | -1,012 | 184 | ,313 | -,16114 | ,15916 | -,47516 | ,15288 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | -1,099 | 53,919 | ,276 | -,16114 | ,14657 | -,45501 | ,13273 |
| Liderlik | Varyanslar Eşitse | ,113 | ,737 | -,269 | 184 | ,788 | -,04938 | ,18327 | -,41096 | ,31220 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | -,263 | 47,713 | ,793 | -,04938 | ,18753 | -,42651 | ,32774 |

Independent samples test tablosu analiz tablosudur. Bu tablonun ilk kısmındaki F değeri varyansların homojen olup olmadığını test etmek için kullanılır. Hemen yanından Sig. değeri 0,05'ten küçükse varyanslar homojen değil demektir. Bu durumda Varyanslar Eşit Değilse satırı yani alttaki satır kullanılır üstteki satırdaki değerler hiç dikkate alınmaz. F'nin yanındaki Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğuna karar verilir. Yani 1.satırdaki değerler yorumlanacaktır.

Bu tabloda Sig. (2-tailed) değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için (Sig. (2-tailed)=0,600) gruplar arasında fark olmadığına karar verilir. Yapılan analizlerin sonucunu aldığımız noktadır. Bu arada eğer Sig. (2-tailed)>0.05 ise örneklem gruplarından elde edilen ortalamaların eşit olduğu kabul edilir. Yani istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.10. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Cinsiyetleri ile Karşılaştırılması

| | Cinsiyet | N | Ortalama | S.S. | t | p |
|--------------|----------|-----|----------|--------|--------|------|
| İş Tatmini | Erkek | 152 | 3,3329 | ,86337 | | |
| | Kadın | 34 | 3,4176 | ,78372 | -,526 | ,600 |
| İşe bağlılık | Erkek | 152 | 3,3565 | ,85672 | | |
| | Kadın | 34 | 3,5176 | ,75249 | -1,012 | ,313 |
| Liderlik | Erkek | 152 | 3,5529 | ,95962 | | |
| | Kadın | 34 | 3,6023 | ,99487 | -,269 | ,788 |

Bağımsız örneklem t testi, kadın ve erkek katılımcıların iş tatmin düzeylerine karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, kadın çalışanların (X=3.41, SS=0.78) ve erkek çalışanların (X=3.33, SS=0.86) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (t(.112)= -,526, p=, 600). Bu sonuçlara göre, kadın çalışanların (X=3.41) iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara (X=3.33) göre daha az olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aynı şekilde işe bağlılık (t(.324)= -1,012, p= ,313) ve liderlik (t(.113)= -,269, p= ,788) ölçeklerinde kadın ve erkek çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

4.4. Ölçeklerin Statü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.11. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Statü Değişkeni ile Karşılaştırılması

| | Cinsiyetiniz | N | Ortalama | S.S. | Std. Hata Ortalama |
|--------------|--------------|-----|----------|--------|--------------------|
| İş Tatmini | Denetmen | 40 | 3,5700 | ,71976 | ,11380 |
| | Dnt.Yardımcı | 146 | 3,2877 | ,87225 | ,07219 |
| İşe bağlılık | Denetmen | 40 | 3,5861 | ,76408 | ,12081 |
| | Dnt.Yardımcı | 146 | 3,3311 | ,85269 | ,07057 |
| Liderlik | Denetmen | 40 | 3,7826 | ,94037 | ,14869 |
| | Dnt.Yardımcı | 146 | 3,5015 | ,96423 | ,07980 |

Tablo 4.12. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Statülerine Göre Bağımsız Örneklem Testi

| | | Levene's Test | | t-test for Equality of Ortalamas | | | 95% Güven Aralığı Farkı | | | |
|--------------|-------------------------|---------------|------|----------------------------------|--------|--------------|-------------------------|-----------|---------|--------|
| | | F | Sig. | T | Df | Sig. tailed) | (2-Ortalama Fark | S.H. Fark | Düşük | Yüksek |
| İş Tatmini | Varyanslar Eşitse | 1,623 | ,204 | 1,878 | 184 | ,062 | ,28233 | ,15031 | -,01422 | ,57888 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | 2,095 | 73,497 | ,040 | ,28233 | ,13477 | ,01377 | ,55089 |
| İşe bağlılık | Varyanslar Eşitse | ,477 | ,491 | 1,712 | 184 | ,089 | ,25498 | ,14896 | -,03891 | ,54888 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | 1,822 | 68,024 | ,073 | ,25498 | ,13991 | -,02420 | ,53417 |
| Liderlik | Varyanslar Eşitse | ,003 | ,957 | 1,642 | 184 | ,102 | ,28112 | ,17119 | -,05662 | ,61886 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | 1,666 | 63,292 | ,101 | ,28112 | ,16875 | -,05606 | ,61830 |

Independent samples test tablosu analiz tablosudur. Bu tablonun ilk kısmındaki F değeri varyansların homojen olup olmadığını test etmek için kullanılır. Hemen yanından Sig. değeri 0,05'ten küçükse varyanslar homojen değil demektir. Bu durumda Varyanslar Eşit Değilse satırı yani alttaki satır kullanılır üstteki satırdaki değerler hiç dikkat alınmaz. F'nin yanındaki Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğuna karar verilir. Yani 1.satırdaki değerler yorumlanacaktır.

Bu tabloda Sig. (2-tailed) değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için gruplar arasında fark olmadığına karar verilir. Yapılan analizlerin sonucunu aldığımız noktadır. Bu arada eğer Sig. (2-tailed)>0,05 ise örneklem gruplarından elde edilen ortalamaların eşit olduğu kabul edilir. Yani istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.13. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Statüleri ile Karşılaştırılması

| | Cinsiyet | N | Ortalama | S.S. | t | p |
|--------------|--------------|-----|----------|--------|-------|------|
| İş Tatmini | Denetmen | 40 | 3,5700 | ,71976 | 1,878 | ,062 |
| | Dnt.Yardımcı | 146 | 3,2877 | ,87225 | | |
| İşe bağlılık | Denetmen | 40 | 3,5861 | ,76408 | 1,712 | ,089 |
| | Dnt.Yardımcı | 146 | 3,3311 | ,85269 | | |
| Liderlik | Denetmen | 40 | 3,7826 | ,94037 | 1,666 | ,101 |
| | Dnt.Yardımcı | 146 | 3,5015 | ,96423 | | |

Bağımsız örneklem t testi, denetmen ve denetmen yardımcısı katılımcıların iş tatmin düzeylerine karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, denetmenlerin ($X=3.57$, $SS=0.71$) ve denetmen yardımcılarının ($X=3.28$, $SS=0.87$) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(184)=1,878$, $p=,062$). Bu sonuçlara göre, denetmenlerin ($X=3.57$) iş tatmin düzeylerinin denetmen yardımcılarının ($X=3.328$) göre daha fazla olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aynı şekilde işe bağlılık ($t(184)= -1,712$, $p=,089$) ve liderlik ($t(63,292)= 1,666$, $p=,101$) ölçeklerinde denetmen ve denetmen yardımcısı çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

4.5. Ölçeklerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.14. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni ile Karşılaştırılması

| | Cinsiyetiniz | N | Ortalama | S.S. | Std. Hata Ortalama |
|--------------|--------------|-----|----------|---------|--------------------|
| İş Tatmini | Lisans | 167 | 3,3257 | ,83001 | ,06423 |
| | Y.Lisans | 19 | 3,5474 | ,99519 | ,22831 |
| İşe bağlılık | Lisans | 167 | 3,3723 | ,84920 | ,06571 |
| | Y.Lisans | 19 | 3,5058 | ,75363 | ,17290 |
| Liderlik | Lisans | 167 | 3,5538 | ,94345 | ,07301 |
| | Y.Lisans | 19 | 3,6339 | 1,15273 | ,26445 |

Tablo 4.15. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Bağımsız Örneklem Testi

| Levene's Testt-test for Equality of Ortalamas | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------|-------|------|--------|--------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------|---------|--------|
| | | F | Sig. | T | Df | Sig. tailed) | (2- Ortalama Fark S.H. Fark | 95% Güven Aralığı Farkı Düşük Yüksek | | |
| İş Tatmini | Varyanslar Eşitse | 1,894 | ,170 | -1,080 | 184 | ,282 | -,22162 | ,20521 | -,62649 | ,18325 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | -,934 | 20,947 | ,361 | -,22162 | ,23718 | -,71493 | ,27169 |
| İşe bağlılık | Varyanslar Eşitse | ,170 | ,681 | -,656 | 184 | ,512 | -,13353 | ,20346 | -,53493 | ,26788 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | -,722 | 23,523 | ,477 | -,13353 | ,18496 | -,51568 | ,24863 |
| Liderlik | Varyanslar Eşitse | 1,937 | ,166 | -,343 | 184 | ,732 | -,08011 | ,23386 | -,54151 | ,38129 |
| | Varyanslar Eşit Değilse | | | -,292 | 20,835 | ,773 | -,08011 | ,27435 | -,65091 | ,49070 |

İndependent samples test tablosu analiz tablosudur. Bu tablonun ilk kısmındaki F değeri varyansların homojen olup olmadığını test etmek için kullanılır. Hemen yanından Sig. değeri 0,05'ten küçükse varyanslar homojen değil demektir. Bu durumda Varyanslar Eşit Değilse satırı yani alttaki satır kullanılır üstteki satırdaki değerler hiç dikkat alınmaz. F'nin yanındaki Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğuna verilir. Yani 1.satırdaki değerler yorumlanacaktır.

Bu tabloda Sig. (2-tailed) değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için gruplar arasında fark olmadığına karar verilir. Yapılan analizlerin sonucunu aldığımız noktadır. Bu arada eğer Sig. (2-tailed)>0.05 ise örneklem gruplarından elde edilen ortalamaların eşit olduğu kabul edilir. Yani istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.16. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Eğitim Durumu ile Karşılaştırılması

| | | Cinsiyet | N | Ortalama | S.S. | t | p |
|--------------|----------|----------|-----|----------|---------|--------|------|
| İş Tatmini | Lisans | | 167 | 3,3257 | ,83001 | | |
| | Y.Lisans | | 19 | 3,5474 | ,99519 | -1,080 | ,282 |
| İşe bağlılık | Lisans | | 167 | 3,3723 | ,84920 | | |
| | Y.Lisans | | 19 | 3,5058 | ,75363 | -,656 | ,512 |
| Liderlik | Lisans | | 167 | 3,5538 | ,94345 | | |
| | Y.Lisans | | 19 | 3,6339 | 1,15273 | -,343 | ,732 |

Bağımsız örneklem t testi, lisans ve yüksek lisans durumuna göre katılımcıların iş tatmin düzeylerine karşı tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, lisansın (X=3.32, SS=0.83) ve yüksek lisansın (X=3.54, SS=0.99) grupları

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(184) = -1,080$, $p = ,282$). Bu sonuçlara göre, lisans eğitimi alanların ($X = 3,32$) iş tatmin düzeylerinin yüksek lisans ($X = 3,354$) göre daha az olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aynı şekilde işe bağlılık ($t(184) = -,656$, $p = ,512$) ve liderlik ($t(184) = -,343$, $p = ,732$) ölçeklerinde lisans ve yüksek lisans durumuna göre çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

4.6. Ölçeklerin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.17. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılması

| N | Ortalama | S.S. | Std. Hata | 95% Güven Aralığı Ortalaması | | | |
|-------------------|----------|---------|-----------|------------------------------|--------------|---------|---------|
| | | | | Düşük Sınır | Yüksek Sınır | Minimum | Maximum |
| 18-28 arası 67 | 3,2985 | ,80707 | ,09860 | 3,1016 | 3,4954 | 1,00 | 4,80 |
| 29-39 arası 74 | 3,3784 | ,83850 | ,09747 | 3,1841 | 3,5726 | 1,20 | 4,80 |
| 40-50 arası 34 | 3,1941 | ,93353 | ,16010 | 2,8684 | 3,5198 | 1,00 | 4,60 |
| 51 ve üstü 11 | 3,9273 | ,72262 | ,21788 | 3,4418 | 4,4127 | 2,20 | 5,00 |
| Toplam 186 | 3,3484 | ,84797 | ,06218 | 3,2257 | 3,4711 | 1,00 | 5,00 |
| 18-28 arası 67 | 3,3106 | ,86306 | ,10544 | 3,1001 | 3,5211 | 1,00 | 4,72 |
| 29-39 arası 74 | 3,4114 | ,81122 | ,09430 | 3,2235 | 3,5994 | 1,39 | 4,94 |
| 40-50 arası 34 | 3,3791 | ,88439 | ,15167 | 3,0705 | 3,6877 | 1,11 | 5,00 |
| 51 ve üstü 11 | 3,6949 | ,75801 | ,22855 | 3,1857 | 4,2042 | 1,78 | 4,54 |
| Toplam 186 | 3,3860 | ,83904 | ,06152 | 3,2646 | 3,5073 | 1,00 | 5,00 |
| 18-28 arası 67 | 3,4938 | 1,07830 | ,13174 | 3,2308 | 3,7569 | 1,04 | 4,91 |
| 29-39 arası 74 | 3,6263 | ,76219 | ,08860 | 3,4497 | 3,8029 | 2,00 | 5,00 |
| 40-50 arası 34 | 3,4808 | 1,11008 | ,19038 | 3,0935 | 3,8681 | 1,00 | 5,00 |
| 51 ve üstü 11 | 3,7945 | 1,02632 | ,30945 | 3,1050 | 4,4840 | 1,96 | 4,87 |
| Toplam 186 | 3,5619 | ,96362 | ,07066 | 3,4226 | 3,7013 | 1,00 | 5,00 |

Tablo 4.18. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanların Yaş Değişkeni ile Karşılaştırılması (ANOVA Testi)

| | | Kareler Toplamı | Df | Ortalamanın Karesi | F | Sig. |
|--------------|---------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
| İş Tatmini | Gruplar Arası | 4,729 | 3 | 1,576 | 2,236 | ,086 |
| | Grup İçi | 128,296 | 182 | ,705 | | |
| | Toplam | 133,025 | 185 | | | |
| İşe bağlılık | Gruplar Arası | 1,480 | 3 | ,493 | ,697 | ,555 |
| | Grup İçi | 128,757 | 182 | ,707 | | |
| | Toplam | 130,237 | 185 | | | |
| Liderlik | Gruplar Arası | 1,436 | 3 | ,479 | ,511 | ,675 |
| | Grup İçi | 170,347 | 182 | ,936 | | |
| | Toplam | 171,783 | 185 | | | |

İş tatmin ölçeğinin Anova sig değeri 0,086 değerinde çıkmıştır. Yani 0,05 ten büyüktür. O zaman katılımcıların iş tatmin düzeyi yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların iş tatmin düzeyi 18-28 arası, 29-39 arası, 40-50 arası ve 51 ve üstü yaş düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur. Aynı şekilde katılımcıların işe bağlılık ve öğrenen liderlik puanlarının 18-28 arası, 29-39 arası, 40-50 arası ve 51 ve üstü yaş düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur.

4.7. Ölçeklerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.19. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkeni ile Karşılaştırılması

| | N | Ortalama | S.S. | Std. Hata | 95% Güven Aralığı | | Minimum | Maximum |
|---------------|------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|-------------|-------------|
| | | | | | Düşük Sınır | Yüksek Sınır | | |
| 0-5 yıl | 54 | 3,4074 | ,82961 | ,11290 | 3,1810 | 3,6338 | 1,20 | 4,80 |
| 6-11 yıl | 62 | 3,3774 | ,76831 | ,09758 | 3,1823 | 3,5725 | 1,00 | 4,60 |
| 12-17 yıl | 38 | 3,1737 | ,99964 | ,16216 | 2,8451 | 3,5023 | 1,00 | 4,80 |
| 18 ve üstü | 32 | 3,4000 | ,84395 | ,14919 | 3,0957 | 3,7043 | 2,00 | 5,00 |
| Toplam | 186 | 3,3484 | ,84797 | ,06218 | 3,2257 | 3,4711 | 1,00 | 5,00 |
| 0-5 yıl | 54 | 3,4142 | ,89242 | ,12144 | 3,1706 | 3,6578 | 1,24 | 4,72 |
| 6-11 yıl | 62 | 3,3434 | ,77893 | ,09892 | 3,1456 | 3,5412 | 1,00 | 4,54 |
| 12-17 yıl | 38 | 3,3061 | ,95919 | ,15560 | 2,9909 | 3,6214 | 1,11 | 4,94 |
| 18 ve üstü | 32 | 3,5156 | ,71929 | ,12715 | 3,2563 | 3,7750 | 1,78 | 5,00 |
| Toplam | 186 | 3,3860 | ,83904 | ,06152 | 3,2646 | 3,5073 | 1,00 | 5,00 |
| 0-5 yıl | 54 | 3,5032 | 1,08824 | ,14809 | 3,2062 | 3,8003 | 1,04 | 5,00 |
| 6-11 yıl | 62 | 3,5968 | ,85975 | ,10919 | 3,3784 | 3,8151 | 1,91 | 4,91 |
| 12-17 yıl | 38 | 3,5435 | ,99894 | ,16205 | 3,2151 | 3,8718 | 1,00 | 5,00 |
| 18 ve üstü | 32 | 3,6155 | ,92700 | ,16387 | 3,2813 | 3,9497 | 1,91 | 5,00 |
| Toplam | 186 | 3,5619 | ,96362 | ,07066 | 3,4226 | 3,7013 | 1,00 | 5,00 |

Tablo 4.20. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanların Mesleki Kıdem Değişkeni ile Karşılaştırılması (ANOVA Testi)

| | | Kareler Toplamı | df | Ortalamanın Karesi | F | Sig. |
|--------------|---------------|-----------------|-----|--------------------|------|------|
| İş Tatmini | Gruplar Arası | 1,485 | 3 | ,495 | ,685 | ,562 |
| | Grup İçi | 131,539 | 182 | ,723 | | |
| | Toplam | 133,025 | 185 | | | |
| İşe Bağlılık | Gruplar Arası | ,936 | 3 | ,312 | ,439 | ,725 |
| | Grup İçi | 129,301 | 182 | ,710 | | |
| | Toplam | 130,237 | 185 | | | |
| Liderlik | Gruplar Arası | ,366 | 3 | ,122 | ,130 | ,942 |
| | Grup İçi | 171,416 | 182 | ,942 | | |
| | Toplam | 171,783 | 185 | | | |

İş tatmin ölçeğinin Anova sig değeri 0,562 değerinde çıkmıştır. Yani 0,05 ten büyüktür. O zaman katılımcıların iş tatmin düzeyi mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların iş tatmin düzeyi 0-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl ve 18 ve üstü mesleki kıdemleri arasında herhangi bir fark yoktur. Aynı şekilde katılımcıların işe bağlılık ve liderlik puanlarının 0-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl ve 18 ve üstü mesleki kıdemleri arasında herhangi bir fark yoktur.

4.8. Ölçekler Arası İlişki (Korelasyon)

Pearson katsayısı öncelikli olarak düşünmemiz gereken katsayıdır. Çünkü parametrik testler daha güçlü çıkarımlar yapmaktadır. Pearson korelasyon hesaplanırken söz konusu değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır. Bunu saçılım grafiği ile aşağıdaki gibi elde ederiz.

Tablo 4.21. Ölçekler arası korelasyon incelemesi

| | N | Ort | S.S. | İş Tatmini | İşe Bağlılık | Liderlik |
|--------------|-----|------|------|------------|--------------|----------|
| İş Tatmini | 186 | 3,34 | ,84 | 1 | | |
| İşe Bağlılık | 186 | 3,38 | ,83 | ,778** | 1 | |
| Liderlik | 186 | 3,56 | ,96 | ,529** | ,637** | 1 |

*p<.05 **p<.01

Yukarıdaki Tablodaki korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki katılımcıların;

İş Tatmin ölçeği ile İşe bağlılık ölçeği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, $r=0,778$, $p<0,01$. (Cohen'e (1988) göre YÜKSEK bir ilişki vardır)

İş tatmin ölçeği ile liderlik ölçeği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, $r=0,529$, $p<0,01$. (Cohen'e (1988) göre YÜKSEK bir ilişki vardır)

İşe bağlılık ölçeği ile liderlik ölçeği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, $r=-0,637$, $p<0,01$. (Cohen'e (1988) göre YÜKSEK bir ilişki vardır)

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan bir istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler almakla birlikte, korelasyon kat sayılarında;

Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

4.9. Öğrenen Liderlik Davranışının İşe Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi (Regresyon)

Öğrenen liderlik davranışın ayrı ayrı olarak işe bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 4.22. Model Özeti

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,529 ^a | ,280 | ,276 | ,72134 |

a. Predictors: (Constant), istatmin

R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyonu belirtir. İki değişkenli yapıda R Square değerine bakılmaktadır. Bu değer 0,280 çıkmıştır. Yani modelin % 28'i açıklanabilmektedir. Yani denetmen ve denetmen yardımcılarının öğrenen liderlik davranışı algıları ve iş tatmini düzeylerini etkilemesi (yordamlaması) % 28,0 oranında gerçekleşmektedir veya yordamaktadır. Diğer bir ifade ile iş tatmininin % 28,0 i öğrenen liderlik davranışı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 4.23. ANOVA Testi

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 37,284 | 1 | 37,284 | 71,654 | ,000 ^b |
| | Residual | 95,741 | 184 | ,520 | | |
| | Total | 133,025 | 185 | | | |

a. Dependent Variable: Liderlik

b. Predictors: (Constant), İş tatmini

Anova tablosunda anlamlılık değerine (sig değerine) bakıldığında 0,05 ten küçük olduğu görülmektedir. Yani model anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile model, anlamlı bir şekilde öğrenen liderlik davranışının % 28,0'ünün iş tatmini düzeyi tarafından açıklanabildiğini ifade etmektedir.

Tablo 4.24. Coefficient tablosu

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 (Constant) | 1,689 | ,203 | | 8,318 | ,000 | ,549 | 1,490 |
| İş tatmini | ,466 | ,055 | ,529 | 8,465 | ,000 | -,105 | ,301 |

Coefficient tablosu incelendiğinde ise anlamlı olduğu görülmektedir. Yani iş tatmini değişkenini öğrenen liderlik davranış algısının etkilediği görülmektedir. Alt satırdaki 0,466 değeri ise iş tatmin düzeylerinin öğrenen liderlik davranışından etkilendiğini göstermektedir. Yani öğrenen liderlik davranışı 1 birim artınca iş tatmininin % 46,6 arttığını ifade etmektedir.

Tablo 4.25. Model Özeti

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,637 ^a | ,405 | ,402 | ,64888 |

a. Predictors: (Constant), isebaglilik

R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyonu belirtir. İki değişkenli yapıda R Square değerine bakılmaktadır. Bu değer 0,405 çıkmıştır. Yani modelin % 40,5'i açıklanabilmektedir. Yani denetmen ve denetmen yardımcılarının öğrenen liderlik davranış algıları ve işe bağlılık düzeylerini etkilemesi (yordamlaması) % 40,5 oranında gerçekleşmektedir veya yordamaktadır. Diğer bir ifade ile işe bağlılığın % 40,5 i öğrenen liderlik davranışı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 4.26. ANOVA Testi

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 52,764 | 1 | 52,764 | 125,315 | ,000 ^b |
| | Residual | 77,473 | 184 | ,421 | | |
| | Total | 130,237 | 185 | | | |

a. Dependent Variable: isebaglilik

b. Predictors: (Constant), liderlik

Anova tablosunda anlamlılık değerine (sig değerine) bakıldığında 0,05 ten küçük olduğu görülmektedir. Yani model anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile model, anlamlı bir şekilde öğrenen liderlik davranışının % 40,5'inin işe bağlılık düzeyi tarafından açıklanabildiğini ifade etmektedir.

Tablo 4.27. Coefficient tablosu

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | Sig. | 95,0% Confidence Interval for B | |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|---------------------------------|-------------|
| | B | Std. Error | Beta | t | | Lower Bound | Upper Bound |
| 1 (Constant) | 1,412 | ,183 | | 7,730 | ,000 | ,549 | 1,490 |
| isebaglilik | ,554 | ,050 | ,637 | 11,194 | ,000 | -,105 | ,301 |

Coefficient tablosu incelendiğinde ise anlamlı olduğu görülmektedir. Yani işe bağlılık değişkenini öğrenen liderlik davranış algısının etkilediği görülmektedir. Alt satırdaki 0,554 değeri ise işe bağlılık düzeyinin öğrenen liderlik davranışından etkilendiğini göstermektedir. Yani öğrenen liderlik davranışı 1 birim artınca işe bağlılığın % 55,4 arttığını ifade etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Bu araştırmada “İş Tatmini, İşe Bağlılık ve Öğrenen Liderlik” başlıkları altında örgütlerde sunulan öğrenen liderlik davranışı sonucunda bireylerin işe bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki yansımalarını incelemeyi amaçlamıştır.

Denetmen ve denetmen yardımcılarının iş tatmin düzeylerine karşı tutum farklarını ortaya koymak yapılan analiz sonucunda, kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha az olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aynı şekilde işe bağlılık ve liderlik ölçeklerinde kadın ve erkek çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Denetmen ve denetmen yardımcıları grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre, denetmenlerin iş tatmin düzeylerinin denetmen yardımcılara göre daha fazla olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aynı şekilde işe bağlılık ve liderlik ölçeklerinde denetmen ve denetmen yardımcısı çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Eğitim durumlarına göre denetmen ve denetmen yardımcıları incelendiğinde, lisans ve yüksek lisans mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre, lisans eğitimi alanların iş tatmin düzeylerinin yüksek lisansa göre daha az olmasına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aynı şekilde işe bağlılık ve liderlik ölçeklerinde lisans ve yüksek lisans durumuna göre çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Şirket Çalışanlarının yaşlarına göre bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde, iş tatmin düzeyi 18-28 arası, 29-39 arası, 40-50 arası ve 51 ve üstü yaşları arasında herhangi bir fark çıkmamıştır. Aynı şekilde katılımcıların işe bağlılık ve öğrenen liderlik puanlarının 18-28 arası, 29-39 arası, 40-50 arası ve 51 ve üstü yaş düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur.

Çalıştıkları yıllara göre Şirket çalışanlarının iş tatmin düzeyi 0-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl ve 18 ve üstü mesleki kıdemleri arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. Aynı şekilde katılımcıların işe bağlılık ve liderlik puanlarının 0-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl ve 18 ve üstü mesleki kıdemleri arasında herhangi bir fark yoktur.

İş tatmini, işe bağlılık ve liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde, Şirket çalışanların iş tatmini ve işe bağlılıkları arasında yüksek ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İş tatmin ile liderlik arasında yüksek ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine, işe bağlılık ile liderlik arasında yüksek ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan işe bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin öğrenen liderlik davranışından etkilendiği sonucu çıkmıştır.

Liderlik davranışın iş tatminini öngördüğünü ve bunun da işe bağlılığı öngördüğünü göstermiştir. Bir liderin davranışı, çalışanların işlerine karşı tutumunu olumlu yönde etkiler. Bu olumlu tutum, çalışanların şirketle ilişkilerini sürdürme arzusuna yol açar. Bu sonuçlar, yüksek düzeyde iş tatminine sahip bir kişinin işe karşı olumlu, işinden memnun olmayan bir kişinin ise işe karşı olumsuz tutumlara sahip olduğu görüşünü desteklemektedir. Bu çalışmanın sonuçları, işlere ve kuruluşlarına karşı olumlu tutumlar yaratmada liderlerin önemli rolünün altını çizmektedir.

Bu çalışmanın çeşitli sınırlamaları bulunmaktadır. İlk olarak, örneklem büyüklüğü sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Daha büyük örneklem, çeşitli endüstriler ve kültürlerin, organizasyonel seviyelerin ve cinsiyetlerin eşit temsili, araştırmanın değerini artırmalıdır. İkinci olarak, öz-bildirimlere güvenmek ve kesitsel tasarım, sonuçları sınırlayabilir. Kesitsel tasarım, yapılar arasındaki nedensel ilişkileri kanıtlamayı zorlaştırır. Liderlik davranışı ile çalışan tutumları arasındaki ilişkinin gücü ve süresi konularını değerlendirmek için boylamsal araştırmalara ihtiyaç vardır.

Öneriler

Kuruluşlar, insanların potansiyellerini optimize edebilecekleri ve kuruluşlara değer katabilecekleri ortamlar yaratmalıdır. Bu ortamların oluşturulmasında ve sürdürülmesinde liderler çok önemli bir rol oynamaktadır. Güçlendirilmiş çalışma ortamlarının, kendi kendine liderliğin olumlu örgütsel sonuçlara yol açabileceği bir başlangıç noktası sağladığı görüşündedir. Öğrenen liderlik, organizasyonlar içinde yön ve motivasyonu etkilemenin ve geliştirmenin yollarıdır. Yöneticilerin geliştirmesi gereken temel bir yetkinlik, insanların iş tatmin düzeyini geliştirmek ve işe bağlılıklarını arttırmaktır. İyi bir insan geliştirici olabilmek için, yöneticilere yetki devretmek, çalışanları sonuçlardan sorumlu tutmak, örnek olarak liderlik etmek, astları teşvik etmek, başkalarının duygularıyla ilgilenmek, katılımcı karar vermeye izin vermek, bilgi paylaşmaktır.

Denetçiler, astlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve istekli olmalı, empatik davranışlar göstermeli, anlayışlı ve cana yakın olmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarının gelişimi için zaman ayırmalıdır. Yöneticilere bunu yapmasını sağlamanın bir yolu, insan gelişimini her yönetici için performans kriterlerinden biri olarak belirlemektir. Yöneticiler, insanların gelişimi için ödüllendirilirse, güçlendirici bir kültür yaratırlar.

KAYNAKÇA

- Akyüz, M. (2002). *Çağdaş okulda etkili liderlik*. Ege Eğitim Dergisi, 1(2).
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 4-7.
- Allen, N. ve Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative to the organisation: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 252 - 276.
- Antonacopoulou, E. (1999). Developing learning managers within learning organizations: The case of three major retail banks. *Organizational Learning And The Learning Organization: Developments in Theory And Practice*, 217, 214-242.
- Antonacopoulou, E. (1999). Learning structures and their social construction: A European perspective on management education. *E Gestao: Comportamento Organizacional*, 5(2), 289-306.
- Antonacopoulou, E. (2001). The Paradoxical nature of the relationship between Training and Learning. *Journal of Management Studies*, 38(3): 327-350.
- Antonacopoulou, E. (2002). Learning as space: Implications for organisational learning, proceedings of the 3rd International conference on organisational knowledge, learning and capabilities. *Athens, Greece, April*.
- Antonacopoulou, E. (2003). Learning as a dynamic capability: Implications for leadership development. *Manchester Business School, Working Paper*.
- Appelbaum, S. ve Honeggar, K. (1998). Empowerment: A contrasting overview of Organizations in general and Nursing in particular: An examination of Organizational factors, managerial behaviours, Job designs and structural power. *Empowerment in Organizatio*, 29 - 50.
- Arıkan, M. (2001). *Askeri liderlik yardımcı kitabı*. Ankara : Kara Harp Okulu.
- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: 3 Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF Dergisi*. Sayı: 16.
- Aycan, Z. (2001). Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. *Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları*.
- Bamberger, P. A. (1999). Organizational commitment; The Antecedents and consequences of union commitment. *Acedemy of Management Journal*, 42(3).
- Bar, H. A. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*.

- Baron, R. (1986). *Behavior in organizations: Understanding and managing the Human side of work* (2. Ed.). Allyn And Bacon.
- Barry, D. (1991). *Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership, organisational dynamics*. Washington: American Psychological Association.
- Barut, Y. (2013). İlk okul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre kendi okul müdürlerinin öğreten liderlik davranışları. *Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Baş, T.(2005). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. www.bilgiyonetimi.com.(Özgün eser 15/06/2020 Tarihli)
- Başaran, İ. (1998). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baştürk, S. ve Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Baysal, A. P. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Becker, T. R. (1993). Profiles of commitment: An emprical test. *Journal of Organizational Behavior*.
- Becker, T. R. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Acedemy of Management Journal*.
- Bildik, B. (2009) Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Gebze: Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Bisoux, T. (Ed.) (2002). *The mind of a leader*. London: Fontana, 26-31.
- Blenegen, M. A. (1993). Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nursing Research*.
- Boal, K. Ve Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership. California : Stanford University*, 11, 515-550.
- Bolat, T. (2000). Örgütlerde İş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Bonger, W. C. (1999). Competence and competitive advantage: Towards A dynamic model. *London: British Journal of Management*, 10, 275-90.
- Bons, P. (1981). *Leadership in organizations*. New York: USMA Press.
- Bordin, C., Bartram, T. ve Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 34 - 46.

- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008) İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Pegem Akademi yay. eğt. dan. hizm. tic. ltd, 1-8.
- Can, H. (1983). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Chow, H. (1994). Organizational commitment and career of chinese managers in hong kong and taiwan. *The International Journal of Career Management*.
- Clark, D. R. (2008). Liderlik tarzı. *Sosyal Psikoloji Dergisi*, 221-228.
- Clifford, M. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quartely*.
- Clifford, M. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quartely*, 30(1).
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A Meta- Analysis. *Journal of Organizational Behavior*.
- Cohen, M. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-15.
- Conger, J. A. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. (3.Ed .). in Conger, J.A. and Kanungo, R.N, Charismatic. *San Francisco: Jossey Bass Inc*.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Ankara: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2-18.
- Çelik, O. V. (2011). Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. *Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi?. www.active.com (Erişim Tarihi 10. 10. 2020).

- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk Kültürüne uyarlanması. *Antalya: Akdeniz İnsani Değerler Dergisi*, 7(1), 143-156.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2008) Anlama yönetimi. Cengage Learning, Hargreaves, A. (2003). Bilgi toplumunda öğretmenlik. *New York, NY: Öğretmenler Koleji*.
- Davis, K. (1982). İşletmede insan davranışı örgütsel davranış. Tosun, K (Çev.). *İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın*.
- Davis, K. (1998). *İşletmede insan davranışı-örgütsel davranış*. Kemal, T (Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Dee, J., Henkin, A. ve Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher. *Journal of Educational Administration*, 257 - 277.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010) Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 2(1): 129-152.
- Demiray, C. V. (2002). *Askeri liderlik ders kitabı*. Ankara: KHO Matbaası.
- Deverell, J. (1999). Can you teach leadership? in The Royal Society (RSA) on work and leadership. *London: Routledge, Aldershot, Gower*. 119-128.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*.
- Doherty, A. J. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformational/transactional leadership and impact of interuniversity athletic administrators. *Journal of Sport Management*, 11(3), 275-285.
- Dökmen, Ü. (1998). Etkili liderlik ders notları. *Ankara: Eğitim ve Doktrin Komutanlığı*.
- Drucker, P. (2000). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun (Çev.). *İstanbul: Epsilon Yayıncılık*, 2. Basım.
- Dubrin, A. J. (1997). *Personal magnetism: Discover your own charisma and learn to charm, inspire, and influence others*. USA: Amacom Books.
- Dudley, C. S. ve Roozen, D. A. (2001). *Faith communities today*. Hartford: CT
- Duygulu, E., Çıraklar, N. ve Mohan, Y. (2008). Algılanan örgütsel destek, işe bağlılık ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi S.B.E, Dergisi*.
- Düzgün, E. (2014). Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 180-181.
- Elloy, D. (2005). The influence of superleader behaviours on organization commitment, job satisfaction and organizational self-esteem in a self-managed work team. *Leadership ve Organizational Development Journal*. 120 - 127.

- Elloy, D. F., Everett, J. E. ve Flynn, W. R. (1995). Multidimensional mapping of the correlates of job involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science*.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/>.(Erişim Tarihi 07. 09. 2020).
- Erdoğan, İ. (1998). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. *İstanbul İstanbul İ.B.F. Fakültesi Dergisi*.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Yönetim ve örgüt psikolojisi* (12. Baskı)). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkutlu, H. (2008) The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The turkish case. *Journal of Management Development* 27(7), 708-726.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eryılmaz, A., ve Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Antalya: Klinik Psikiyatri Dergisi*, 49-55.
- Ferris, W. A. (1996). *The learning manager and the inner side of management* In S. Cavaleri, and D. Fearon, (Eds), *Managing in Organisations that Learn*. Cambridge: MA: Blackwell. P, 66- 96.
- Ferris, W. P. (2002). Theater tools for team building. *Harvard Business Review*.
- Gardner, H. (1997). *Extraordinary minds: Portraits of 4 exceptional individuals and an examination of our own extraordinariness*. New York: Basic Books.
- Garrat, R. (1990). The learning organisation. *London: Fontana, Collins*.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayınevi.
- Gibson J. L., J. I. (1997). *Organization* (9. Ed.). Irwin : Mcgraw-Hill.
- Greguras, G. ve Ford, J. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 433 - 465.
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte duygusal zeka (liderlik özellikleri ile duygusal Zekalı liderlere ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde örnek bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi*.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 250-279.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis* (7. Ed). Boston: Pearson Education Limited.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., ve Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadedi ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Hersey, P. K. H. ve Blanchard, D. E.(2012). Management of organizational behavior. *Leading Human Resources*, 308
- Hodgson, P. (1999). *Leadership, teaching and learning, in the royal society (RSA) on work and leadership*. Aldershot: Gower, 129-133.
- Hunsaker, P. L. (1986). *Managing organizational behavior*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Iverson, R. D. (2000). The relationship between job and life satisfaction. *Human Relations*, 53(6).
- Joiner, T. ve Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 439 - 452.
- Judge, T. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes of subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*.
- Kahan, R. L. (1973). The work module: A tonic for lunchpail lassitude. *Psychology Today*.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, İ. (1998). Ağzı olmayanları konuşturma. *Ankara: Bayat dergisi*.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E.
- Kets De Vries, M. (1989). *Prisoners of leadership*. New York: John Wiley ve Sons.
- Kingır, S. ve Şahin, M. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard: Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kouzes, M. J. (1987). *The credibility factor what people expect of leaders*. Kaliforniya: San Francisco, Magazine-Event.
- Kök, S. B. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Dergisi*.

- Lave, J. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership ve Organization Development Journal*, 655 - 672.
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior*. Newyork: Mcgraw-Hill Book Co.
- Mcgregor, D. (1970). Theory x and theory y. Organization theory. www.hrmars.com/jour.
- Menon, S. (2001). *Employee empowerment: An integrative psychological approach*. *Applied Psychology An International Review*, 153 - 180.
- Merizow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Kaliforniya: San Francisco: Jossey-Bass.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G. ve Kellerman, R. (2003). *Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 72 - 82.
- Meyer, J. A. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Meyer, J., Allen, N. ve Smith, C. (1993). Commitment to organisations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 538 - 551.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. *New York: NY, The Free Press*.
- Moshavi, D. (2001). Introducing improvisational theatre techniques to the management classroom. *Journal of Management Education*, 25(4), 437-449.
- Mowday, R. R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour* (9. Ed). UK: Pearson Education Limited.
- Nahavandi, A. (Ed.). (2000) *The art and science of leadership*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Nauman, E. (1993). Antecedents and consequens of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group Organizations Management*, 18.
- Newstron, J. K. (1997). *Organizational behavior*. USA: Mcgraw-Hill.
- Norbeck, J. S. (1985). *Perceived S, Joband psychological symptoms in critical care nursing*. Research in Nursing and Health.
- Northhouse, P. G. (2009). *Liderlik: Teori ve uygulama*. Londra: SAGE Yayın Basını.

- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*.
- Oshagbemi, T. (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology*.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 388 - 403.
- Örücü, E. T. (2014). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 73-90.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm-yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özden, Y. (2001). *Öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özen, Y., Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-472.
- Özkaya, O. M. (2000). Bir lider olarak Vehbi Koç. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi*.
- Pearson, L., Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 37 - 53.
- Pedersen, P. M. ve Thibault, L. (2014). Managing sport. In P. M. Pedersen, ve L. Thibault (Eds.), *Contemporary sport management* (5.Ed). Champaign: Human Kinetics.p. 4-31).
- Porter, L. R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*.
- Pozner, B. (2002). The challenge of finding the leader within: Committing to leadership. *Colorado: Paper Denver, Presented At The Academy of Management Annual Conference*.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*.
- Quarterman, J. ve Li, M. (2003). Managing and leading sport organizations (2. Ed). *International Journal of Sport Culture And Science*.
- Rad, A. ve Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers, leadership style and employees job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 11-23.
- Ralph, S. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.

- Robbins, S. (2003). *Organisational behaviour: Global and south african perspective*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sall, F. E. (1987). *Organizational psychology: Science and practice*. California: Cole Publishing Co, Pasific Grove.
- Savery, L. ve Luks, J. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: Some Australian evidence. *Leadership ve Organization Development Journal*, 97 - 104.
- Sayyan, S. (1990). *İşletmelerde verimlilik ve verimlilik artırılmasına ilişkin bir uygulama*. İstanbul: İstanbul İ.İ.E. Fakültesi Yayın Evi.
- Schrank, R. (1994). Two women, three men on a raft. *Harvard Business Review*, 66-80.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A. ve Marshall, V. (2005). Causal inferences between participation in decision-making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership and Organisational Development Journal*, 399 - 414.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row Peterson and Co.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation*. London: Century Business.
- Senge, P. (1998). *Beşinci disiplin*. İldeniz, A., Doğukan, A (Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- Single, T. ve Pearson, C. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organisational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 27-38.
- Smicich, L. A. (1982). Leadership: The management of meaning. *Applied Behavioural Science*, 18, 257-273.
- Soucie, D. (1994). Effective managerial leadership in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 1-13.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey theory and research*. New York: Free Press.
- Stoner, J. A. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, USA.
- Şahin, M., Keskin, S. ve Yurdugül, H. (2019). Impact of family support and perception of loneliness on game addiction analysis of a mediation and moderation. *International Journal of Game-Based Learning*, 15-30.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde bir araştırma. KVO SAVBEN: *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.

- Şimşek, M. A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. Baskı.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş. M. (1999). *Yönetim ve organizasyon* (5. Baskı.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti
- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston : Pearson.
- Tekin, A. (2001). Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması. *İstanbul: Yayımlanmamış Doktora Tezi*.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. ve Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
- Urhan, S. (2014). İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bir alan araştırması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel Sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Vail, P. (1996). *Learning as a way of being: Strategies for survival in a world of permanent of white water*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van, T. (2005). The unacknowledged contribution of organisational change practice to organisational and employee wellness. *World of Work Conference: Vanderbijlpark*.
- Veccio, R. P. (1988). *Organizational behavior*. Orlando: The Dreyden Press.
- Vriesendorp, S. (2002). The poetry of leadership. *Proceeding of The Art of Management and Organisation Conference. London: September*.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation*. New York, London, Sydney: John Wiley And Sons, Inc.
- Wasti, S. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış, Türkiye'de yönetim. İçinde Z. Aycan (ed.), *Liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Ankara: Bilig Dergisi, Yayın No: 55, 243-264*.

- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations. (3Ed.)* New Jersey: Prentice Hall International.
- Yukl, G. (2006). *Organizasyonlarda liderlik.* New York, NY: Prentice Hall Yayıncıları
- Yukl, G. (2012). *Effective leadership behavior: What we know.* New York: University At Albany.
- Zel, U. (1995). Liderin rehberlik rolü, bir model önerisi ve uygulama. *Ankara: Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik.* Ankara : Seçkin Yayıncılık.



EKLER

EK 1: Ölçek Formu

İŞ TATMİNİ, İŞE BAĞLILIK VE ÖĞRENEN LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz (X) veya doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek (X)

2. Yaşınız : 18-28 arası () 29-39 arası (X) 40-50 arası () 51 ve üstü ()

3. Statünüz : öğrenci Denetmen (X) Denetmen Yardımcısı ()

4. Eğitiminiz : Lisans () Yüksek Lisans (X) Doktora ()

5. Meslekte Hizmet Süreniz: 0-5 yıl (X) 6-11 yıl () 12-17 yıl () 18 ve üstü ()

| Lütfen son zamanlarda aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz | | | | | | |
|---|--|------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| No | Madde | Hiç katılmıyorum | Az katılmıyorum | Orta düzeyde katılmıyorum | Büyük ölçüde katılmıyorum | Tamamen katılmıyorum |
| 6. | İşim benim için bir hobi gibidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | İşimden çok keyif alıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Genel olarak işim beni tatmin ediyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | İşimde kendimi enerji dolu hissedirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Çalışırken zaman su gibi akıp gidiyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | İşime karşı istekli ve hevesliyim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | İşim bana çalışma şevki verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi ,mutlu hissedirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <i>Lütfen son zamanlarda aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz</i> | | | | | | |
|--|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| No | Madde | Hiç | Az | Orta düzeyde | Büyük ölçüde | Tamamen |
| | | katılmıyorum | katılmıyorum | katılmıyorum | katılmıyorum | katılmıyorum |
| 20. | Yaptığım işle gurur duyuyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Çalışırken tamamen işime konsantra olur dalar giderim. Ara vermeden uzun süre çalışabilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | İşimi ilginç ve özel bulurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Çalışırken kendimi işime kaptırırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Yönetici lider, misyon, vizyon, temel değer ve ilkelerini belirlemede önderlik eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Yönetici lider, Belirlenen misyon, vizyon, temel değer ve ilkeler doğrultusunda Şirketin politikaları, stratejileri ve bunlarla ilişkili süreçlerin oluşturulması çalışmalarında aktif ve etkin rol alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. | Yönetici lider, Belirlenen politika ve stratejilerin yaşama geçirilmesini sağlayacak süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesine öncülük eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. | Yönetici lider, Firmasal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. | Yönetici lider, Birey ve birim düzeyindeki hedeflerin, şirketin kurumsal hedefleri ile ilişkili hale getirilmesine öncülük eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. | Yönetici lider, Birey, birim ve kurumsal düzeydeki hedeflere ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan öğrenme ortam ve olanaklarını hazırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. | Yönetici lider, sunmuş olduğu hizmetlerden yararlananların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve algılamalarını öğrenmek amacıyla anketleri ve diğer geri bildirim araçlarını (şikâyet / istek / öneri sistemi gibi) kullanır, sonuçlarından yararlanarak iyileştirmeler yapar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | Yönetici lider, İlgili olduğu birimdeki çalışanlarını, fikir ve görüş üretmeleri için teşvik eder ve kararlara katılımları için cesaretlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. | Yönetici lider, Çalışanlarının yaratıcılık, girişimcilik ve yenilikçilik yönlerini sürekli olarak geliştirmelerini teşvik eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. | Yönetici lider, Çalışanlarını, takım halinde çalışmalarını için teşvik eder ve destekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. | Yönetici lider, Çalışanlarının performanslarını adil şekilde değerlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. | Yönetici lider, Çalışanlarını, performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri için destekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Lütfen son zamanlarda aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz | | | | | | |
|---|--|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| No | Madde | Hiç | Az | Orta düzeyde | Büyük ölçüde | Tamamen |
| | | katılmıyorum | katılmıyorum | katılıyorum | katılıyorum | katılıyorum |
| 39. | Yönetici lider, Çalışanlarımı, kariyerlerini geliştirmeleri için teşvik eder ve destekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. | Yönetici lider, Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. | Yönetici lider, Sorunlar karşısında uygun ve yapıcı çözümler üretir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. | Yönetici lider, Kendi liderlik özelliklerini ve etkinliğini gözden geçirir ve bu özelliğini sürekli olarak geliştirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. | Yönetici lider, şirketin ulusal ve uluslararası platformlarda etkin olarak tanıtır ve temsil eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. | Yönetici lider, İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşların yönetici ve temsilcileri ile iyi ilişkiler kurar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. | Yönetici lider, şirketinin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekler ve çalışmalara aktif katılım sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. | Yönetici lider, Çevre ve toplumsal sorumluluk bilincini artırır, bu alanlarda etkinlikler düzenler ve/veya bu kapsamdaki etkinlikleri destekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. | Yönetici lider, şirketinin temel değerleri, ilkeleri ve etik kuralları doğrultusunda hareket eder; tutum ve davranışları ile çalışma arkadaşlarına, çevresine ve topluma örnek olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. | Yönetici lider, Mükemmellik anlayışının temel kavramlarını, şirketin politika ve stratejilerine yansıtır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. | Yönetici lider, Toplantılarda, konferans ve seminer çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve mükemmellik anlayışının desteklenmesi konularında aktif rol alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Belirtmek istediğiniz ilave görüş ve önerilerinizi lütfen yazınız:
Yönetici, lider ve yönetmen denilince hep aklıma tüm dünya için adaletin kapısı olarak bilinen Hz. Ömer Faruk gelir. Onun hiç bir müslüman arasında fark yaratmadan ve uyguladığı yöntem ve taktikleri ile hilafetliği yönettiği her bir müslüman'a örnektir. Geceleri yatmadan insanlar arasına gizlice gidip onların halinden haber alması ve savaşlarda müslümanları yönettiği neticesinde kazanması her bir lidere de örnek olacaktır.
Saygılarımla

ANKET SORULARINA VERMİŞ OLDUĞUNUZ CEVAPLAR, ŞİRKETİMİZİN SÜREKLİ İYİL EŞMESİNE VE GELİŞMESİNE ÖNEMLİ KATKI SAĞLAYACAKTIR. DEĞERLİ GÖRÜŞLERİNİZ VE AYIRDIĞINIZ ZAMAN İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Najibullah QADIRI

Eğitim Durumu

Lisans : Jawzjan Üniversitesi, Hukuk ve Siyaset bilimler Fakültesi.

Yüksek Lisans: KAEÜ, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilgiler Eğitimi

Mesleki Deneyim

İatinye Kahvecisi Pazarlamacı 2018(01/01-15/06)

Kırşehir İl Göç İdaresi Tercümanlık 2018-2021

Limca Dekoratif Cam Ve Ayna.a.ş Pazarlamacı 2001-(02/02/ - 05/06)

Yayımlar :