



T.C.

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**MERİTOKRASİ VE VİZYONER LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU KURUMUNDA
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans

Süleyman ÇİVİCİ

Çorum – 2024

**MERİTOKRASİ VE VİZYONER LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU KURUMUNDA BİR UYGULAMA**

Süleyman ÇİVİCİ

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Muhammet ÇANKAYA

Çorum 2024

KABUL ONAY SAYFASI

Süleyman ÇİVİCİ tarafından hazırlanan “*Meritokrasi ve Vizyoner Liderlik Algısının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama*” adlı tez çalışması 25/06/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Muhammet ÇANKAYA

.....

Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR

.....

Doç. Dr. Ela HİÇYORULMAZ

.....

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 28/06/2024 tarih ve 2024/1195 sayılı kararı ile Süleyman ÇİVİCİ’nin İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans derecesi alması onanmıştır.

(İmza)

Prof. Dr. Osman ÇUBUK

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Süleyman ÇİVİCİ

**MERİTOKRASİ VE VİZYONER LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU KURUMUNDA BİR UYGULAMA**

Süleyman ÇİVİCİ

ORCID: 0000-0002-0256-0779

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans

Mayıs 2024

ÖZET

Bilgi, beceri ve yetenekle donatılmış çalışanların üst makamlara getirilmesi gerektiğini savunan meritokrasi, günümüz kamu ve özel sektör örgütlerini, bu örgütlerde çalışanları ve bu örgütlerin çıktılarından etkilenen kişileri, yani diğer bir ifadeyle toplumun tümünü yakından ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Bu yüzyılda diğer yüzyıllara kıyasla bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü çevresel koşulların değişim hızında arttığı gözlemlenmekte ve çevre çoğu zaman belirsiz ve öngörülemez bir durumda konumlandırılmaktadır. Çevresel koşulların hızlı değişiklik gösterdiği böyle durumlarda ise liderin rolü; örgüte ve çalışanlara rehberlik etmek olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda vizyoner liderler, örgütlerin başarıları üzerinde önemli bir rol oynamakta ve çevresel koşullara uyum ile örgüt içinde uygun çalışma ortamının hazırlanması gibi konularda öncülük etmektedirler. Sahip olduğu vizyon, bilgi ve yetkinlikle liderlik eylemini gerçekleştiren vizyoner lider, çalışanların örgütsel uygulamalardan, politikalardan ve kendilerine verilen işlerden memnun olmalarını sağlayarak, çalışanlarla örgüt arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin oluşmasını ön ayak olmaktadır.

Bu tez çalışmasında; Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin meritokrasi ve vizyoner liderlik algılarının çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda ilgili devlet üniversitesinde akademik personel, idari personel ve sürekli işçi olarak görev yapan 334 çalışana "Google Forms" üzerinden anket uygulanmıştır. Anket uygulaması Mayıs 2023-Ocak 2024 döneminde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada çalışanların meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algılarını tespit etmek amacıyla frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart

sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin normal dağılım sınamaları çarpıklık ve basıklık değerleri ile analiz edilmiştir. Çalışanların meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algılarında demografik unsurlara göre anlamlı farklılıklar olup olmadığı Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Ayrıca meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti değişkenlerinin aralarındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini ölçmek için pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak meritokrasi ve vizyoner liderlik değişkenlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tez çalışmasının amacı doğrultusunda yapılan analizler sonucunda; çalışanların meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algılarının “orta düzeyde” oldukları bulunmuştur. Çalışmada ele alınan değişkenler olan meritokrasi, vizyoner liderlik boyutları ve çalışan memnuniyeti boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre; meritokrasi ve vizyoner liderlik algısının çalışan memnuniyeti üzerinde etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kavramlar: Meritokrasi, Vizyoner Liderlik, Çalışan Memnuniyeti.

Bilim Kodu: 115409

**THE EFFECT OF MERITOCRACY AND VISIONARY LEADERSHIP PERCEPTION ON
EMPLOYEE SATISFACTION: AN APPLICATION IN A PUBLIC INSTITUTION**

Süleyman ÇİVİCİ

ORCID: 0000-0002-0256-0779

HİTİT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Master of Science

May 2024

ABSTRACT

Meritocracy, which advocates that employees equipped with knowledge, skills, and abilities should be brought to higher positions, is one of the issues that closely concern today's public and private sector organizations, the people working in these organizations, and the people affected by the outputs of these organizations, in other words, the whole society. In this century, compared to other centuries, with the developments in science and technology, it is observed that the environmental conditions in which organizations carry out their activities have increased in the rate of change, and the environment is often positioned in an uncertain and unpredictable situation. In such situations where environmental conditions change rapidly, the role of the leader is expressed as guiding the organization and employees. In this context, visionary leaders play an important role in the success of organizations and pioneer issues such as adaptation to environmental conditions and preparation of a suitable working environment within the organization. Visionary leaders, through their vision, knowledge, and competence, ensure employee satisfaction with organizational practices, policies, and assigned tasks. They pave the way for establishing strong, meaningful relationships between employees and the organization.

In this thesis, it is examined whether the perceptions of meritocracy and visionary leadership among academic and administrative staff at a state university in Turkey significantly affect employee satisfaction. This thesis examines whether the perceptions of meritocracy and

visionary leadership among academic and administrative staff at a state university in Turkey significantly affect employee satisfaction.

In this context, a questionnaire was applied to 334 employees working as academic staff, administrative staff, and permanent workers at the relevant state university via Google Forms. The survey was conducted between May 2023 and January 2024. Frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation values were used to determine the perceptions of employees on meritocracy, visionary leadership, and employee satisfaction. Normal distribution tests were conducted on the data collected for the variables using skewness and kurtosis values for analysis. Independent Samples T Test and One-Way ANOVA were employed to analyze whether significant differences exist in employees' perceptions of meritocracy, visionary leadership, and employee satisfaction based on demographic factors. Additionally, Pearson correlation analysis was used to measure the existence and level of relationship between meritocracy, visionary leadership, and employee satisfaction variables. Finally, multiple linear regression analysis was used to measure the effect of meritocracy and visionary leadership variables on employee satisfaction.

As a result of the analyses made in line with the purpose of the thesis study; it was found that employees' perceptions of meritocracy, visionary leadership, and employee satisfaction were at a "medium level." Positive significant relationships were found between the variables of meritocracy, visionary leadership dimensions, and employee satisfaction dimensions. The results of the multiple regression analysis revealed that perceptions of meritocracy and visionary leadership have an effect on employee satisfaction.

Key Terms: Meritocracy, Visionary Leadership, Employee Satisfaction.

Science Code: 115409

TEŞEKKÜR

Tez çalışması süreci öncesinde ve sonrasında zamanını, sabrını ve emeğini esirgemeyen, bilgi birikimi ve tecrübesi ile her konuda yol gösteren, motive eden kıymetli hocam Doç. Dr. Muhammet ÇANKAYA'ya ve Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK'a, katkılarından dolayı Hitit Üniversitesi Akademik ve İdari personellerine ayrıca her zaman desteklerini yanımda hissettiğim eşim ve çocuklarıma teşekkürü borç bilirim.

Süleyman ÇİVİCİ



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ BİLDİRİMİ.....	iv
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

MERİTOKRASİ

1.1. Meritokrasi Kavramı.....	3
1.2. Meritokrasinin Tarihçesi.....	3
1.3. Meritokrasinin Temel İlkeleri	4
1.3.1. Eşitlik ilkesi.....	4
1.3.2. Yarışma ilkesi.....	5
1.3.3. Kariyer ilkesi	5
1.3.4. Adil ve yeterli ücret ilkesi	6
1.3.5. Güvence ilkesi	6
1.3.6. Kamu yararı ilkesi	7
1.3.7. Hizmet içi değerlendirme ilkesi.....	7
1.4. Meritokrasi Dışı (Zıttı) Uygulamalar	8
1.4.1. Nepotizm	8
1.4.2. Kronizm	8
1.4.3. Partizanlık	9
1.4.4. Hizmet kayırmacılığı	9
1.4.5. Klientalizm	10
1.4.6. Patronaj	10
1.4.7. Cinsel kayırmacılık.....	11

1.5.	Meritokrasiye Yönelik Eleştiriler.....	11
1.6.	Meritokrasi Alanında Yazında Yapılmış Olan Bazı Araştırma Sonuçları.....	13

2. BÖLÜM

VİZYONER LİDERLİK

2.1.	Vizyon.....	14
2.2.	Vizyonun Unsurları.....	14
2.2.1.	Misyon	15
2.2.2.	Amaç	15
2.2.3.	Hedefler	16
2.2.4.	Değerler	16
2.2.5.	Strateji.....	16
2.3.	Vizyon Oluşturma Süreci.....	17
2.4.	Lider Kavramı	18
2.5.	Etkili Liderlerin Özellikleri	18
2.6.	Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	19
2.7.	Liderlik.....	20
2.8.	Vizyoner Liderlik.....	21
2.8.1.	Vizyoner liderin özellikleri	22
2.8.2.	Vizyoner liderliğin uygulama aşamaları	23
2.9.	Vizyoner Liderlik Alanında Yazında Yapılmış Olan Bazı Araştırma Sonuçları	25

3. BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

3.1.	Memnuniyet Kavramı	27
3.2.	Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Kavramlar	27
3.3.	Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	28
3.3.1.	Örgütsel faktörler	28
3.3.2.	Kişisel faktörler	29
3.4.	Çalışan Memnuniyetinin Önemi	31
3.5.	Motivasyon Teorilerine Göre Çalışan Memnuniyeti	32
3.5.1.	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	32
3.5.2.	Herzberg'in çift faktör teorisi	33
3.5.3.	Mcclelland'ın ihtiyaçlar teorisi.....	33

	Sayfa
3.5.4. ERG teorisi.....	34
3.5.5. Eşitlik teorisi.....	34
3.6. Çalışan Memnuniyeti Alanında Yazında Yapılmış Olan Bazı Araştırma Sonuçları.....	34
4.BÖLÜM	
DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	
4.1. Meritokrasi ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	37
4.2. Vizyoner Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki	37
5.BÖLÜM	
YÖNTEM	
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
5.2. Araştırmanın Modeli.....	40
5.3. Araştırmanın Hipotezleri	41
5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	43
5.5. Araştırmanın Varsayımları.....	44
5.6. Araştırmanın Kısıtları.....	44
5.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	44
5.8. Araştırmada Kullanılan İstatistikler	45
5.9. Araştırmanın Bulguları	46
5.9.1. Araştırmadaki veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenirlik analizleri	46
5.9.2. Demografik dağılımlar.....	50
5.9.3. Normallik testi	51
5.9.4. Hipotezlerin analizi.....	53
TARTIŞMA, SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	74
KAYNAKÇA.....	83
EKLER	91
EK - 1: Anket Formu.....	91
EK - 2: T.C. Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu.....	96

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 5. 1. Meritokrasi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	47
Tablo 5. 2. Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	48
Tablo 5. 3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	49
Tablo 5. 4. Çalışanların Sosyo-Demografik Dağılımları	50
Tablo 5. 5. Meritokrasi Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları	52
Tablo 5. 6. Vizyoner Liderlik Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları.....	52
Tablo 5. 7. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları.....	52
Tablo 5. 8. Meritokrasi algısının cinsiyete göre farklılık analizi.....	53
Tablo 5. 9. Vizyoner liderlik algısının cinsiyete göre farklılık analizi.....	53
Tablo 5. 10. Çalışan memnuniyeti algısının cinsiyete göre farklılık analizi.....	54
Tablo 5. 11. Meritokrasi algısının medeni duruma göre farklılık analizi.....	55
Tablo 5. 12. Vizyoner liderlik algısının medeni duruma göre farklılık analizi	55
Tablo 5. 13. Çalışan memnuniyeti algısının medeni duruma göre farklılık analizi	56
Tablo 5. 14. Meritokrasi algısının istihdam edilme duruma göre farklılık analizi.....	56
Tablo 5. 15. Vizyoner liderlik algısının istihdam edilme duruma göre farklılık analizi.....	57
Tablo 5. 16. Çalışan memnuniyeti algısının istihdam edilme duruma göre farklılık analizi ...	57
Tablo 5. 17. Çalışanların yaş gruplarına göre meritokrasi algılarına ilişkin anova testi.....	58
Tablo 5. 18. Çalışanların yaş gruplarına göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi	58
Tablo 5. 19. Çalışanların yaş gruplarına göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi.....	59
Tablo 5. 20. Çalışanların yaş gruplarına göre aidiyet boyutu algılarına ilişkin post hoc tukey testi	59
Tablo 5. 21. Çalışanların eğitim düzeyine göre meritokrasi algılarına ilişkin Tablo 5. 22esti	60

Tablo	Sayfa
Tablo 5. 23. Çalışanların eğitim düzeyine göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi.....	60
Tablo 5. 24. Çalışanların eğitim düzeyine göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi.....	61
Tablo 5. 25. Çalışanların eğitim düzeyine göre yenilik, değişim ve kalite boyutu algılarına ilişkin post hoc tukey testi	62
Tablo 5. 26. Çalışanların görev türlerine göre meritokrasi algılarına ilişkin anova testi	62
Tablo 5. 27. Çalışanların görev türlerine göre meritokrasi algılarına ilişkin post hoc tukey testi	62
Tablo 5. 28. Çalışanların görev türlerine göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi.....	63
Tablo 5. 29. Çalışanların görev türlerine göre saygı boyutu algılarına ilişkin post hoc tukey testi	63
Tablo 5. 30. Çalışanların görev türlerine göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi.....	64
Tablo 5. 31. Çalışanların görev türlerine göre aidiyet ile sosyal ve kültürel imkanlar boyutları algılarına ilişkin post hoc tukey testi.....	64
Tablo 5. 32. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre meritokrasi algılarına ilişkin anova testi	65
Tablo 5. 33. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi	66
Tablo 5. 34. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi	67
Tablo 5. 35. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre aidiyet boyutu algılarına ilişkin post hoc tukey testi.....	67
Tablo 5. 36. Çalışanların kurum deneyimlerine göre meritokrasi algılarına ilişkin anova testi	68
Tablo 5. 37. Çalışanların kurum deneyimlerine göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi	68
Tablo 5. 38. Çalışanların kurum deneyimlerine göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi	69

Tablo**Sayfa**

Tablo 5. 39. Meritokrasi, vizyoner liderlik boyutları ve çalışan memnuniyeti boyutlarına yönelik korelasyon analizi	70
Tablo 5. 40. Meritokrasi ve vizyoner liderlik boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi	71
Tablo 5. 41. Meritokrasi ve genel vizyoner liderlik algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi	72



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2. 1. Vizyonun Unsurları.....	15
Şekil 5. 1. Araştırma Modeli	41



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

N	Örneklem Büyüklüğü
N	Evren Birim Sayısı
p	Evrende X'in Gözlenme Oranı
Q (1-P)	X'in gözlenmeme oranı
t	$\alpha=0.05$ için kritik tablo değeri
d	Örneklem hatası
X	Aritmetik Ortalama
C	Cinsiyet
Y	Yaş
MD	Medeni Durumu
ED	Eğitim Durumu
G	Gelir
&	Ve

Kısaltmalar

H	Hipotez
s	Sayfa
ss	Sayfa Sayıları
v.d	Ve Diğerleri
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
yy	yüzyıl
ERG	Varoluş (Existence), İlişki Kurma(Relatedness), Gelişme (Growth)

GİRİŞ

İnsanların toplum oluşturarak belirli bir sistem kurmaları, yaşamlarında birçok gelişim ve değişimi beraberinde getirmiştir. Yönetim alanında da yaşanan bu değişim ve gelişim toplumun yönetilmesi, sosyal ilişkiler, iktisadi eğilimler ve ahlaki değerler gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bir diğer ifadeyle, yönetim alanındaki değişimler toplumun yapısını, işleyişini ve değerlerini etkileyerek, yeni kavramların oluşmasına ön ayak olmuştur. Bu kavramlar, aynı zamanda yönetim süreçlerinde ve toplumsal ilişkilerde karşımıza çıkan yeni ihtiyaçlar, değerler ve pratikler de olabilmektedir. Yaşanan değişimlerin sonucunda, yönetim anlayışı ve uygulamaları da evirilmekte ve değişimlere adapte olmaktadır. Özellikle kamu yönetiminde işe alma ve yükseltilmeye çeşitli yöntemlerin ortaya çıkmasıyla birlikte çalışan davranışında değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Devletin yönetilmesi için organlar meydana getirilmiş, bu organların sağlıklı ve verimli işlemesi için de en alt kademeden en üst kademeye yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. Devletler kurulum aşamasını tamamladıktan sonra ticari işletmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Ticari işletmeler, ilk dönemlerde aile işletmeleri olarak faaliyet göstermişler, zamanla daha büyük işletmeler ortaya çıkmış ve bu işletmelerde profesyonel çalışan ve yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. Sonraki yıllarda sendikalar ve çeşitli derneklerin kurulmasıyla birlikte iş hayatında çalışanların lehine bazı gelişmeler yaşanmıştır. Bu aşamadan sonra meritokrasi, liderlik ve çalışan memnuniyeti kavramları daha da önemli hale gelmeye başlamıştır. Günümüzde gerek kamu yönetiminde gerek özel sektörde atama ve yükseltilmelerde çeşitli yöntemler uygulamaya başlanmıştır. Bu yöntemlerin kullanılması ile birlikte çalışanların motivasyonunda artışlar görüldüğü gibi, işletmelerin verimlilik ve devam oranlarında da pozitif anlamda önemli gelişmeler sağlanmıştır.

Meritokrasi ve vizyoner liderlik, çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etkilere sahip olan kavramlardır. Çalışanların moral ve motivasyonunun yüksek olması, yaptıkları işleri severek ve çaba göstererek yapmalarının meritokrasinin uygulanması ve vizyoner bir liderin yol göstermesi ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Meritokrasinin uygulanması çalışanlar arasında rekabet ve güven duygusunu kazandıracığından ve ayrıca çalışanların gelecekteki pozisyonunu görebilme kabiliyetini vereceğinden işletmeler ve çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Vizyoner liderlik ise örgüt vizyonunun örgüt çalışanlarınca daha kolay kabul edilmesinde ve çalışanların bu vizyonu gerçekleştirmek için daha kolay güdülenmelerinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Meritokratik uygulamalarla başa gelen vizyoner lider, günümüzde örgütlerin en önemli varlığı olarak kabul edilen çalışanlarda memnuniyet oluşmasını sağlayabilir ve örgütlerde verimliliği arttırarak bireysel ve örgütsel performansın gelişmesine katkı sağlayabilir.

Akademik yazında Türkiye ve Dünya’da meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti değişkenlerini ayrı ayrı ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalar ile

bulgularına bu çalışma içerisinde yer verilmiştir. Ancak bu değişkenleri birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya akademik yazında rastlanılmaması nedeniyle böyle bir çalışma yapılmasının örgütsel davranış, yönetim bilimi ve insan kaynakları alanlarında özgün değer taşıyacağı ve ayrıca akademisyenler ile uygulayıcılara katkılar sağlayacağı düşünülmüştür.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde sırasıyla Meritokrasi, Vizyoner Liderlik, Çalışan Memnuniyeti ile değişkenler arası ilişkilerin teorik çerçevesi ele alınmış, beşinci bölümde ise uygulanan anket bulguları değerlendirilmiş, altıncı ve son bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



1. BÖLÜM

MERİTOKRASI

1.1. Meritokrasi Kavramı

Geçmişten günümüze bakıldığında hem dünyada hem ülkemizde kamu yönetiminde çeşitli reformlar yapılmış bu reformlarda en çok liyakat kavramı ön plana çıkmıştır. Liyakat kavramı, kamu yönetiminde “işe alımlarda ve üst düzey görevlere terfilerde, demografik özellikler yerine görevin gerektirdiği niteliklerin ve adil rekabetin ön planda olduğu bir anlayışın benimsenmesi” olarak ifade edilmektedir (Mıhçıoğlu, 1958, s. 109).

Latince “meritum” ile Yunanca “kratein” kelimelerinin birleşmesinden oluşan meritokrasi kavramı İngilizce’de “merit” kelimesinden türetilmiştir. Merit’in Türkçe’deki karşılığı; değer, marifet, fazilet, hak etmek, değer kazanmak, layık olmak gibi kelimelerdir. “Krası” ise köken olarak erk veya yönetme anlamına gelmektedir (Fettahlıoğlu & Demir, 2014, s. 176).

Meritokrasi, kariyer basamaklarının yeteneğe açık olduğu, oyunu en hızlı olanın kazandığı bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Meritokrasi kavramı literatüre ilk olarak Michael Young tarafından yazılan “Meritokrasinin Yükselişi” adlı kitap ile kazandırılmıştır. Young, kendilerini üst tabakadan koruyamayan, toplumda hak ettikleri yere gelemeyen bir kitle tanımlamıştır. Young, bu topluluk içerisinde herkesin sarf ettiği çaba kadar statüye kavuştukları ve hak ettikleri pozisyonlara gelebildiklerini alaycı bir şekilde belirtmiştir. Bu bağlamda meritokrasi yani liyakate dayalı sistem; zeki, bilgili, becerikli, yetenekli bireylerin üst makamlara getirilmesi gerektiğini savunan bir anlayıştır. Başka bir ifade ile meritokrasi; yönetilenlerin, liyakat sahibi kişiler tarafından idare edilmelerini ve aynı zamanda üst kadroların adil bir şekilde paylaşılmasını ifade etmektedir. Meritokrasi, bireyin çabası ve çalışması sonucunda toplumda kendisine yer edinebileceğini ve konumunu yükseltebileceğini vadetmektedir. Bu yaklaşıma göre kişiler dil, din, ırk yani demografik özelliklerinden bağımsız olarak yetenek ve çabaları oranında hak ettiği statüye kavuşmaktadırlar. Meritokrasi alanında en iyi bilgiye sahip, bu bilgileri en iyi uygulayanların örgütlere alınmasını ve yönetici pozisyonlarına yükseltilmelerini amaçlayan bir sistemdir. Bununla birlikte meritokrasi, ülkedeki insan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerine göre dağıtımının yapılması anlamına da gelmektedir (Yıldız, 2016, s. 143).

1.2. Meritokrasinin Tarihçesi

Meritokrasinin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, ilk olarak Konfüçyüs’ün öğretilerinde ve M.Ö. 475 ile M.Ö. 221 yılları arasında yaşamış Çin’li felsefeci Han Feizi’nin “Erdemli Düzene” ulaşma ideali bağlamında bu kavrama pozitif bir şekilde atıfta bulunduğu görülmektedir (Fettahlıoğlu & Demir, 2014, s. 176). Avrupa’da ise İngiltere’de İşçi Partisi tarafının dergilerinde 1860 yılında bu kavram kullanılmaya başlanmıştır (Young, 1961, s. 21).

Meritokrasi uygulamalarının ilkinin devlet kadrolarına alımlarda sınav ve hukuk eğitimi alma şartını getiren Almanya Kralı I. Frederick'e ait olduğu belirtilmektedir. Young'a göre, 1870'li yıllardan itibaren kamuda yeteneğe dayalı yönetim anlayışı olan meritokrasi kavramına olan ilgi artmaya başlamıştır. Geçmiş yıllarda, zenginlerin ve makam sahiplerinin çocukları genellikle yüksek kaliteli eğitim aldıkları için kamu yönetiminde bu kesimden insanların önemli roller üstlendikleri gözlemlenmiştir. 19. yy'ın sonlarına doğru Avrupa'da yaşanan gelişmeler sonucunda, kamu görevlendirme süreçlerinde yetenek ve liyakat esaslarına dayalı bir sistem olan meritokrasi ilkeleri uygulanmaya başlanmıştır (Çamurcuoğlu, 2022, s. 3-4). Türkiye'de meritokratik uygulamaların anayasa ile güvence altına alındığı söylenebilir.

Bütün gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de meritokrasi kavramı ilk olarak 1876 yılında kabul edilen Kanun-i Esasi ile yasalarda yer almış, işe alımlarda ve üst görevlere atanmalarda liyakatin esas alınması kabul edilmiş ve daha sonra 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda "Liyakat", "Sınıflandırma" ve "Kariyer" olarak Türk kamu sektörünün temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmiştir (Güneyi, 2021, s. 1055). Bu doğrultuda geçmişten günümüze kadar olan süreçte, yazılı metinlerde liyakate dayalı uygulamaların varlığına dikkat çekilmektedir. Osmanlı döneminde, memurların görevleri belirlenmiş, işe alımlarda ve kariyer ilerlemelerinde liyakat esası büyük önem taşımıştır. 1839 tarihinde ilan edilen Tanzimat Fermanı ve 1856 yılında Islahat Fermanı ile eşitlik ilkesi net bir şekilde ifade edilmiştir. 1926 yılında 788 sayılı "Memurin Kanunu" ile memur olabilmek için askerlik görevini yerine getirmek, Türk vatandaşı olmak ve en az ortaokul eğitimini almış olmak gibi objektif bazı şartlar getirilmiştir. Ancak memurların yükselmelerinin amirinin takdirine bırakılması nedeniyle liyakat ilkesinin tam anlamıyla uygulandığını söylemek doğru olmayacaktır (Gökdeniz vd., 2017, ss. 7-8). 1965 yılında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun çıkarılmasının ardından, 1996, 1999 ve 2005 yıllarında kapsamlı kanunlarla birlikte kamuda reformlar yapılmaya çalışılmıştır. Günümüzde ise, kamu sektöründe verimliliği artırmak ve liyakatin öne çıktığı bir kamu yönetim rejimi oluşturmak için çeşitli çalışmalar devam etmektedir (Yılmazöz, 2009, s. 7).

1.3. Meritokrasinin Temel İlkeleri

Meritokrasinin eşitlik, yarışma, kariyer, adil ve yeterli ücret, güvence, kamu yararı ve hizmet içi değerlendirme ilkeleri vardır. Bu ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Eşitlik ilkesi

Kamu personel rejiminde kayırmacılığı önlemek ve liyakate dayalı işe alma ve yükseltilmede ilk kriter eşitlik ilkesidir. Eşitlik ilkesi temel olarak toplumun tüm kesimlerine, bireyin din, dil, ırk, mezhep, siyasi ve felsefi düşüncesine bakılmaksızın adil ve eşit davranılması gerektiğini

ifade etmektedir (M. Yıldırım, 2013, s. 362). Eşitlik ilkesi, 1982 Anayasası ve uluslararası anlaşmalarda her vatandaşa tanınmış bir hak olup, devlet organları ve idare bu ilkeyi uygulamakla yükümlüdür. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. maddesi, vatandaşların dil, din, ırk, mezhep, etnik köken, siyasal ve felsefi düşünce gibi sebeplerle ayrımcılığa tabi tutulamayacağını belirtmektedir. Bu hüküm, kamu hizmetine alım ve terfilerde de geçerlidir.

İşe alımlarda, işin gerektirdiği nitelikler belirlenirken belirli bir topluluğa veya kişiye öncelik tanınmamalıdır. Çalışanın ödüllendirilmesi, terfi ettirilmesi, cezalandırılması ve işten çıkarılması gibi durumlarda, meritokrasinin temel prensiplerinden biri olan eşitlik ilkesinin hem vicdani hem de yasal olarak uygulanması gerekmektedir. Bu ilkenin ihlal edilmesi durumunda toplumda huzursuzluk artabilir, işin ehli olmayan kişiler kamu zararına neden olabilir ve çalışanların potansiyeli boşa harcanabilir.

1.3.2. Yarışma ilkesi

İşe giriş ve yükselmelerde çalışanlar arasında bir yarışın olması gerekir. Bu yarış, eşit, kuralları belirlenmiş, hakkaniyetli bir sınav ve mülakat yöntemini içermelidir (Yüçetürk, 2000, ss. 141–143). Kamu veya özel sektörde çalışanların terfi etmek için belirli koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu koşullar genellikle görevlerinin gerektirdiği eğitimleri tamamlamayı ve ilgili sınavı başarıyla geçmeyi içermektedir. Çalışanlar, işletmelerde kariyer basamaklarını tırmanmak isterler. Bu amaçla, işletmelerin en fazla fayda sağlayacak personeli seçmeleri için bir yarışma veya sınav düzenlenmesi gereklidir (N. Aydın, 2012, s. 266). Kamu hizmetine alım ve terfi süreçlerinde dünya genelinde birçok yöntem uygulanmaktadır. Bunlar arasında, toplum üyelerinin aday seçmesi, iktidarın kendi destekçilerini tercih etmesi ve objektif kurallara dayanan mülakatlar, yazılı sınavlar, testler ve uygulamalara dayalı yarışmalarla adayların seçilmesi gibi yöntemler bulunmaktadır (Uz, 2011, s. 79).

1.3.3. Kariyer ilkesi

Kariyer ilkesinin ilk olarak 1970'lerden itibaren dikkate alınmaya başlanmış ve zamanla bütünsel bir şekilde benimsenmiştir (Deniz, 2007, s. 4). Ancak günümüzde "kariyer ilkesi" kavramı, bazen belirli bir meslek dalını (örn.; savcılık, hakimlik gibi) ifade etmek için kullanıldığı gibi, bazen de bir bireyin bulunduğu görevde yükselme amacını temsil etmektedir. Örgütler, çalışanların geleceğe dair beklentileri ile örgütün amaçlarını uyumlu hale getirecek önlemleri almak durumundadırlar. Kamu veya özel sektörde çalışanların bağlılıklarını artırmak için iyi bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler elinde bulundurdıkları kaliteli insan kaynağını elinde tutmanın yanında, alanında iyi yetişmiş, bilgili, tecrübeli, örgüte fayda sağlayacağını düşündükleri kişileri de bünyelerine katmayı hedeflemek zorundadırlar.

1.3.4. Adil ve yeterli ücret ilkesi

Maaşlar, çalışanların hizmetlerine karşılık ödenen ücretlerdir. Kamu ve özel sektördeki ücret ödemelerinde dengesizlikler bulunmakta ve farklı ödeme tipleri görülmektedir. Adil ücret kavramı, aynı veya benzer işi yapan çalışanların eşit ücret almasını sağlamayı amaçlamaktadır (Acar & Demir, 2019, ss. 86–87). Özel sektör ve kamu işletmelerinde adil ve yeterli bir ücret ödemesi, işletmelerin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için hayati bir öneme sahiptir. Çalışanlara adil ve yeterli bir ücret ödemesinin yapılması, mevcut çalışanları motive etmenin ötesinde bilgili, becerikli ve yetenekli kişilerin kazanılmasını ve elde tutulmasını da sağlamaktadır. Ücretler, yapılan işin niteliğine uygun olarak belirlenmelidir. Eğer yapılan işler aynı ise, kişilere eşit ücret ödenmelidir. Çalışanlara ödenecek ücretler, günün koşulları ve piyasada geçerli olan ücretler göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken adil ve yeterli ücret ilkesi büyük önem taşımaktadır. Bu ilke, işletmelerin çevrelerine ve çalışanlarına karşı sorumlu davranmalarını gerektirmektedir. Ahlaki ve yasal beklentileri karşılayan bir ücret politikası izlenmelidir ve bu politika çalışanların yaşam standartlarını ve yaşam kalitelerini minimum düzeyde yükseltmelidir. Adil ve yeterli ücret ilkesini iki ayrı bileşen olarak düşünmek mümkündür. İlk olarak, aynı işi yapan çalışanlara aynı işletmede eşit ücret ödenmelidir. İkincisi ise, farklı işletmelerde aynı işi yapan çalışanlara ödenen ücretlerle doğru orantılı olmalıdır. Bu ilke çerçevesinde, yöneticilere yakınlık veya akrabalık gibi nedenlerle aşırı ücret verilmesi veya düşmanlık gibi sebeplerle az ücret ödenmesi önlenmelidir. İşletmeler, ücretleri nasıl belirlediklerini açıkça paylaşmalı ve çalışanlarına karşı şeffaf olmalıdır. Bu sayede örgüt-çalışan arasında güven ortamı oluşturulabilir (Develioğlu & Çimen, 2012, ss. 141–142).

1.3.5. Güvence ilkesi

Güven kavramı, bireysel ve toplumsal yaşamın her alanında önemli bir yer tutmaktadır. Temelinde dürüstlük ve doğruluk prensiplerinin yattığı bu kavram, insan ilişkilerinde hayati bir rol oynamaktadır. Güven, bireylerin birbirlerine karşı olumlu beklentiler içinde olmalarını ifade etmektedir (Çıtır & Kavi, 2010, s. 233). Güvence ilkesi; çalışanların çalışma haklarının korunması anlamına gelmektedir. Bu ilke; hayatlarını emekleriyle devam ettiren çalışanların haksız yere işlerinden çıkarılma korkusunu gideren, işten çıkarılmaları halinde hukuk yollarına başvurmalarına olanak sağlayan ve böylece hizmet sözleşmesinin çalışan açısından olumsuzluklarını olumlu haline getiren, işverenin uygulamalarına sınırlama getiren, çalışan ile işletme arasındaki akdi sağlamlaştıran ve çalışanı koruyan düzenlemeler içermektedir (Bakan & Büyükebeşe, 2004, s. 2).

Çalışanların işten çıkarılma endişelerinin olmaması, toplumsal barışın sağlanması açısından son derece önemlidir. Kanun ve yönetmeliklerle korunan iş güvencesi, işsiz kalma korkularını azaltarak çalışanların verimliliğine katkıda bulunacaktır (Tolga Anıl Topdemir, 2021, ss. 164–165). Kamusal alanda güvence ilkesinin uygulanmasının kaldırılması durumunda ise, çalışanlarda işten çıkarılma korkusu oluşabileceği ve kurumun zor duruma düşebileceği vurgulanmaktadır (Ün, 2022, s. 461).

1.3.6. Kamu yararı ilkesi

Meritokrasinin temel ilkelerinden biri kamu yararı ilkesidir. Kamu yararı kavramı, bireyler arasında ve toplumlar arasında değişiklik gösterebilir, ancak genel olarak devletlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için düşünce ve eylemleri sınırlamayı içermektedir. Kamu yararı, vatandaşların tamamını kapsayan, ortak çıkarları ve hedefleri belirleyen bir olgudur. Ayrıca, bir işin kamusal nitelik kazanıp kazanmadığını belirlemek için yapılan faaliyetlerle de ilgilidir. Kamu yararı kavramı, hukuki, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan ele alınabilir. Kurumların, toplumun genel çıkarlarına uygun olarak kararlar alması, bireylerin hakları ve özgürlükleri açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir (Tombaloğlu, 2014, ss. 134–135). Kamu yararı ilkesi bir diğer ifadeyle kamu kurum ve kuruluşlarında görev alan personelin, görevlerini maksimum fayda sağlayacak şekilde yerine getirme prensibidir. Bu ilkeye göre yetiştirilen personel, işlerini en etkin biçimde yaparak hem işverenin hem de çalışma arkadaşlarının memnuniyetini arttırmaktadır. Yüksek memnuniyet düzeyine sahip çalışanlar, işlerinde başarılı olup kurumun verimliliğini arttırabilir. Buna karşılık, düşük memnuniyet düzeyine sahip çalışanlar ise verimliliğin azalmasına neden olabilirler (Tolga Anıl Topdemir, 2021, s. 135).

1.3.7. Hizmet içi değerlendirme ilkesi

Meritokrasinin temel ilkelerinden biri hizmet içi değerlendirme ilkesidir. Bu ilke, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve kapasitelerine dayalı olarak kendi kurumlarında en üst seviyelere yükselme hakkına sahip olduğunu belirtmektedir. Çalışanların kurumda kalmalarını ve katkılarını maksimize etmek, yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmayanların ise ilerlemelerini engellemek ve kurumdan ayrılmalarını sağlamak için bu ilkenin uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanların başarılı veya başarısız olarak değerlendirilmesi önemlidir. Değerlendirmeyi kimin yaptığı, değerlendirme ölçütleri ve değerlendirmenin kurumların çıkarına olup olmadığı gibi hususlar objektif bir şekilde belirlenmelidir (M. Yıldırım, 2013, s. 363).

1.4. Meritokrasi Dışı (Zıttı) Uygulamalar

Bu bölümde, meritokrasinin tam tersi olarak kabul edilebilecek uygulamalar özetlenecektir.

1.4.1. Nepotizm

Nepotizm, işletmelerde yakın akrabaların tercih edilmesi veya kayırılması anlamına gelmektedir. Bu durum, çalışanların niteliklerine değil, demografik özelliklerine dayalı olarak pozisyonlarının belirlenmesini ve yüksek ücretli işlerde tercih edilmelerini içermektedir. Kamuda ise, siyasi veya bürokratik figürlerin akrabalarını haksız bir şekilde koruyup yükseltmelerini ifade etmektedir. Nepotizm, kişinin yetenek veya deneyimine bakılmaksızın torpil yoluyla işe alınmasını ve terfi ettirilmesini sağlamaktadır. Bu durum, adaletin ihlal edilmesine ve ehil olmayan kişilerin kurumsal faaliyetlerde zarara yol açmasına neden olabilir (Karahan & Yılmaz, 2014, s. 126). Kayırma ve kollamanın yaygın olduğu toplumlarda demokrasinin gelişmesi zorlaşmakta ve toplumsal kuralların yazılı veya yazılı olmayan şekilde uygulanması mümkün olmamaktadır. Ayrıca nepotizmin yaygın olduğu toplumlarda, sivil toplum örgütleri sağlıklı bir şekilde toplumsal alanda gelişimlerini sürdüremeyebilirler. Bu görüşler doğrultusunda, nepotizmin iş barışı ve verimlilik gibi örgütsel konularda olumsuz sonuçlar doğurabileceği, çalışanlar arasında mutsuzluğa yol açabileceği düşünülmektedir (Arslaner vd., 2014, s. 65).

1.4.2. Kronizm

Kronizm, uzun süreli ve devamlı tekrarlayan bir işleyiş sistemi olan, kronik ve sistemik problemi içeren bir olgudur. Terim, “kronik” ve “sistem” kelimelerinin birleşiminden türetilmiştir. “Kronik” kavramı, uzun süre devam eden ve sürekli tekrar eden anlamına gelirken, “sistem” terimi bir düzen veya yapıyı ifade etmektedir. Kronizm, belirli bir düzen veya sistemin sürekli olarak aynı problemlerle karşılaşması ve bu problemlerin çözümünde yetersiz kalması durumudur (Saraç & Batman, 2021, s. 78). Kronizm, genellikle devlet veya bürokrasi gibi kurumsal yapılarla ilişkilendirilir. Bu tür yapılar sürekli benzer sorunlarla karşılaşabilir ve etkili çözümler üretemeyebilir. Bu durum, çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Örneğin, yolsuzluk, aşırı bürokrasi, liderlik eksikliği veya yapısal sorunlar bu faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Kronizmin birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Sürekli tekrarlanan problemler, halkın güvenini sarsabilir ve kurumsal yapıların etkinliğini azaltabilir. Ayrıca, kaynak israfına, adaletsizliğe ve haksızlığa yol açabilir. Kronizm, demokratik süreçleri ve toplumda eşitlik ve adaletin sağlanmasını engelleyebilir (Erdem vd., 2013, s. 56).

Kronizmle mücadele etmek için şeffaflık, hesap verilebilirlik ve adalet gibi değerlerin teşvik edilmesi önemlidir. Kurumsal reformların yapılması, yolsuzlukla mücadele edilmesi, katılımcı yönetim ve etkili liderlik faaliyetlerinin yürütülmesi, kronizmle mücadelede fayda sağlayacak

önlemler arasındadır. Ayrıca, vatandaşların bilinçlendirilmesi, sivil toplumun güçlendirilmesi ve demokratik süreçlerin desteklenmesi de kronizmle mücadelede etkili olabilir (A. Çelik & Bilbay, 2017, s. 476).

1.4.3. Partizanlık

Partizanlık, kişi veya grupların önyargıdan uzak olmayan, siyasi veya ideolojik amaçlara ulaşmayı hedefleyen ancak bu süreçte bir kişiyi veya grubu dışlayan bir harekettir. Bu kavram, yönetim kurullarında veya sistemlerde karar alma sürecinin tarafsızlık ve yetenek yerine kişisel veya grup çıkarlarının öncelenmesini ifade etmektedir. Temelde demokrasiye aykırı bir uygulama olarak kabul edilen partizanlık, bireyin yetenek, bilgi ve beklentileri yerine politik veya düşünsel ilkelerin, ilişkilerin veya sadakatin temel pozisyonlara yerleştirilmesine veya avantaj elde etmelerine izin vermektedir (Meriç & Erdem, 2013, s. 471). Bu durumda, adil olmayan bir ortam oluşmakta ve hak etmeyenlerin ödüllendirildiği, terfi ettirildiği bir ortam meydana gelmektedir. Kamu hizmeti, istihdam, eğitim veya diğer alanlarda parti ayrımcılığı gözlemlenebilir (Ergün, 2023, s. 677). Örneğin, kamu kurumlarında, liyakate dayalı atama ve terfi yerine, politik bağlantılara veya sadakate dayalı atamalar ve terfiler yapıldığında, bu durum partizanlık olarak nitelendirilmektedir. Bu tür atama ve terfiler, genellikle yönetimde ve personel istihdamında kamu zararına neden olmaktadır. Ayrıca, politik süreçte de partizanlık etkili olabilir. Seçimlerde adil ve şeffaf bir süreç yerine, parti politikalarını veya adayların kişisel çıkarlarını desteklemek amacıyla yanlı davranışlar sergilenebilir. Bu durum, gerçek halk iradesinin yansıtılmasından uzaklaşmaya ve genellikle güven eksikliğine yol açabilir (Büte, 2011, s. 389). Adaletsiz bir dağılım söz konusu olduğunda, yetenekli ve becerikli bireylerin fırsatlara erişimi engellenmektedir. Bunun yerine, meritokrasi ilkesine dayalı bir sistem, bireyleri temel pozisyonlara yerleştirerek ve ilerlemelerini teşvik ederek adil bir çerçeve sunmaktadır. Bu sayede, herkesin en uygun yeteneklere sahip olduğu alanlarda faaliyet göstermesi toplumun refahına katkı sağlamaktadır. Özetlemek gerekirse partizanlık, liyakati ve objektifliği göz ardı eden bir yaklaşım olup, birey ve grup çıkarlarının öne çıktığı bir uygulamadır.

1.4.4. Hizmet kayırmacılığı

Demokrasiyle yönetilen toplumlarda, devletin sunmuş olduğu hizmetlerin ekonomik, sosyal ve kültürel sonuçlarına ek olarak politik sonuçları da bulunmaktadır. Yeniden seçilmek isteyen politikacılar, seçmenlerin memnuniyetini artırmaları gerektiğini düşünerek seçmenlerin motivasyonunu en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu politikacı-seçmen etkileşiminden kaynaklanan bir kavram olan “hizmet kayırmacılığı”, iktidarın bir sonraki seçimi kazanma umuduyla özellikle kamu yatırımlarını ve diğer kamu kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmasıdır. Bu bağlamda, politikacılar genellikle seçildikleri

bölgeye daha fazla yatırım yapılması için çaba göstermektedirler (Yavuz & Tülümce, 2022, ss. 133-137). Üst düzey siyasi aktörler, bakanlar ve iktidar partisinin genel merkez yöneticileri sıklıkla, diğer bölgelerin öncelikli ihtiyaç ve hizmetlerini göz ardı ederek yatırımları kendi bölgelerine yönlendirme eğilimindedirler. Bu durum hizmet kayırmacılığının ahlaki boyutunun yanı sıra kişisel, toplumsal, ekonomik ve siyasi açılardan da sorgulanmalıdır. Yapılan yatırımların sonucunda istihdam artışı ve seçmenlerin yaşam kalitesinde artış gibi olumlu etkiler ortaya çıkabilir. Ancak plansız ve programsız yatırımlar devletin etkinliğini azaltabilir. Ayrıca hizmet kayırmacılığı, hukuki açıdan dolayı olarak cezai işlemlere tabi tutulmuştur (Özkanan & Erdem, 2014, ss. 197-198).

1.4.5. Klientalizm

Klientalizm kavramı, kökenini Roma döneminde kullanılan “sığıntı” ve “yanaşma” kavramlarından alarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram, kamu veya özel sektörde “bireylerin başkalarının referanslarıyla mevkilere gelmelerini” tanımlamaktadır. Klientalizm, hem sosyal hem de iş ortamında, haksızlık, yolsuzluk ve ayrıcalık tanıma gibi olumsuz pratikleri çağrıştırmaktadır. Temelde, bu kavramın amacı, kamu kaynaklarını kullanarak siyasi çıkar elde etmektir. Bu olgu, genellikle ekonomik ve demokratik açıdan az gelişmiş ülkelerde daha sık görülür ve toplumun kültürel yapısı da bu duruma etki etmektedir. Özellikle düşük gelir düzeyine sahip toplumlarda daha fazla eğilim görülebilir (Yazıcı vd., 2017, ss. 236-237). Klientalizm, işveren ile iş görenler arasındaki karşılıklı menfaat ilişkilerini ve bunun sonucunda ortaya çıkan kazanımların siyasal, toplumsal ve kişisel boyutunu ifade etmektedir. Bu kavram, genellikle “himayecilik ve patronaj” kelimeleriyle birlikte kullanılmaktadır. Klientalist ilişkilerde, hükümetlerin sunduğu hizmetler ve yardımlar karşılığında siyasal destek talep etmeleri sıkça görülmektedir (Çuhadar, 2017, s. 685).

1.4.6. Patronaj

Patronaj, Latince kökenli bir kavram olup “himaye etmek” ve “sahip çıkmak” gibi anlamları içermektedir. Kavram, Farsça’da “peder” anlamına gelen “patron” kelimesinden türemiştir ve Türkçeye “baba” olarak geçmiştir. Bu kavram, sosyal bilimlerde “adamı olmak” anlamına denk gelmektedir. Özellikle modern çağ öncesi toplumlarda, toprak ve maddi güce sahip olan kişiler, himaye ettikleri insanlara çeşitli imkânlar sunmakta ve karşılığında kendi saygınlıklarını sürdürme imkânı bulmaktadırlar. Max Weber’in ifadesiyle, bir yerde patronajın varlığını belirleyen işaret, maddi çıkarların, mevki ve pozisyonların yönetim gücünü elinde bulunduranlar tarafından belirlendiğinin gözlenmesidir. Patronaj, toplumun gelenekleri, görenekleri, sosyal ve dini yaşamından kaynaklanan geçerliliğe dayanmaktadır. Günümüzde, kırsal bölgelerden kentlere göçün artmasıyla, patronajın oluşum şekli akrabalık bağları, tanıdıklık ilişkileri, siyasi tercihler ve cemaat ilişkileri gibi faktörlerle ifade edilmektedir.

Patronaj, nepotizm (akraba kayırmacılığı), liyakat ve kayırmacılık terimleri arasında sık sık örtüşen bir durumdadır (Bayhan, 2002, s. 10). Patronaj, iktidara gelen partilerin benzer siyasi görüşlere sahip taraftarlarını kamu görevlerine atamaları olarak tanımlanabilir ve genellikle nepotizmin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu eğilim, ekonomik ve sosyal olarak daha gelişmiş ülkelerde daha az görülmektedir. Patronaj, uzun vadeli politik hedeflere odaklanarak, nepotizm ve kronizmden farklılaşmaktadır. Duygusal bağlardan ziyade, politik uyum ve destek ön plandadır. Patronajın olumsuz etkilerinin yanı sıra, bazı olumlu yönleri de bulunmaktadır. Çünkü iktidara gelen siyasi liderlerin kendilerine yakın ve güvendikleri kişilere görev vermesi, hizmetlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlayabilir. Ancak, patronajın istihdama katkı sağlaması olumlu görülse de, niteliksiz ve yeteneksiz kişilerin atanma olasılığı nedeniyle eleştirilmektedir (Altıntaş, 2021, ss. 6-7).

1.4.7. Cinsel kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık, iş yerlerinde yönetici konumundaki kişilerin, çalışanlarını cinsiyetlerinden dolayı ya da duygusal yakınlık hissetmeleri sebebiyle koruma ve kollama eğilimi göstermelerini ifade etmektedir. Bu eğilim, işe alımlarda ve terfilerde belirleyici bir faktör olabilir. Bazı durumlarda, cinsiyet avantaj sağlamak için kullanılabilir ve bu da üstün niteliklere sahip olmayan ancak cinsiyeti nedeniyle terfi eden kişilere öncelik tanınması anlamına gelir. Bu tür uygulamalar işletme ve çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilir (M. Şahin, 2021, s. 163). Bu tür kayırmacılığın toplumda yazılı olmayan ahlaki kuralların ihlali, kayırmacılığın yol açacağı zararların açık bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum, sosyolojik olarak aşınmaya yol açabilir ve bireyler ile kurumlara hem maddi hem de manevi zararlar verebilir. Adalet ilkesinin örgütlerde başarı seviyesini arttırmada kritik bir rol oynadığı göz önüne alındığında, bu ilkenin ihlali başarısızlığı kaçınılmaz hale getirecektir (Cesur & Evrim, 2020, s. 5).

1.5. Meritokrasiye Yönelik Eleştiriler

Meritokrasi, kişilerin başarılarının esas alınarak değerlendirilmesidir; Meritokraside çalışanlar, elde ettikleri çıktılar, gösterdikleri başarılar doğrultusunda değerlendirilmektedir. Meritokraside herkese adil ve eşit fırsatlar verilmesi sebebiyle başarısız olanlar itiraz edemeyeceklerdir. Ancak bazı toplumlarda dezavantajlı konumda olan gruplar herkesin eşit fırsatlara sahip olmadığını iddia etmektedirler (Neves, 2000). Meritokrasinin eleştirel yönlerinden bir tanesi de işe alımda sadece bilgi, beceri ve yetenek üzerinden hareket edilmesidir. Bu yaklaşım, iktidar odaklarına karşı bir duruş geliştirmeye istekli olanların işe alınmasını zorlaştırabilir veya siyasetten uzak duran kişilerin tercih edilmesiyle muhalif bir kesimin iş gücünde temsil edilme olasılığını azaltabilir (Bellows, 2009).

Bazı ülkelerde ekonominin ve siyasal otoritenin güçlenmesi, o ülkeyi tercih edilebilir kılabilirken, diğer ülkelerde ise yetenekli ve becerikli insanların tercih edilmesi etkili olabilir. Yong'un eleştirisine göre, meritokrasinin uygulanmasıyla toplumda istenilen ve beklenen hareketin sağlanamamasının nedeni, bilgi, beceri ve yeteneği yüksek bir sınıfın oluşmasıdır. Bu sınıf, genellikle maddi ve manevi olanakları iyi olan ailelerden gelen bireylerden oluşmaktadır. Bu durum, hayata daha avantajlı bir başlangıç yapmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, meritokrasi tabakalaşmanın önüne geçememekte ve adalet ilkesini tam olarak sağlayamamaktadır. Meritokrasiye getirilen eleştirilerden biri de, meritokraside çalışanların gelir düzeylerinin dikkate alınmadığı ve bireyleri değerlendirmek için yapılan sınavların ahlak, beceri, uyum, insani ve toplumsal duyarlılık gibi önemli unsurları ölçemediği ile ilgilidir. Toplumsal adaleti sağlamak amacıyla uygulanan kota sistemleri ve pozitif ayrımcılık, meritokraside hakkaniyeti tam olarak oluşturamamaktadır. Çünkü bu yaklaşımlar, rekabetin önüne geçmekte ve sürekli bir şekilde belirli gruplara diğerlerine göre ayrıcalıklar tanımaktadır. Çamurcuoğlu (2022) tarafından ifade edilen görüşe göre, toplumdaki sosyoekonomik uçurumlar göz ardı edilirse, maddi durumu iyi olanların daha iyi eğitim almaları, sosyoekonomik olarak dezavantajlı olanlara kıyasla avantajlı olmalarına yol açabilir. Bu nedenle yasaların belirlediği şartları yerine getiren her bireyin, bu şartları sağlayamayanlara kıyasla daha savunmasız olması iddiası sorgulanabilir (Çamurcuoğlu, 2022, ss. 309-310).

Meritokrasi, bireylerin bilgi, başarı ve yeteneklerine dayalı toplumda yer edinmelerini ve yönetimde söz sahibi olmalarını savunan bir sistemdir. Teorik olarak, meritokratik bir düzende en uygun olanlar yönetim pozisyonlarını elde ederler ve toplumun en iyi hizmeti alması sağlanır. Ancak pratikte, elitlerin yönetimi ve meritokratik idealler arasında önemli farklar bulunmaktadır. Öncelikle, elitlerin yönetim biçimi genellikle mevcut güç yapılarının sürdürülmesine odaklanır. Bu elitler, genellikle varlıklarını ve ayrıcalıklarını korumak için hareket ederler ve bu da toplumsal eşitsizlikleri derinleştirebilir. Örneğin, ekonomik elitlerin yönettiği bir sistemde, zenginlik ve fırsat eşitsizliği kaçınılmaz olabilir. Diğer yandan, meritokrasinin eleştirileri de mevcuttur. Bu sistem, bireylerin başarılarının nesnel bir şekilde ölçülebilir olmasını gerektirir ki bu da objektif olmayan değerlendirmelere veya önyargılara açık bir hal alabilir. Ayrıca, sadece belirli yeteneklere veya başarı kriterlerine dayanarak yönetim pozisyonlarına yerleştirilmiş kişilerin toplumun tüm katmanlarını etkili bir şekilde temsil edip etmeyeceği de sorgulanabilir. Elitlerin yönetim biçimi ve meritokrasi arasındaki çelişkiler, yönetimdeki adalet ve toplumsal eşitlik arayışını zorlaştırabilir. Birçok eleştirmen, bu sistemlerin toplumsal farklılıkları derinleştirebileceğini ve bazı grupların ayrıcalıklarını güçlendirebileceğini savunur. Sonuç olarak, elitlerin yönetim biçimi ve meritokrasi arasındaki ilişki karmaşıktır ve derinlemesine incelenmeye değerdir. Toplumlar, yönetim biçimlerini seçerken bu sistemlerin potansiyel etkilerini ve adaletle ilgili yönlerini dikkate almalıdırlar. Her iki yaklaşımın da avantajları ve dezavantajları vardır ve ideal bir yönetim biçimi, bu

faktörlerin dengeli bir şekilde ele alınmasıyla oluşturulabilir (Çamurcuoğlu, 2022, ss. 271–272).

1.6. Meritokrasi Alanında Yazında Yapılmış Olan Bazı Araştırma Sonuçları

Meritokrasi ile ilgili alanyazında var olan araştırmalar ve bu araştırmaların sonuçlarına ilişkin bilgileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

İstanbul'da 412 kişilik bir örnekleme dayalı olarak kamu ve özel sektörde istihdam edilen bireyler üzerinde bir araştırma yapılmış. Araştırma sonucuna göre, sosyal yetkinlik ve politik yeti seviyeleri yüksek olan bireylerin, kişisel ve görevden sapma davranışları ile örgütsel sapma davranışları sergileme olasılıkları daha düşüktür. Araştırma sonucunda; meritokrasinin politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisini düzenleyici bir şekilde etkilediği görülmüştür (Topdemir, 2019).

Van'daki kamu kurum ve kuruluşunda çalışan 447 iş görenin fırsat eşitliği ve liyakat algılarını incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının fırsat eşitliği ve liyakat algıları düşük düzeydedir. Ancak, örgütsel adalet algısı ortalamanın üzerindedir. Araştırma, meritokrasi algısının yükseldikçe, örgütsel adalet algısının da arttığını göstermektedir. Bununla birlikte araştırmada elde edilen gelirin meritokrasi algısında farklılık yarattığı da belirlenmiştir (Sever, 2021).

Batı Karadeniz bölgesindeki spor bilimleri fakültesi ile beden eğitimi ve spor yüksekokulunda çalışan 148 akademisyen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde, spor bilimlerinde görev yapan akademisyenlerin cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, yaş, unvan ve görev yaptıkları üniversiteler gibi değişkenlerin, meritokrasi yaklaşımına dair görüşlerde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir (Çetinkayalı, 2023).

Karabük'te faaliyet gösteren tekstil fabrikalarında çalışan 422 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; meritokrasinin personel güçlendirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, meritokrasinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur (Tunç, 2023).

2. BÖLÜM

VİZYONER LİDERLİK

2.1. Vizyon

Vizyon kavramı, etimolojik olarak Latince “videre/videre” kelimesinden türetilmiş olup, Türkçe’de uyanık olma, anlama, kavrama ve görme anlamlarına gelmektedir. Türk Dil Kurumu ise vizyon kavramının Türkçedeki karşılığını Fransızcadaki “vision” kavramına atıfla görünüm, sağgörü ve ileri görüş kavramları ile nitelendirmektedir (Çelik, 2019, s. 166).

Bir liderin vizyon oluştururken topluma sağlayacağı faydayı açıkça ifade etmesi önemlidir. Motivasyon, işbirliği, güven ve karşılıklı bağımlılık yaratan vizyon, bir kurumda kolektif performansın artmasına katkıda bulunarak hem çalışanlara hem de liderlere kararlar alırken rehberlik etmektedir (Kim vd., 2023, s. 8). Vizyon kavramının birden fazla tanımı bulunmaktadır. Vizyon, bir hedefe veya hedeflere ulaşmak için uzun vadeli strateji olarak tanımlanırken (Robbins & Judge, 2022, s. 225); başka bir tanımında, bir kuruluşun gelecekte ulaşmak istediği idealleri veya hayallerini vizyon olarak nitelendirmektedir (Mukti, 2018, s. 80).

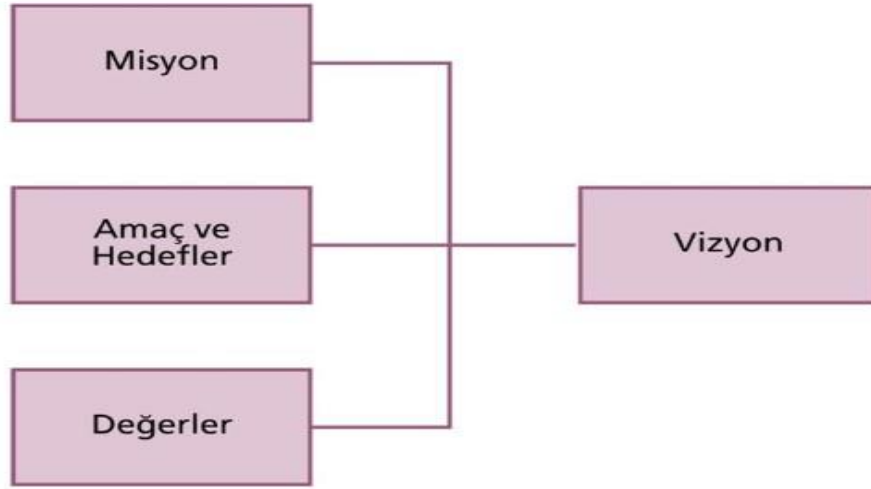
Vizyon, örgütler için uzun vadeli sürdürülebilirlik ve başarı sağlamaktadır (Mukti, 2018, s. 80). Vizyon geliştirme örgütün nereye doğru gittiğini bilmesi açısından son derece önemlidir. Vizyonun başarılı bir şekilde uygulanması örgüt içi iletişimin şeffaf ve iyi olduğunu göstermektedir. Vizyonun başarıyla uygulanması çalışanların kişisel itici güçlerini kolektif bir vizyona doğru hizalamalarını da kolaylaştırmaktadır (Nordberg vd., 2023, s. 47). Vizyonun oluşturulduktan sonra, çalışanların bunu bağlılıkla benimsemelerini sağlamak için ısrarlı ve istekli bir iletişim gerçekleştirilmelidir (Newstrom & Davis, 2007, s. 27).

Bir kuruluşun vizyonu, insanların duygularına hitap eden ve kuruluşun hedeflerini takip etmek için şevk uyandıran net ve ilgi çekici görüntüler sunmalıdır. İlham verici ve benzersiz olasılıklar üretebilmeli, örgüt ve üyeleri için açıkça daha iyi olan yeni iş yapma yollarını sunabilmelidir. Açıkça ifade edilen ve güçlü imgelere sahip olan vizyonlar kolay anlaşılabilir ve kabul edilmektedir (Robbins & Coulter, 2012, s. 471). Bir vizyonu gerçekleştirmek için çalışanların motive olmaları, yaratıcı olmaları ve kalıpların dışında düşünmeye cesaret etmeleri gerekmektedir (Nordberg vd., 2023, s. 1).

2.2. Vizyonun Unsurları

Vizyon, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği ideal halini ifade etmektedir. Ancak, vizyonun tek başına örgütler için bir anlamı yoktur. Misyon, hedef, amaç ve değerler de vizyonu anlamlı kılan unsurlardır. Bu unsurlar, örgütün kim olduğunu, neyi amaçladığını ve neleri önemseydiğini göstermektedir. Bu sayede örgüt üyeleri ortak bir hedef etrafında birleşmekte ve geleceğe doğru ilerleyebilmektedir (Ülgen & Mirze, 2020, s. 176).

Vizyonu oluşturan unsurları Şekil 1'deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 2. 1. Vizyonun Unsurları

2.2.1. Misyon

Redhouse sözlüğünde misyon kavramı “bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev, en büyük arzu, temel hedef, arzu” olarak belirtilmektedir. Misyon; bir işletmenin var olma nedenidir ve işletmenin ne yaptığını, neden yaptığını ve kimlere hizmet ettiğini açıklamaktadır. Misyon, işletmenin yönünü ve amacını belirlemekte ve işletmeyi benzerlerinden ayırmaktadır. Bu doğrultuda misyon, bir işletme veya örgütün var olma amacını, temel değerlerini ve hedef kitlesini açıklayan bir kavramdır (Ülgen & Mirze, 2020, s. 168). Her örgütün bir misyona, yani amacının bir beyanına ihtiyacı vardır (Robbins & Coulter, 2012, s. 227). Misyon, bir örgütün amacının geniş bir ifadesidir ve örgüt üyelerinin neyin önemli olduğunu düşündüklerine dair genel bir kılavuz oluşturmaktadır. Örgütsel hedeflerin misyonun bir yansıması olması nedeniyle yöneticilerin hedefleri belirlemeden önce örgüt misyonunu gözden geçirmeleri önemlidir (Robbins & Coulter, 2012, s. 210).

2.2.2. Amaç

Amaçlar, yönetim kararlarını yönlendirmekte ve iş sonuçlarının ölçüldüğü ölçütleri oluşturmaktadır. Bu nedenle amaçlar, planlamanın temel unsurları olarak kabul edilmektedir. Amaçlara ulaşmak için planlar oluşturmadan önce istenen hedef veya sonucu bilmek gereklidir (Robbins & Coulter, 2012, s. 205). Amaçlarda bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Amaçlar, işletmenin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan önemli hususları kapsamalıdır.

- Amaçlar gerçekçi olmalı, ancak işletmenin çıtasını yükseltecek bir biçimde tespit edilmelidir.
- Amaçlar, belirgin ve ölçülebilir olmalıdır.
- Amaçlara ulaşabilmek için bir zaman sınırı koyulmalıdır (Ülgen & Mirze, 2020, s. 178).

2.2.3. Hedefler

Hedefler, bir örgüt tarafından belirli bir süre içinde (genellikle bir ila beş yıl) ulaşmak için belirlenen, somut ve ölçülebilir sonuçlardır. Hedef belirleme, üst yönetim ile çalışanların hedeflerini uyumlu hale getirmeyi gerektiren karmaşık bir süreçtir. Hedefler bireysel, grup ve örgüt düzeyinde belirlenebilmektedir. Bu nedenle, örgütte çalışan bir sosyal sistemin ortaya çıkması için hedeflerin farklı düzeylerde uyumlu olması gerekmektedir (Newstrom & Davis, 2007, s. 27).

2.2.4. Değerler

Değerler, örgütün işini planlarken ardında yatan inançlar ve moral ilkeler olarak tanımlanmakta ve örgütün üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisi olarak ifade edilmektedir. Böylece değerler, örgütün belirli sınırlar içinde güvenli bir şekilde yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Değerler, ahlaka uygun davranışları, insanlara nasıl davranılması gerektiğini ve kabul edilebilir karar verme yöntemlerini tanımlamaktadır. Farklı bir tanımda ise değer; performans karakteristikleri, özellikler ve nitelikler ile müşterilerin kaynaklarından vazgeçmeye istekli oldukları mal ve hizmetlerin diğer yönleri şeklinde de belirtilmektedir (Robbins & Coulter, 2012, s. 521). Değerler, örgüt içindeki kurallara ve davranış standartlarına anlam katmakta ve karar vericileri yeni durumlarla karşılaştıklarında yönlendirmektedir (Kılıç, 2010, s. 83).

Değerler iki kategoriye ayrılır. Bunlar nihai değerler ve araçsal değerlerdir. Nihai değerler bir kişinin ulaşılması gereken “amaçlara” ilişkin tercihlerini yansıtmaktadır; bunlar bireyin yaşamı boyunca ulaşmak istediği hedeflerdir. Araçsal değerler ise arzu edilen amaçlara ulaşmak için kullanılan “araçları” yansıtmaktadır (Schermerhorn Jr vd., 2011, ss. 40–41).

2.2.5. Strateji

Strateji, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için yapmakta olduğu işi nasıl yapacağına, başarılı bir şekilde nasıl rekabet edeceğine ve müşterilerini nasıl memnun edeceğine ilişkin planlar olarak kavramsallaştırılmaktadır (Robbins & Coulter, 2012, s. 225). Strateji, örgütlerin rakiplerinden daha iyi performans gösterecek şekilde faaliyet göstermeleri için rehberlik etmektedir. Bir amaç ve misyon duygusu verildiğinde, örgütler bunları gerçekleştirmek için çeşitli stratejiler izlemektedirler (Schermerhorn Jr vd., 2011, s. 8).

2.3. Vizyon Oluşturma Süreci

Vizyon oluşturma süreci, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedeflerini ve ideallerini belirleme süreci olarak nitelendirilmektedir. Bu süreç, örgüt misyonunu, değerlerini ve stratejilerini temel alarak gerçekleştirilmektedir. Vizyon oluşturma, iki farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir:

- Vizyonun, sadece yönetici veya liderin görüşüne göre değil, örgüt üyelerinin görüşlerinin de dikkate alınarak geliştirilmesi
- Vizyonun, çalışanlardan gelen geri bildirimlerle geliştirilmesi

Vizyonun çalışanlarla etkili bir şekilde paylaşılması ve geliştirilmesi, dikkatli bir planlama ve uygulamayı gerektirmektedir. Vizyonun çalışanlarla etkili bir şekilde paylaşılması, işletmenin en üst düzey yöneticisinin vizyona olan inancına ve bu inancı çalışanlara aktarabilme yeteneğine bağlıdır. Vizyonun çalışanlarla geliştirilmesi, çalışanların fikirlerine ve görüşlerine değer verilmesinden geçmektedir. Bir örgütte daha önce belirlenmiş bir vizyonun çalışanlara etkili bir şekilde aktarılması için aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Vizyon, çalışanların anlayabileceği ve benimseyebileceği şekilde açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir.
- Vizyonun, kuruluşun değerlerine, hedeflerine ve stratejilerine dayanması ve bu gerçeklerin sürekli olarak hatırlatılması gerekir.
- Vizyon, çalışanların katılımı ve katkısı olmadan gerçekleştirilmemeli ve vizyonda çalışanların değerli olduğu vurgulanmalıdır.
- Vizyon, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütteki aidiyet duygularını geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- Vizyon, çalışanların katılımı ve katkısı ile oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.
- Bir örgütte vizyonun çalışanlarla birlikte oluşturulması için aşağıdaki konulara özen gösterilmelidir:
- Vizyon oluşturma sürecinde tüm çalışanların fikirleri ve görüşlerine eşit bir biçimde değer verilmelidir.
- Vizyon oluşturma sürecinde farklı görüşlerin çatışması değil, bir araya gelmesi teşvik edilmelidir.
- Anlaşmaya varmaktan ziyade birbirini tamamlayan görüşlere daha fazla önem verilmelidir.
- Vizyonun hayata geçirilmesi için önemli bir araç olan vizyon bildirgesi oluşturulmalıdır (Ülgen & Mirze, 2020, ss. 175–176).

Sonuç olarak vizyon oluşturma süreci, bir örgütün geleceği için önemli bir adımdır. İyi bir vizyon, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine ilham vermekte ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Ayrıca, örgütün stratejik planlamasına ve karar verme sürecine de yön vermektedir.

2.4. Lider Kavramı

Liderler, toplulukların önemli bir parçası olup örgütlerin gelişmesine ve ilerlemesine yardımcı olurlar. Farklı yazarlar tarafından liderlik kavramı çeşitli şekillerde belirtilmiştir. Lider, grubun veya örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için grup veya örgüt üyelerini etkileyebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (George & Jones, 2012, s. 339). Koçel (2020, s. 585) ise lideri, takipçilerini belirli bir hedefe doğru yönlendiren, hedefe ulaşmaları için onlara ilham veren ve onları etkileyen kişi olarak tanımlamaktadır. Lider, takipçilerinin kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olan ve onları bu amaç doğrultusunda motive eden kişi olarak da ifade edilmektedir. Liderlik ise, çalışanları bir amaç doğrultusunda harekete geçirme ve onları motive etme gücüdür. Liderler, bu gücü kullanarak, çalışanların eylemlerini ve inançlarını yönlendirebilir ve şekillendirebilir (George & Jones, 2012, s. 339).

Liderler insanları motive etmek için onlara farklı şekillerde yaklaşmaktadır. Liderin izleyenlerine karşı yaklaşımında ekonomik ya da başka türlü ödüller vurgulanıyorsa, liderin pozitif liderlik uyguladığını söylemek mümkündür. Daha etkili çalışan eğitimi ve artan bağımsızlık talepleri gibi faktörler, tatmin edici bir çalışan motivasyonunu artırarak pozitif liderliğin daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Eğer tehdit, korku, sertlik ve cezalara vurgu yapılıyorsa, liderin negatif liderlik uyguladığı anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım örgütlerin kısa vadede performansını artırabilir, ancak insan kaynakları açısından yüksek maliyetlere neden olabilir. Negatif liderler, insanlara karşı otoriter ve üstünlükçü davranmaktadırlar. İşin yapılmasını sağlamak için çalışanlarına iş kaybı, başkalarının yanında azarlama ve birkaç gün ücretsiz izin gibi cezalar verebilirler. Otoriteyi, herkesi korkutarak üretken hale getirdiğine dair yanlış bir inançla sergilerler ve liderden çok yönetici eğilimi gösterirler (Newstrom & Davis, 2007, s. 164).

2.5. Etkili Liderlerin Özellikleri

İnsanlar tarihin başlangıcından bu yana liderliğin doğası hakkında endişe duymaktadır. İlk araştırmalar, liderler ve lider olmayanlar ya da başarılı ve başarısız liderler arasında farklılık gösteren fiziksel, entelektüel ya da kişilik özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmalarda zekâ, hırs ve saldırganlık gibi birçok bilişsel ve psikolojik faktör incelenmiştir. Yine başka araştırmalarda da boy, vücut büyüklüğü ve şekli ile kişisel çekicilik gibi fiziksel özellikler incelenmiştir (Newstrom & Davis, 2007, s. 160).

Liderler ikna ve diğer etkileme taktikleri yoluyla diğerlerini motive etmektedir. Liderler, iletişim becerilerini, ödülleri ve diğer kaynaklarını zorlu hedeflere ulaşma yolunda harekete geçirmek için kullanmaktadır. Liderler aynı zamanda kaynakları tahsis etmekte, iş ilişkilerini değiştirmekte, dış aksaklıkları en aza indirmekte ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmasını kolaylaştıran diğer çalışma ortamı değişikliklerini yapmaktadır (McShane & A., 2014, s. 257). Liderler astlarına daha fazla özerklik ve işle ilgili kararlar üzerinde etki sağlayarak onları

güçlendirebilmekte, işbirliğine dayalı ilişkiler kurmada astların stresli durumlarla başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır (Yukl, 2012, ss. 71–72). İzleyenleri üzerinde etki bırakan liderler, sadece kişisel yeteneklere sahip olmakla kalmayıp aynı zamanda güçlü sosyal, duygusal ve yönetim becerilerine sahiptir. Bu özelliklerin bir birleşimiyle liderler, izleyenlerini motive edebilmekte, onlara ilham verebilmekte ve onları başarıya taşıyabilmektedir.

2.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları, iş dünyasında ve günlük yaşamda sıklıkla karıştırılan kavramlardır. Lider ve yönetici kavramlarının her ikisi de bir grubu veya örgütü yönetmek ile ilgili olsa da aralarında önemli farklılıklar vardır. Yönetici, faaliyetleri planlamak, uygun yapıları organize etmek ve kaynakları kontrol etmek gibi görevleri yerine getirerek hedeflere ulaşmaya odaklanır. Lider ise, bir vizyon oluşturarak ve başkalarını bu vizyona ulaşmaları için motive ederek, değişimi ve ilerlemeyi teşvik eder (Newstrom & Davis, 2007, s. 159).

Lider, geleceğe odaklanır ve bu nedenle değişimi ve ilerlemeyi teşvik eder. Yönetici ise mevcut duruma odaklanır ve bu nedenle işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlar. Liderlik, geleceği şekillendirmeye odaklanan dinamik ve fedakar bir süreçtir. Yönetim ise mevcut durumu sürdürmeye odaklanan statik ve mali açıdan sorumlu bir süreçtir (Marlia vd., 2020).

Koçel (2020, ss. 591–592), yönetici ve lider arasındaki farkları şu şekilde belirtmektedir:

- Yöneticilik, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Liderlik ise, bir organizasyonun vizyonunu belirlemek ve bu vizyon doğrultusunda harekete geçmek için insanları motive etmektir.
- Yönetici, organizasyonun mevcut durumunu yönetmekten ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktan sorumludur. Lider ise, organizasyonun geleceğini şekillendirmek ve değişimi yönetmekten sorumludur.
- Yöneticilik, genellikle daha formal/biçimsel bir yapıda gerçekleşirken, liderlik daha informal/biçimsel olmayan bir yapıda gerçekleşebilir. Yönetici, genellikle daha fazla yetki ve sorumluluk sahibiyken, lider genellikle takipçilerini motive ederek ve onlara ilham vererek çalışır.

Kotter ve Heskett (1992, s. 92), “Leading Change” adlı kitaplarında yönetici ve lider arasındaki farklılıkları şu şekilde açıklamışlardır:

- Yönetici, mevcut sorunları çözmeye ve uzun vadeli hedeflere ulaşmaya odaklanır. Lider ise, örgütün gelecekteki başarısı için bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu hayata geçirmeye odaklanır.

- Yönetici, örgütsel yapıyı, sistemleri ve süreçleri yönetmekten sorumludur. İnsanları motive eder. Lider ise, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak ve onları motive etmek için çalışır.
- Yönetici, örgütsel faaliyetleri kontrol altında tutmaya ve kültür yaratmaya odaklanırken lider, örgütsel kültürü yaratmak ve geliştirmekten sorumludur.
- Yönetici, değişimi genellikle tehdit olarak görür ve buna direnç gösterir. Lider ise, değişimi fırsat olarak görür ve buna öncülük eder.

2.7. Liderlik

Liderliğin özü, bireysel ve kolektif çabaları etkileyerek ortak hedeflere ulaşmak için bir yol sağlamaktır. Liderler, bir grubun veya örgütün performansını ve performansı arttıran süreçleri etkileyebilir. Liderlik araştırmalarının önemli bir amacı, liderin, bir ekibin, çalışma biriminin veya örgütün performansı üzerindeki etkisini açıklayan davranış yönlerini belirlemektir. Lider davranışı kategorilerinin gözlemlenebilir, farklı, ölçülebilir, pek çok lider tipiyle ilgili olması ve lider davranışları ayırımının kapsamlı ancak basit olması gibi konular, liderlik araştırmalarının tasarlanmasında ve teorilerin formüle edilmesinde son derece faydalıdır (Yukl, 2012, s. 66).

Liderlik, hedeflere ulaşma yolunda şevkle çalışmaları için başkalarını etkileme ve destekleme sürecidir. Liderlik, bireyin ya da grubun hedeflerini belirlemesine yardımcı olan ve ardından belirlenen hedeflere ulaşılması için motive eden ve yardımcı olan önemli bir faktördür. Tanımdaki üç önemli unsur; etki/destek, gönüllü çaba ve hedefe ulaşmadır. Liderlik olmaksızın bir örgüt, tıpkı şefi olmayan bir orkestranın sadece müzisyenlerden ve enstrümanlardan ibaret olması gibi, sadece insanların ve makinelerin karmaşasından ibaret olacaktır. Orkestra ve diğer tüm örgütler değerli varlıklarını sonuna kadar geliştirmek için liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Newstrom & Davis, 2007, s. 159).

Literatürde üzerinde uzlaşmış bir tanım bulunmadığı için liderliği net bir şekilde tanımlamak kolay değildir. Çok sayıda akademisyen liderliği araştırmış ve bunların çoğu liderliği farklı şekillerde ifade etmiştir (Daniëls vd., 2019, s. 2). Bir tanımda liderlik, bir grubun veya kuruluşun bir üyesinin, grubun veya kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için diğer üyeler üzerindeki etkisini kullanması olarak ifade edilmiştir (George & Jones, 2012, s. 339). Başka bir tanımda ise liderlik; bir grubu bir vizyona veya bir dizi hedefe ulaşma yönünde etkileme eylemi olarak açıklanmıştır (Robbins & Judge, 2022, s. 218).

Liderler kendilerine ve başkalarına doğru şeyleri yapmaları için yardımcı olurlar, yön belirlerler ve ilham verici bir vizyon inşa ederek yeni bir şey yaratırlar. Liderlik, bir ekip veya örgüt olarak “kazanmak” için nereye gitmeniz gerektiğini belirlemekle ilgilidir; dinamik, heyecan verici ve ilham vericidir (Bennis & Nanus, 1974, s. 1). Blanchard (2019, s. 17), liderlikte asli unsurun gidilecek yönün bilinmesi olduğunu belirtmiş ve liderliği “bir yere gitmekle ilgili” olarak değerlendirmiştir. Bununla birlikte Blanchard (2019) gidilecek yön lider

tarafından bilinmiyorsa liderliğin de bir önemi olmadığını belirtmiştir. Liderlik, bir grubun ortak bir amaç etrafında birleşmesini ve bu amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışmasını sağlayan, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bir süreçtir (A. Özkan, 2015, s. 3).

Güçlü ve kararlı bir liderlik olmadan başarılı bir değer zinciri yönetimi mümkün değildir. Örgütün en üst kademelerinden en alt kademelerine kadar yöneticiler, değer zinciri yönetiminin uygulanmasını ve süregelen uygulamalarını desteklemeli, kolaylaştırmalı ve teşvik etmelidir. Yöneticiler, değer ne olduğunu, bu değer en iyi nasıl sağlanabileceğini ve bu çabaların ne kadar başarılı olduğunu belirleme konusunda ciddi bir kararlılık göstermelidir (Robbins & Coulter, 2012, s. 523). İşlerinde yetenekli, başarılı ve örgütleri için değerli olan kişiler, sadece mükemmel yöneticiler olarak tanımlanabilir. Liderlik ise, iyi yönetim becerilerinin de ötesinde bir süreçtir (Bennis & Nanus, 1974, s. 5).

2.8. Vizyoner Liderlik

Yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve küresel ekonominin giderek daha karmaşık bir hal alması nedeniyle örgütler daha önce benzeri görülmemiş zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklarla başa çıkabilmek için örgütlerin, vizyoner liderlere ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir (Khan vd., 2023, ss. 1-2). Geleceğin liderleri güçlü bir vizyona sahip olan liderlerdir. Vizyoner liderlik, liderin bir örgüt veya örgütsel birim için bugüne kadar büyümeye ve gelişmeye devam eden gerçekçi, inandırıcı, çekici bir gelecek vizyonu yaratma ve ifade etme yeteneğidir. Örgütlerin etkinliğini artırmak isteyen liderler vizyoner liderlik tarzını benimsemek isteyebilirler. Vizyoner liderler, yöneticinin eğitilmesi ve geliştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiği önemli ölçüde etkileyen beceriler geliştirecek uygulamalar yapmaktadır (Taylor vd., 2014, s. 566).

Vizyoner liderlik ise, yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmesine dayanmaktadır (Zhou, Zhao vd., 2018, s. 10). Vizyoner liderlik, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar, vizyoner liderliğin özelliklerini, önemini ve kapsamını yansıtmaktadır. Vizyoner liderlik, gerçekçi, inandırıcı ve çekici bir gelecek vizyonu oluşturma, bunu ifade etme becerisi ile mevcut durumu iyileştirmektir (Robbins & Coulter, 2012, s. 471). Vizyoner liderlik, liderin kendi içinden kaynaklanan ya da örgüt üyeleri ve paydaşlar arasında sosyal bir etkileşim olarak ortaya çıkan ve örgütün gelecekte idealleri olduğuna inanan, tüm personelin bağlılığıyla ulaşılması ya da gerçekleştirilmesi gereken ideal fikirleri yaratma, formüle etme, sosyalleştirme ve uygulama yeteneğidir (Herni, 2020, s. 40).

Vizyoner liderler, vizyonu kılavuz kabul ederek mevcut soruna ilişkin ortak bir anlayış sağlamakta ve dış paydaşlarla işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Paydaşlar ve çalışanlar ortak referansları paylaştığında, vizyon ekip üyelerinin daha etkili çalışmasına ve dış paydaşlarla kolektif çalışmanın avantajlarından yararlanmaya olanak sağlamaktadır (Van der Voet & Steijn, 2021, s. 1276).

Ortalamanın üzerinde bir lider olmak isteyen liderler, öncelikle örgütleri için doğru hedefi belirlemelidir. Bunu yaptıktan sonra, çalışanlarının enerjisini kanallıze edecek ve onları motive edecek bir vizyon oluşturmalıdırlar. Vizyon sahibi bir lider, örgütüne somut bir misyon, güven, işbirliği, karşılıklı bağımlılık duygusu ve başarı için ortak sorumluluk duygusu aşılamaktadır (Blanchard, 2019, s. 3). Vizyoner liderlik, bir örgütün etkili ve rekabetçi olabilmesi için bir vizyona sahip olmasının şart olduğunu vurgulamaktadır. Liderliğin gücü, örgütün vizyonu tarafından yönlendirilen çeşitli politikalar ve iş operasyonelleştirmesi ile sonuçlanır. İlerlemek ve rekabetçi olmak isteyen bir örgütün tüm üyeleri tarafından anlaşılan net bir vizyonu olmalıdır (Wahyudi, 2009, s. 18). Vizyoner liderler, motivasyon ve yaratıcılık konusunda tutkulu bireylerdir. Onlar, çalışanların potansiyeline inanır ve onları bu potansiyeli gerçekleştirmeleri için motive ederler. Vizyoner liderler, aynı zamanda yaratıcı düşünmeyi ve yenilikçiliği teşvik ederler. Onlar, çalışanların farklı bakış açılarını görmelerini ve yeni çözümler üretmelerini sağlarlar. Bir örgütte vizyon hayata geçirilirken, liderlerin en önemli görevlerinden biri, çalışanların motive edildiği ve yaratıcı olmalarına fırsat tanındığı bir ortam yaratmaktır. Liderler, çalışanların vizyona inanmalarını ve ona sahip çıkmalarını sağlarlar. Onlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri ve yeni fikirler üretmeleri için gerekli kaynakları ve fırsatları temin ederler (Nordberg vd., 2023, s. 47).

2.8.1. Vizyoner liderin özellikleri

Günümüzde, çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve onların örgüte olan bağlılığını artırmak için vizyoner liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Vizyoner liderler, çalışanları operasyonel sürece dahil ederek ve onlarla birlikte ortak bir vizyon geliştirerek, çalışanların örgüte aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (M. Aydın & Karaman, 2021, s. 265). Vizyoner liderler, çalışanların ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte çalışmasını teşvik ederek, çalışanların yeteneklerini göstermeleri, iş arkadaşlarından geri bildirim almaları ve bilgi paylaşmaları için daha fazla fırsat yaratır. Bu fırsatlar, yüksek performans-kanıtlama yönelimine sahip bireylerin, yeteneklerini kanıtlama, iş arkadaşlarından olumlu geri bildirim alma ve bilgi paylaşımına dahil olma olasılığını artırmaktadır (Zhou, Zhao vd., 2018, s. 6).

Vizyoner liderlerin önemli bir rolü de çalışanları için rol model olmaktır. Bu da sadece sözleriyle değil, eylemleriyle de liderlik etmelerinin daha önemli olduğu anlamına gelmektedir. Vizyoner liderler, bir örgütün vizyonunu ve temel değerlerini birleştirmek ve bunları örgüt içinde paylaşmak için motive olurlar. Vizyonun hem sözlerle hem de eylemlerle açık bir şekilde iletilmesi, çalışanlar için erişilebilirliği artırabilir ve böylece örgütün misyonlarını yerine getirebilmesi için kolektif çıkarların hizalanmasına katkıda bulunabilir (Kim vd., 2023, s. 22).

2.8.2. Vizyoner liderliğin uygulama aşamaları

Vizyoner liderlik, örgütlerin başarılı olması için önemli bir faktördür. Vizyoner liderler, örgütlerin gelecekteki durumunu net ve çekici bir şekilde tanımlayabilir, bu vizyona olan inançlarını başkalarıyla paylaşabilir, vizyonlarını gerçekleştirmek için bir strateji geliştirebilir, vizyonlarını ve stratejilerini etkili bir şekilde aktarabilir ve örgütte vizyonu destekleyen bir kültür yaratabilir. Vizyoner liderliğin uygulanması, bu faktörlerin hepsini kapsayan bir süreçtir. Bu sürecin aşamalı olarak uygulanması, vizyonun etkili bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamak için önemlidir. Vizyoner liderliğin uygulama aşamaları şu şekilde açıklanabilir (Bennis & Nanus, 1985; Nanus, 1992):

2.8.2.1. Vizyon Geliştirme

Vizyoner liderliğin ilk adımı, örgütün gelecekteki durumunu net ve çekici bir şekilde tanımlayan bir vizyon geliştirmektir. Vizyon, örgütün amacını, değerlerini ve misyonunu yansıtmalıdır. Ayrıca vizyon, örgüt üyelerini motive etmek ve onları ortak bir hedefe doğru ilerletmek için gereklidir.

2.8.2.2. Vizyonun Paylaşılması

Vizyonu, örgütün tüm üleriyle paylaşmak önemlidir. Bu durum, vizyonu açık, net ve anlaşılır bir şekilde ifade etmek anlamına gelmektedir. Vizyonu paylaşmak için örgüt liderleri aşağıdaki yöntemleri kullanabilirler:

- Vizyonun, yazılı olarak ifade edilmesi
- Vizyonun, video veya ses kaydına alınması
- Vizyonun, konuşmalarda veya toplantılarda ifade edilmesi

2.8.2.3. Vizyonun Desteklenmesi

Vizyonu destekleyen bir kültür oluşturmak önemlidir. Bu durum aynı zamanda vizyonu ödüllendiren ve teşvik eden bir ödüllendirme sistemi ve vizyonu yansıtan bir iş ortamı oluşturmak anlamına gelmektedir. Vizyonu desteklemek için, örgüt liderleri aşağıdaki eylemleri yapabilirler:

- Vizyona ulaşmak için çalışanların ödüllendirilmesi
- Vizyonu yansıtan bir iş ortamının oluşturulması

2.8.2.4. Vizyonu Gerçekleştirmek İçin Bir Stratejinin Geliştirilmesi

Vizyonu gerçekleştirmek için bir strateji geliştirmek önemlidir. Bu strateji, vizyona ulaşmak için örgütün kaynaklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacağını belirlemektedir. Vizyonu gerçekleştirmek için bir strateji geliştirirken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır:

- Strateji, vizyonu net ve anlaşılır bir şekilde tanımlamalı
- Strateji, örgüt kaynaklarını ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmalı
- Strateji, örgütün iç ve dış çevresini dikkate almalı

2.8.2.5. Vizyonu Gerçekleştirmek İçin Eylem Planlarının Oluşturulması

Vizyonu gerçekleştirmek için eylem planları oluşturmak önemlidir. Bu planlar, vizyona ulaşmak için atılması gereken adımları tanımlamaktadır. Vizyonu gerçekleştirmek için eylem planları oluştururken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şunlardır:

- Eylem planları, vizyonu gerçekleştirmek için gereken tüm adımları içermeli
- Eylem planları, açık, net ve anlaşılır olmalı
- Eylem planları, zaman çizelgeleri ve sorumlu kişileri içermeli

2.8.2.6. Vizyonu Gerçekleştirmek İçin İlerlemenin Takip Edilmesi

Vizyonu gerçekleştirmek için ilerlemeyi takip etmek önemlidir. Bu, vizyona ulaşmak için yapılan ilerlemeyi izlemek ve gerektiğinde ayarlamalar yapmak anlamına gelmektedir. Vizyonu gerçekleştirmek için ilerlemeyi takip ederken dikkat edilmesi gereken bazı konular şunlardır:

- İlerlemenin düzenli olarak takip edilmesi.
- İlerlemeyi ölçmek için uygun metriklerin kullanılması
- İlerlemeyi iyileştirmek için gerekli ayarlamaların yapılması

2.8.2.7. Vizyonun Güncellenmesi

Değişen koşullara göre vizyonu güncellemek önemlidir. Bu durum başka bir ifadeyle, vizyonun hala örgütün hedeflerini yansıttığını ve örgütün ihtiyaçlarını karşıladığını sağlamak anlamına gelmektedir. Vizyonu güncellerken dikkat edilmesi gereken en önemli husus; vizyonun hala örgütün hedeflerini yansıtıp yansıtmadığının kontrolünü yapmaktır. Yukarıda açıklanan tüm bu aşamalar, vizyoner liderin vizyonunu örgütün tüm üyelerine benimsetebilmesini ve vizyona ulaşmak için gerekli adımları atabilmesini sağlamak için tasarlanmıştır.

2.9. Vizyoner Liderlik Alanında Yazında Yapılmış Olan Bazı Araştırma Sonuçları

Mascareño vd. (2020), 308 katılımcı üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda; vizyoner liderliğin hedef uyumu yoluyla hem ekip yaratıcılığıyla hem de yenilikçilikle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Hijjawia (2021), Ürdün Ticari Bankasının farklı seviyelerindeki yöneticiler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, girişimciliğin boyutlarının (yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve agresif rekabet) hem vizyoner liderlik hem de örgütsel mükemmellik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, ayrıca vizyoner liderliğin de örgütsel mükemmellik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışma sonuçları; vizyoner liderliğin girişimcilik ile örgütsel mükemmellik arasında kısmi aracılık rolünün olduğunu ortaya koymuştur.

Nikookar vd. (2021), 192 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda, vizyoner liderliğin örgütsel etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışını önemli ölçüde artırabildiği görülmüştür.

Van Der Voet ve Stejin (2021), sosyal yardım uzmanları ve onların 95 ekipteki ekip liderleriyle ilgili boylamsal bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar, vizyoner liderliğin zaman içinde gelişmiş ekip uyumu ve ekip sınır yönetimi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Aynı çalışmada; vizyoner liderlik ve takım yenilikçiliği arasındaki pozitif ilişkiye takım bağlılığının aracılık ettiğini ancak takım sınır yönetiminin ise aracılık etmediğini tespit etmişlerdir.

Ayaz vd. (2023), Rawalpindi ve Islamabad'daki farklı banka çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonucunda, vizyoner liderlik ile sosyal yanlısı motivasyon arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu, buna karşın vizyoner liderlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı düzeyde negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kurniadi vd. (2021), Prabumulih şehrindeki meslek lisesi öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; vizyoner liderlik ve örgüt kültürünün, öğretmenlerin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Basri vd. (2021), Banda Aceh şehrindeki özel üniversitelerde görev yapan öğretim üyeleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; vizyoner liderlik tarzının, öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Widoda ve Yusuf (2021), Endonezya'daki özel okullarda görev yapan 460 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda; vizyoner liderlik ve iş yaşam kalitesinin, öğretmenlerin bağlamsal performansını artırmada örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığıyla etkili olduğu tespit etmişlerdir.

Umalihayati vd. (2022), Endonezya'nın Banten eyaletindeki bir üniversitede öğretim görevlileri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar, vizyoner liderliğin, öğrenen

örgütün, yaratıcılığın ve yenilikçi çalışmanın öğretim elemanlarının performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir.

Aydoğan ve Bilgivar (2022), İstanbul Gaziosmanpaşadaki kamu okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul iklimi algısını anlamlı bir şekilde yordadığı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

AlKayid vd.(2023), Mısır'daki dört yıldızlı 21 otelin 423 çalışanı üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonucunda; hizmet çalışanlarının yaratıcılığının, liderlerinin geleceğe yönelik vizyonları olduğunu, çalışanların örgütsel ataletin üstesinden gelme ve eş zamanlı değişimlere ayak uydurma becerisine sahip olduklarını fark ettiklerinde motivasyonlarının arttığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca sonuçlar, bu davranışın vizyoner liderlik ile örgütsel atalet arasındaki olumsuz ilişkiyi azalttığını göstermiştir.

Khan vd. (2023), yapmış oldukları araştırmada; vizyoner liderlik davranışının, liderlerin psikolojik sıkıntılarını azaltarak lider tükenmişliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Du ve Bao (2023), Çin'deki 294 yönetici-ast ikilisi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; vizyoner liderliğin çalışanların sesli davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ve bu doğrudan ilişkiye çalışan öz yeterliliğinin aracılık ettiğini göstermiştir.

Sökmen vd. (2023), sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda; örgütsel bağlılığın, vizyoner liderliğin kariyer tatmini ve dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Güder ve Karaca (2023), okul yöneticilerinin vizyoner liderlik algılarının öğretmenlerin mesleğe olan bağlılığını artırarak, onların mesleki canlılıklarını da olumlu yönde etkilediğini ve bu durumun öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeylerini dolaylı olarak artırdığını tespit etmişlerdir.

Sökmen ve Yavanoğlu (2023), otel işletmesindeki çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda vizyoner liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Çalışmada vizyoner liderliğin, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırarak onların iş performansını da artırdığı belirtilmiştir.

3. BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

3.1. Memnuniyet Kavramı

İş hayatında, memnuniyet duygusu büyük önem taşımaktadır. Geçmişten günümüze değişen iş hayatı, işverenlerin çalışan memnuniyetini birinci öncelik haline getirmesini zorunlu kılmıştır. Bunun nedeni, günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlamada maddi faktörlerden ziyade maddi olmayan faktörlere bağımlı olmasıdır (Şahin vd., 2015, s. 29). Memnuniyet kavramı genel olarak, arzuların ve ihtiyaçların karşılanmasından kaynaklanan bir haz duygusudur (Okolocha vd., 2021).

3.2. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Kavramlar

Çalışan memnuniyeti, algılanan verimliliği ve kurumsal performansı artırdığı için örgütler için çok önemlidir. Çalışan memnuniyetinin önemi ilk olarak 1930'larda fark edilmiş, 1960'larda çalışan memnuniyetini ölçen anketler geliştirilmeye başlanmış ve 1980'lerde ise çalışan memnuniyeti ile örgüt verimliliği arasındaki ilişki araştırılmaya başlanmıştır (Tınar & Ulusoy, 2017, s. 120).

Çalışan memnuniyeti, çalışanların iş yerinde memnun olup olmadıklarını, istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadıklarını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Birçok ölçüm, çalışan memnuniyetinin çalışan motivasyonunda, çalışanların hedeflerine ulaşmasında ve iş yerinde çalışanın morali için olumlu bir faktör olduğunu desteklemektedir. Temel olarak çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerinden ve çalışma ortamlarından memnuniyet duymaları şeklinde ifade edilmektedir (Sageer vd., 2012, s. 32). Locke (1969), çalışan memnuniyetini; kişinin işinden beklentilerinin karşılanmasına bağlı olarak ortaya çıkan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamıştır. Çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerinden duydukları tatmin veya mutluluk olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların memnuniyeti, örgütün ve çalışanın ortak ilgi alanıdır. Bu durum, örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde etkili olmaktadır (Yılmaz, 2017, s. 131). Çalışan memnuniyeti, çalışanlarla örgüt arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin oluşmasını sağlayan ve çalışanların bağlılığına yol açan köprüdür. Çalışan memnuniyeti, iyi bir çalışma deneyimi sonucunda ortaya çıkar ve örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanların daha da sadık çalışanlara dönüşmesiyle sonuçlanır (Baneen, 2023, s. 23).

İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, yüksek maaş, iyi çalışma koşulları, eğitim ve öğretim fırsatları, kariyer gelişimi ve diğer faydaların çalışan memnuniyetini artırabileceği bildirilmektedir (Sageer vd., 2012, s. 32). Çalışan memnuniyeti, çalışanların örgüte ve işe ilişkin duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasını sağlar (Baneen, 2023, s. 29).

Çalışan memnuniyeti, bir çalışanın örgütün hedeflerine ve değerlerine olan katkısının kendi beklentilerine kıyasla yeterli olup olmadığını değerlendirerek hissettiği duygudur. Çalışan memnuniyeti, çalışanların beklentileri yerine örgütün gerçek duygularını ne kadar iyi algıladıklarıyla ilgilidir. Yani çalışan memnuniyeti, gerçek duygu ile beklenti arasındaki farka eşittir. Bu tanımda hem çalışan mutluluğu hem de örgütün çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasında elde ettiği gerçek sonuçlar dikkate alınmaktadır (Fei vd., 2021, ss. 115–116).

Bir diğer tanımda ise çalışan memnuniyeti, çalışma ortamının çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak ifade edilmektedir. Çalışan memnuniyetinin, işin kendisiyle (içerik, karmaşıklık, gerekli bilgi ve beceriler, özerklik derecesi) sosyal çalışma ortamıyla (iş arkadaşları, yönetim tarzı, maaş, izin düzenlemesi ve kariyer beklentileri gibi istihdam koşulları) fiziksel çalışma ortamıyla (işyeri, aydınlatma, gün ışığı, manzara vb.) ve bu unsurlar arasındaki etkileşimlerle ilgili olduğu belirtilmektedir (Van der Voordt, 2004, s. 139).

3.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve arttırılması hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemlidir. Kurumun sağladığı bir takım faydalar çalışanların aidiyet duygusunu, motivasyonunu, performansını ve verimliliğini arttırmaktadır (Yalım & Mızrak, 2017, s. 92). Çalışan memnuniyetinin kurumsal başarı için bilinen önemine rağmen, çalışan memnuniyetini arttırmaya önemli ölçüde katkıda bulunan belirli faktörlerin anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Baneen, 2023, s. 6). Çalışan memnuniyetini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sınıflandırılabilir (Şahin vd., 2015, s. 31; Tınar & Ulusoy, 2017, s. 120):

- Örgütsel faktörler (ücret, çalışma koşulları, terfi, ödüllendirme gibi unsurlar)
- Bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi unsurlar)

3.3.1. Örgütsel faktörler

Çalışan memnuniyetinin belirleyicileri arasında örgütsel faktörler önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlar, iş yerlerinde önemli bir miktarda zaman geçirdikleri için örgütsel faktörler çalışanların memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir (Sageer vd., 2012, s. 34).

3.3.1.1. Ücret

Ücret, sadece ekonomik bir kazanç olarak değil, aynı zamanda çalışanın işyerine sağladığı katkılarının bir karşılığı ve emeğin bir değeri olarak da algılanmaktadır. Bu nedenle ücret, çalışanların iş memnuniyetini yakından etkileyen bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Çalışanın ücret beklentileri karşılanmadığında veya çalışan eşit statüdeki diğer çalışanlara

göre daha düşük ücret aldığında, memnuniyeti olumsuz yönde etkilenecektir. Öte yandan, ücretin düşük veya yüksek olarak algılanması, bir çalışanın yaptığı işte hak ettiği değeri alma algısını etkilemektedir (Eğinli, 2009, s. 41).

3.3.1.2. Çalışma Ortamı ve Durumu

İşteki iyi çalışma koşulları çalışanlarda güvenlik ve rahatlık hissi sağladığı için işe yönelik motivasyonu da yükseltmektedir. Aksine, kötü iş koşulları çalışanlarda sağlık durumunun kötü olacağı korkusunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların uygun olmayan fiziksel koşullarda çalışması, memnuniyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Telman, N. Ünsal, 2004, s. 24). Çalışma ortamı ne kadar rahat olursa çalışanlar da o kadar verimli olacaktır. Bu doğrultuda çalışan memnuniyeti için bir örgütte aşağıdaki hususların var olması önemlidir:

- Güvenli ve rahat hissettiren işyeri tasarımının olması
- Araçlar ve ekipmanların eksiksiz ve çalışmaya hazır olması
- Çalışma metotlarının belirgin olması
- Güvenlik görevlileri ve otopark imkanının olması
- Işıklandırma ve havalandırmanın iyi derecede yapılıyor olması
- Dinlenme alanları, tuvaletler ve ofislerin temiz ve düzenli olması (Sageer vd., 2012, s. 35).

3.3.1.3. Çalışma Grubu

İnsanlar, başkalarıyla etkileşime girme konusunda doğal bir istek duyarlar ve bu nedenle örgütlerde grupların varlığı gözlemlenebilir bir gerçektir. Bu özellikler, işyerinde çalışma gruplarının oluşmasına neden olmaktadır. İzole bir şekilde çalışanlar genellikle işlerini sevmezler. Çalışma grupları, çalışanların memnuniyetini önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biridir. Örgütlerde çalışma gruplarının var olmasının nedenleri aşağıdaki gibidir:

- Grup üyeleriyle ilişkiler
- Grup dinamiği
- Grup bağlılığı
- Bağlılık ihtiyacı (Sageer vd., 2012, s. 35).

3.3.2. Kişisel faktörler

Kişisel faktörler çalışanların etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak için motivasyonlarının ve kişisel faktörlerinin korunmasının önemine vurgu yapmaktadır. Kişisel faktörler, çalışanların performansını etkileyen önemli unsurlar arasındadır ve bu faktörlerin korunması, çalışanların motivasyonlarını artırarak daha etkili bir şekilde çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışan memnuniyeti psikolojik faktörlerle ilişkili olabileceğinden, kişisel değişkenlerin sayısı çalışan

memnuniyetini belirlemektedir (Sageer vd., 2012, s. 36). Bu memnuniyet, çalışanların kişisel özelliklerine, deneyimlerine ve içinde bulundukları koşullara göre değişebilmektedir (Eğimli, 2009, s. 38).

3.3.2.1. Yaş

Yaş, çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel özelliklerden biridir. Çalışanların yaş aralığı ve deneyim seviyeleri, iş yerindeki motivasyonlarını ve memnuniyet düzeylerini etkileyebilmektedir (Çetinkanat, 2000, s. 112). Bu durumun temel nedeni, genç çalışanların genellikle daha yüksek enerji seviyelerine sahip olmalarıdır, bu durum genç çalışanların yaşlı meslektaşlarına kıyasla daha yüksek bir iş memnuniyeti yaşamalarını sağlamaktadır. Örgütlerde genç çalışanların yaşlı meslektaşlarına kıyasla daha yüksek iş memnuniyeti yaşamalarının nedenleri aşağıdaki gibidir:

- Enerji düzeyi yüksek olan genç çalışanların kendilerini daha memnun hissetmeleri
- Eski çalışanların yeni teknikleri kabul etmeye dirençli olması (Sageer vd., 2012, s. 36).

3.3.2.2. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyeti ve ırkı, çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Araştırmalar, genellikle kadınların işlerinden daha memnun olduğunu göstermektedir, bu durum cinsiyet eşitsizliğinin bir yansıması olabilir (Sageer vd., 2012, s. 37). Kadın ve erkeklerin toplumsal yaşantılarında üstlendikleri görevler veya sorumluluklar da mutluluk düzeylerini etkileyebilmektedir. Örneğin, kadınların iş hayatında aktif olarak yer almalarına rağmen evde anne veya eş rollerini üstlenmeleri, iş hayatındaki beklentilerini daha düşük tutmalarına neden olabilmekte ve bu durum kadınların memnuniyetlerini artırabilmektedir. Bununla birlikte, birçok rolü üstlenen kadınların performansında veya başarısında azalma yaşanabilmekte ve bu durum ise kadın çalışanların mutluluk seviyelerinde düşüşlere neden olabilmektedir (Telman, N. Ünsal, 2004, s. 58).

3.3.2.3. Kişilik

Bir bireyin kişiliği, bireysel psikolojik durumu gözlemlenerek belirlenebilmektedir. Bireyin memnuniyetini ve psikolojik durumunu belirleyen faktörler algı, tutum ve öğrenmedir (Sageer vd., 2012, s. 36).

3.3.2.4. Eğitim

Çalışanların memnuniyet düzeylerini etkileyen bir diğer faktör ise eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi, iş yaşamını şekillendiren ve çalışanın taleplerini değiştiren bir etkidir. Eğitim düzeyi, kişinin işyerindeki performansını etkileyebilmekte ve işyerindeki beceri seviyesini belirleyebilmektedir. Ayrıca, daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar genellikle daha fazla sorumluluk almak isteyebileceklerinden daha yüksek pozisyonlara terfi etmek için çaba gösterebilirler. Bu nedenle, işverenler çalışanların eğitim düzeyini göz önünde bulundurarak uygun eğitim ve gelişim fırsatları sunabilirler. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve genel memnuniyetlerini olumlu yönde etkileyebilir (Izgar, 2003, s. 150).

Yüksek eğitilmiş çalışanlar, sebat, akılcılık ve düşünme gücüne sahip oldukları için çalışma koşullarını anlayabilir ve bu koşulları olumlu bir şekilde değerlendirebilirler. Bu durum, eğitimin bireylerin sabır, mantıklı düşünme ve eleştirel yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu nitelikler, yüksek eğitilmiş bireylerin karmaşık durumları kavramalarına ve olumlu bir bakış açısıyla ele almalarına olanak tanımaktadır. Eğitim, bireysel bilgeliği ve değerlendirme sürecini geliştirir. Yüksek eğitilmiş çalışanlar akılcılığa ve düşünme gücüne sahiptirler (Sageer vd., 2012, s. 37).

3.4. Çalışan Memnuniyetinin Önemi

Günümüzde çalışanlar, örgütlerin en önemli varlığı olarak kabul edilmektedir. Memnun çalışanlar, örgütlerinin dışında iyi birer temsilci olur ve nitelikli çalışanların örgüte katılmasını sağlamada önemli bir rol oynar. Bu doğrultuda çalışan memnuniyetinin sağlanması, hem örgütlerin hem de mevcut ve potansiyel çalışanların başarısı için hayati bir öneme sahiptir (Yalın & Mızrak, 2017, s. 92). Çalışan memnuniyeti, hem çalışanların hem örgütlerin hem de toplumun yararına olan önemli bir kavramdır. İşinden memnun olmayan çalışanların, iş performanslarında düşüş görülebilir, işyerinde iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi olumsuz olaylar yaşanabilir ve çalışanların işten ayrılma eğiliminde artışlar görülebilir. Bu durum, hem çalışanların hem de örgütlerin maddi ve manevi kayıplar yaşamalarına neden olabilir (Ünal, 2016, s. 162). Çalışan memnuniyeti, örgütlerin başarısı için giderek daha önemli bir rol oynamaktadır (Demirsel & Erat, 2019, s. 210). Memnun çalışanlar, daha verimli çalışır, daha az hastalanır ve daha az işten ayrılır. Bu da örgütlerin maliyetlerini düşürür ve kârlılığını artırır (Telman, N. Ünsal, 2004, s. 11).

Çalışan memnuniyeti motivasyonla doğru orantılıdır. Motivasyon faktörleri kişisel ve kurumsal özelliklere göre değişmektedir. Kurumsal faktörlerin çalışanların yararına geliştirilmesi, çalışanların memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin bulunarak düzeltilmesi, çalışan memnuniyetinin artmasına katkı sağlamaktadır (Yalın & Mızrak, 2017, s. 2017). Çalışan memnuniyeti, iş verimliliğini ve kalitesini artırmanın yanı sıra, işgücünün bağlılığını ve adanmışlığını da artırmaya yardımcı olur. Bu nedenle, şirketlerin çalışanların ne

hissettiğini, ne düşündüğünü ve ne istediğini anlaması ve bağlılığı nasıl artırabileceğini keşfetmesi gerekmektedir (Naseem vd., 2011, s. 41).

Kişiler arası güven, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının önemli bir belirleyicisidir. Yöneticilerine ve akranlarına güvenen çalışanlar, işlerinden daha memnun olurlar ve işlerine daha bağlı kalırlar. Yapılan bilimsel çalışmalar, güven ile çalışan memnuniyeti ve bağlılığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Bu nedenle, çalışan memnuniyetinin itici güçlerini belirlemek, memnuniyeti sürekli olarak izlemek, memnuniyet ve bağlılığı teşvik etmek için doğru önlemler almak önemlidir (Matzler & Renzl, 2006, s. 1261). Çalışan memnuniyeti, işe bağlılık ve performansı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışan memnuniyeti, çalışanların iş yerinde mutlu olma, ihtiyaç ve isteklerini karşılama konusunda ne kadar kararlı olduklarını göstermektedir. Memnun çalışanlar muhtemelen yüksek düzeyde morale sahip olacak, motive olacak ve hedeflerine daha kolay ulaşma konusunda daha sorumlu olacaklardır. Memnun çalışanlar, çalışma ortamlarından memnun oldukları için örgütlerine olumlu katkılar sağlayacaklardır. Çalışan memnuniyeti, çalışanların ahlaki değerlere bağlı kalarak hedeflerine ulaşmalarını sağlayan önemli bir faktördür. Çalışan memnuniyetsizliği ise, tanımlanmış örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini engelleyebilme riskini barındırmaktadır (Sanz-Valle vd., 2011, ss. 10–11).

3.5. Motivasyon Teorilerine Göre Çalışan Memnuniyeti

Motivasyon (güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkularıdır. Bir başka deyişle bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkidir (Tuncer, 2013, s. 91). Motivasyon, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını etkileyen temel bir faktördür. Çalışan memnuniyetini önemseyen örgütler, çalışanların motivasyon kaynaklarını belirleyerek, iş süreçlerini ve örgüt faaliyetlerini daha etkin ve verimli yönetebilirler. Çalışan memnuniyetinin temelinde bazı motivasyon teorileri yer almaktadır (Kuru, 2022, s. 41).

3.5.1. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, ihtiyaçları alt düzeyden (örneğin, yeme içme gibi temel ihtiyaçlar) üst düzeye (sevgi, ait olma gibi sosyal ihtiyaçlar) doğru sıralayan bir motivasyon teorisidir (Riggio, 2020, s. 190). Maslow, en az beş farklı ana ihtiyaç sınıfı belirlemiş ve bu ihtiyaçları birbirleriyle belirli bir düzen içinde ilişkilendirmiştir. Bu beş temel ihtiyaç şunlardır: Fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı (değer) ve kendini gerçekleştirme (Koçel, 2020, s. 642).

- Fizyolojik: Açlık, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer bedensel ihtiyaçlar.
- Güvenlik ve Koruma: Fiziksel ve duygusal zarardan korunma ve güvenlik.

- Sosyal-Aidiyet: Sevgi, aidiyet, kabul ve arkadaşlık.
- Saygı: İçsel faktörler arasında öz-saygı, özerklik ve başarı, dışsal faktörler arasında ise statü, tanıma ve dikkat.
- Kendini Gerçekleştirme: Potansiyelimizi gerçekleştirme arzusu; büyüme, potansiyelimizin ulaşılması ve kendini gerçekleştirme içermektedir (Robbins & Judge, 2022, s. 130).

3.5.2. Herzberg'in çift faktör teorisi

Herzberg, Çift Faktör Teorisi aracılığıyla insanların düşük ve yüksek ihtiyaç seviyelerine sahip olduklarını savunmaktadır. 1950'lerde yaptığı araştırmalarda, motivasyonu ölçen bir ölçekte tatmin veya tatminsizlik yanında hijyen faktörlerini belirleyerek, memnuniyetsizliğe odaklanmıştır. Çift Faktör Teorisi'nde yer alan hijyen faktörleri, çalışanların iş yerinde motivasyonunu etkilemeyen temel unsurları temsil etmektedir. Eğer bir hijyen faktörü eksikse, çalışan tatminsizlik riskiyle karşılaşabilir. Örneğin, çalışanın ücreti bu unsurlardan biridir ve eğer çalışan ücreti adil bulmazsa, tatminsizlik yaşayabilir (Okoth, 2023, ss. 25–26).

Herzberg, iş tatminine neden olan faktörlerin iş tatminsizliğine neden olanlardan ayrı ve farklı olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, iş tatminsizliğine yol açan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan yöneticiler, insanların tatminsiz olmalarını önleyebilirler ancak onları zorunlu olarak motive edemezlerdi. İş tatminsizliğine neden olan dışsal faktörler "hijyen faktörleri"dir (çalışma koşulları, maaş, astlarla ilişki, statü gibi). Bu faktörler yeterli olduğunda insanlar tatminsiz olmazlar, ancak aynı zamanda tatmin veya motive de olmazlar. İnsanları motive etmek için Herzberg, işle ilgili olan içsel faktörleri önermiştir. Bunlar da işte başarı elde etme, tanınma, sorumluluk alma, kariyerde ilerleme gibi "motivatorlar"dir (Robbins & Coulter, 2012, s. 434). Herzberg, hijyen faktörlerinin memnuniyetsizlik yaratmadığını, motivasyon faktörlerinin ise memnuniyet oluşturduğunu ve işin yapıldığı süreçte duyulan memnuniyetin bir sonucu olduğunu iddia etmektedir (Okoth, 2023, ss. 25–26).

3.5.3. McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi

McClelland'ın ihtiyaçlar teorisine göre, ihtiyaçlar Maslow'un hiyerarşisinde olduğu gibi katı hayatta kalma ihtiyaçları değil, daha çok motive edici faktörlerdir. McClelland teorisine göre üç temel ihtiyaç bulunmaktadır:

- Başarı İhtiyacı: Belirli standartlara ulaşma veya başarı elde etme ihtiyacı.
- Güç İhtiyacı: Diğerlerini, normalde davranmayacakları bir şekilde hareket etmeye yönlendirme ihtiyacı.
- İlişki İhtiyacı: Diğer insanlarla ilişki kurma, kabul görme ve arkadaşlık ihtiyacı (Robbins & Judge, 2022, s. 132).

3.5.4. ERG teorisi

ERG Teorisi, Alderfer (1969) tarafından formüle edilmiş ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi basitleştirilerek geliştirilmiş bir teoridir. Söz konusu bu teori, öncelikle alt düzeydeki ihtiyaçların ardından üst düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiğini savunmaktadır. ERG terimi, üç ana grupta toplanan İngilizce kelimelerin (Existence, Relatedness, Growth) baş harflerinden oluşmaktadır. Bu gruplar şunlardır: Var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır (Koçel, 2020, s. 645).

- Var Olma: Bu ihtiyaç, bireyin korku, kaygı, tehdit, tehlike, gerginlik gibi durumlardan korunmasını içerir. Bu kapsamda, bireyin fiziksel güvenliğinin (sağlık, yaşam, mülkiyet gibi) yanı sıra, duygusal güvenliğinin (sevgi, kabul görme, sosyal destek gibi) de sağlanması önemlidir.
- İlişki Kurma: Bu ihtiyaç güvenlik, ait olma ve saygı duygularını içermektedir. Güvenlik duygusu, insanlar arasındaki karşılıklı güveni ifade etmektedir. Aidiyet duygusu, izolasyon, yalnızlık ve mesafe gibi her türlü acıdan korunmayı simgelemektedir. Saygı duygusu ise popülerlik, sosyal statü, üstünlük, önem ve iltifat gibi başkalarından saygı görmeyi ifade etmektedir.
- Gelişme: Bu ihtiyaç benlik saygısı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içermektedir. Benlik saygısı ihtiyacı, takip etme, bilgiyi arama, başarma, kontrol etme, güven oluşturma, bağımsız olma ve kendini yetkin hissetme gibi öz-üretken etkileri ifade etmektedir. Kendini gerçekleştirme, bireyin hedeflerine ulaşmasını ve kişiliğini geliştirmeyi içeren kişisel başarılarıdır (Yang vd., 2011, ss. 7886-7887).

3.5.5. Eşitlik teorisi

Eşitlik teorisi, insanların iş performansı ve memnuniyetinin, algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik derecesine bağlı olduğunu öne sürmektedir (Luthans, 2021, s. 144). Eşitlik teorisi, insanların diğer insanlara kıyasla nasıl adil bir şekilde muamele gördükleri konusundaki hissiyatlarına odaklanmaktadır. Teoriye göre, bir kişinin toplam çıkışlarının toplam girişlere olan oranı, diğer insanların toplam çıkışlarının toplam girişlere olan algılanan oranına eşit olduğunda eşitlik vardır. Oranların eşit olmayan bir karşılaştırması olduğunda, kişi eşitsizlik hissi yaşamaktadır. Eşitsizlik duygusu, bir bireyin çıkışlarının girişlere olan oranının diğer insanların oranından daha az veya daha fazla olduğu durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Mullins, 2007, s. 496).

3.6. Çalışan Memnuniyeti Alanında Yazında Yapılmış Olan Bazı Araştırma Sonuçları

Matzler ve Rancl (2006), kamu sektöründe faaliyet gösteren Avusturyalı şirkette çalışan 665 kişi ile güven, çalışan memnuniyeti ve sadakat arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, meslektaşlara güven ve yönetime duyulan güvenin çalışan memnuniyetinin güçlü

belirleyicileri olduğu, çalışan memnuniyetinin de çalışan sadakatini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Matzler ve Renzl (2007), bir kamu sektörü kuruluşunda 199 çalışan ile yaptıkları araştırma sonucunda; nevrozikliğin çalışan memnuniyeti ile olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ve ayrıca çalışan memnuniyetinin duygusal bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır

Cheema vd. (2015), 22 restoran yöneticisi ve çalışanların katılımıyla çalışan bağlılığı, vizyoner liderlik ve duygusal bağlılığın müşteri ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla tasarlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, bu üç faktörün müşteri ve çalışan memnuniyeti ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılık ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir.

Sharma vd. (2016), Çin Halk Cumhuriyeti'nin Guangdong Eyaleti'ndeki bir üretim birimindeki 250 çalışan ve 25 amir ile yaptıkları araştırmada, iç hizmet kalitesinin çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve çalışan refahı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada bu faktörlerin de çalışan performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Demirsel ve Erat (2019), Selçuk Üniversitesinde 265 araştırma görevlileri üzerinde yapmış oldukları araştırma neticesinde, işyerinde karşılaştığı nezaketsiz davranışların, araştırma görevlilerinin memnuniyetleri üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, işyerinde algılanan nezaketsizlik durumlarının dışlayıcı davranışları içeren boyutun, çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilediğini gözlemlemişlerdir.

Dursun vd. (2020), tarafından 160 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin çalışan memnuniyetini artırdığı belirlenmiştir.

Mardikaningsih ve Sinambela (2022), tarafından yapılan araştırma sonucunda; tükenmişlik ve iş stresinin çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Sarı (2022), tarafından Pekanbaru Şehri Sağlık Ofisi'nde yapılan bir araştırmaya göre, örgüt kültürü ve iş motivasyonunun, çalışanların iş memnuniyeti ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlar, buna karşın çalışan yetkinliğinin çalışanların iş memnuniyeti ve performansı üzerinde de olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Alagarsamy vd. (2023), Maldivler'deki tatil köylerinde çalışan 243 kişiyle bir araştırma yürütmüştür. Araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirmenin, çalışan bağlılığı aracılığıyla tatil yeri çalışanlarının çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bocean vd. (2023), tarafından Romanya’da çalışan 452 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan araştırmada, iş-yaşam dengesinin veya dengesizliğinin mesleki ve kişisel tatmini önemli ölçüde etkilediği ve çalışanların motivasyonunu ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada, iş-yaşam dengesinin iyi olduğu durumlarda çalışan memnuniyetinin, motivasyonunun ve performansının daha yüksek olduğu, buna karşın işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



4. BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Meritokrasi ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Meritokrasi kavramı, geniş bir şekilde bilinen ancak literatürde yeterince incelenmemiş bir kavramdır. Liyakate dayalı bir yönetim anlayışı olan meritokrasi, her bireye eşit fırsatlar sunarak ayrımcılığa karşı durmaktadır. Bu yaklaşım, bireyin yetenekleri ve çabalarına dayanmakta, adil bir sistem oluşturarak toplum içinde adaleti sağlamayı amaçlamaktadır. Başarı, meritokrasi perspektifine göre bireyin yetenekleri, zekası ve gösterdiği çaba ile doğru orantılıdır (Çamurcuoğlu, 2022, s. 269). Meritokrasi ve çalışan memnuniyeti arasındaki bağlantıyı açıklamak için Eşitlik Teorisinden faydalanabileceği düşünülmektedir. Eşitlik Teorisine göre, çalışanlar girdileri (çaba, deneyim ve eğitim) ile çıktıları (ücret, terfi, tanınma veya daha büyük bir ofis) arasındaki dengeyi aramakta ve bu dengeyi sağlamak için çabalamaktadırlar (Robbins & Judge, 2022, s. 140). Eşitlik Teorisi, kaynakların adil dağılımının kişiler arası ilişkiler açısından nasıl algılandığını inceleyen bir teoridir. Bu teoriye göre, çalışanlar örgütlerindeki girdilerin, örgütlerinden elde ettikleri faydalarla eşit olmasını beklerler. Girdiler; çaba, deneyim ve eğitim gibi faktörleri içerirken, faydalar; ücret, terfi, tanınma ve daha iyi çalışma koşulları gibi unsurları içermektedir. Çalışanlar, bu girdi ve faydaların eşit olmadığını düşündükleri durumda adaletsizlik algısı yaşayabilmekte ve bu durum motivasyonlarını, performanslarını ve iş tatminlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Algılanan bu eşitsizlik, çalışanın kendi işine yaptığı katkılar karşılığında aldığı ödüllerin, diğer insanların yaptıkları işler karşılığında aldıkları ödüllerle karşılaştırıldığında olumsuz bir şekilde karşılaştırıldığına inanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Algılanan negatif eşitsizlik, çalışanın iş katkılarına orantılı olarak diğerlerinden nispeten daha az ödüllendirildiği durumları içermektedir. Algılanan olumlu eşitsizlik ise bireyin diğerlerine göre daha fazla kazandığını düşündüğü durumları ifade etmektedir. İki duygu bir arada olduğunda, söz konusu teori insanların rahatsızlığı gidermek ve algılanan eşitsizlik duygusunu yeniden sağlamak amacıyla harekete geçmeye motive olacaklarını iddia etmektedir (Schermerhorn Jr vd., 2011, s. 116).

4.2. Vizyoner Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Mevcut ticari kuruluşlar, daha verimli olmak ve sürekli gelişmek amacıyla yetenekleri elde tutma konusunda çeşitli stratejiler bulmaya çalışmaktadır. Vizyoner liderliğin örgütlerin başarıları üzerinde kritik bir rol oynadığı ve daha sağlıklı bir çalışma ortamına katkıda bulunduğu genel olarak bilinmektedir. Çoğu zaman gelecek belirsizdir ve öngörülemez. Böyle durumlarda liderin rolü kuruma ve çalışanlara rehberlik etmektir. Çeşitli liderlik tarzları

kategorize edilmiş ve çalışanlar üzerinde etkili oldukları bulunmuştur. Liderin ve dolayısıyla örgütün başarısı, liderin liderlik tarzına bağlıdır. Liderlik, geleceğe dair belirgin bir vizyonla başlamaktadır. Vizyon, değişim sürecini güçlendirmekte ve bu sürecin başlatılmasını teşvik etmektedir. Aynı zamanda, vizyon yaratıcılığın önemli bir unsuru haline gelmekte ve örgütlerde vizyon sahibi ve uygulamacı bir rolü beraberinde getirmektedir. Duyarlı ve vizyon sahibi bir lider, örgütün karşılaştığı her örgütsel problemin, ihtiyacın, umudun, zorluğun ve hayalin sorumluluğunu üstlenmektedir (Johnson & Suskewicz, 2020).

Vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti arasındaki bağlantıyı açıklamak için “Genişlet ve İnşa Et Teorisinden” faydalanabileceği düşünülmektedir. Genişlet ve İnşa Et Teorisi, duyguların fizyolojik ve bilişsel olan kısa vadeli deneyimler olduğunu ve bunların bireylerin nasıl düşündüğünü ve davrandığını etkilediğini öne sürmektedir. Bu tür davranış kalıpları, “düşünce-eylem dizileri” şeklinde belirtilmektedir. Ayrıca, bu genişletilmiş düşünce-eylem dizilerinin, bireyin kalıcı bilişsel ve sosyal kaynaklar oluşturmaya, ilişkilerini geliştirmesine ve yaşamdan tatmin elde etmesine olanak tanıdığı vurgulanmaktadır. Fredrickson’un (1992) araştırmasına göre, olumlu duyguların bilişsel süreçleri genişleterek bireyin davranışını ve performansını artırabileceği öne sürülmektedir. Ayrıca, Genişlet ve İnşa Etme Teorisinde, takipçilerin vizyon sahibi liderlik algısını olumlu bir şekilde benimsemeleri durumunda, çalışanların işleriyle olan bağlantı duygusunun yanı sıra anlamlılık duygusunun da artma olasılığının daha yüksek olduğunu doğrulamıştır. Bu anlamlılık duygusu, bir bağlantı duygusuna yol açarak iş tatminini artırmaktadır.

Alanyazında, çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilen çeşitli liderlik tarzlarına dair bulgular bulunmaktadır. Ancak, özellikle vizyoner liderlikle doğrudan ilişkilendirilmiş araştırmaların sayısı sınırlıdır. Örneğin, Cheema vd. (2015), çalışan bağlılığı ve vizyoner liderliğin (vizyon yönlendirici, duygusal bağlılık) müşteri ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuçlar, çalışan bağlılığı, vizyon rehberliği ve duygusal bağlılığın müşteri ve çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, sonuçlar duygusal bağlılık ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi de önemli ölçüde desteklediğini göstermiştir. Çalışan memnuniyeti ile diğer liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma mevcuttur. Örneğin, Mujkić vd. (2014), dönüşümcü liderliğin diğer çağdaş liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında çalışan memnuniyetine olan etkisini incelemişlerdir. Bosna Hersek ve Almanya’daki işletmelerde gerçekleştirilen bu araştırmaya toplamda 399 katılımcı katılmıştır. Araştırma sonuçları, etkileşimci ve karizmatik liderlik tarzlarına göre dönüşümcü liderlik altında çalışanların memnun düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir. Mısır’daki petrol ve gaz şirketlerindeki 384 çalışan üzerinde hizmetkar liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini analiz etmeyi ve incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda hizmetkar liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna varmıştır. Buna ilaveten Sektiagung ve Kusmaningtyas (2023), iş motivasyonu ve etik liderliğin çalışanların iş tatminini

artırmadaki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları, iş motivasyonu ve etik liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.



5. BÖLÜM

YÖNTEM

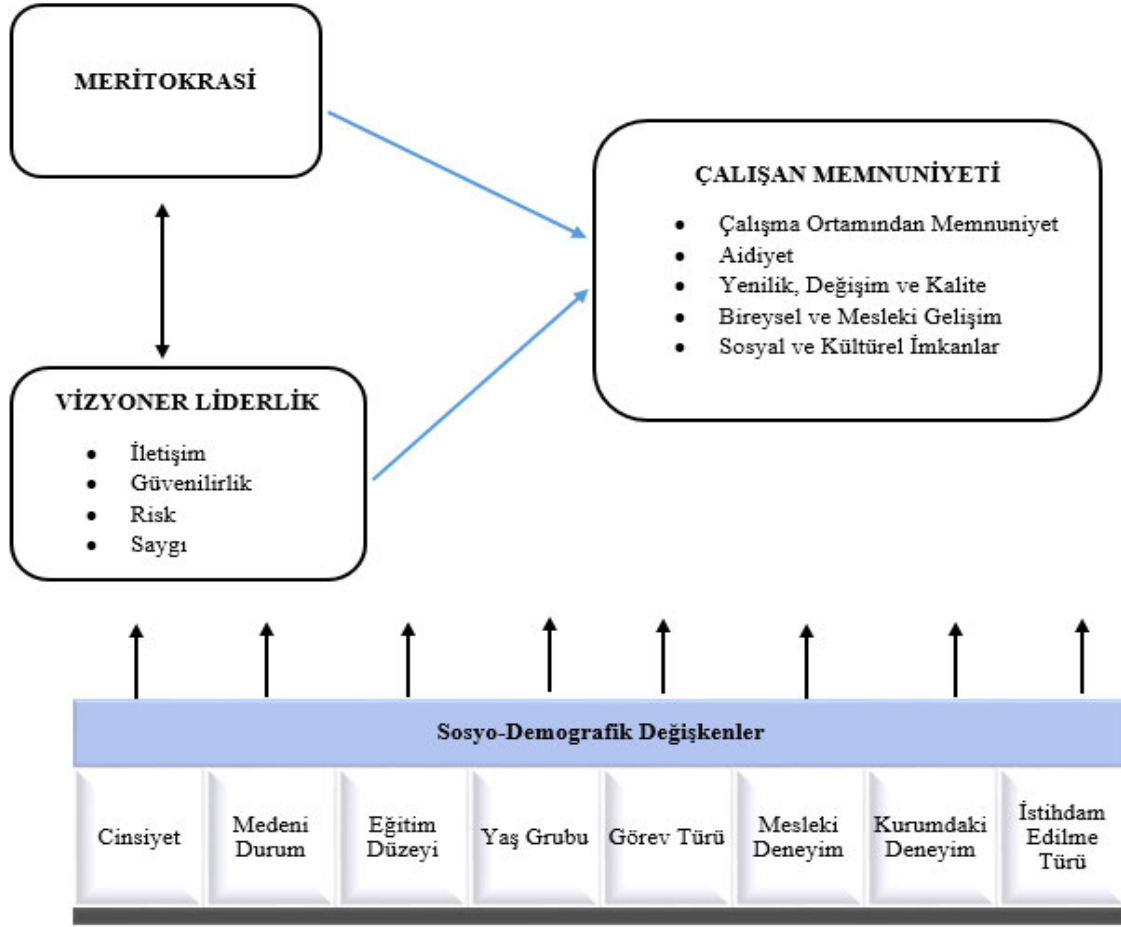
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanlar, işlerini yerine getirirken gereksinim duydukları araç-gereçler, etkili bir yönetim faaliyeti ile iyi tasarlanmış iş süreçlerine sahip olmadıklarında, motivasyon istenilen düzeyde gerçekleşmeyecek, çalışan memnuniyeti sağlanamayacak ve bu nedenle hem bireysel hem de örgütsel performans olumsuz etkilenebilecektir. Bu bağlamda çalışan memnuniyetinin yüksek tutulması, örgütsel performansın geliştirilmesi açısından önemli bir faktördür.

Örgütlerde liyakate dayalı insan kaynakları uygulamaları ve gelecek odaklı liderlik davranışlarının, çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle bu tez çalışmasında, çalışanlardaki meritokrasi ve vizyoner liderlik algısının çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı ve anlamlı bir etki olması durumunda bunun düzeyini tespit etmek amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada iki bağımsız ve bir bağımlı değişken bulunmaktadır. Bağımsız değişkenler; meritokrasi ve vizyoner liderliktir. Araştırmadaki bağımlı değişken ise; çalışan memnuniyetidir. Bağımsız değişkenlerden meritokrasi, tek boyuttan oluşurken, vizyoner liderlik ise dört boyuttan oluşmaktadır. Bağımlı değişken olan çalışan memnuniyetinde, beş boyut bulunmaktadır. Araştırmada meritokrasi ve vizyoner liderlik boyutlarının çalışan memnuniyeti boyutları üzerindeki etkisi inceleneceğinden model tasarımı aşağıdaki gibi yapılmıştır. Bununla birlikte araştırmada çalışanların meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algılarında sosyo-demografik değişkenlerin anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadığı da incelenmiştir (Şekil 2).



Şekil 5. 1. Araştırma Modeli

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmadaki temel hipotez; “çalışanların meritokrasi ve vizyoner liderlik algısı, çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir” olarak belirlenmiştir. Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algılarında anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin hipotezler de araştırmadaki diğer hipotezler arasında yer almaktadır. Bu çalışmada oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmektedir:

H₁: Çalışanların meritokrasi algıları cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₂: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılar cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₃: Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılar cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₄: Çalışanların meritokrasi algıları medeni duruma göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₅: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılar medeni duruma göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₆: Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılar medeni duruma göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₇: Çalışanların meritokrasi algıları istihdam edilme durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₈: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılar istihdam edilme durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₉: Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılar istihdam edilme durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₀: Çalışanların meritokrasi algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₁: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılar yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₂: Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılar yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₃: Çalışanların meritokrasi algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₄: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılar eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₅: Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılar eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₆: Çalışanların meritokrasi algıları görev türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₇: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılar görev türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₈: Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılar görev türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₁₉: Çalışanların meritokrasi algıları mesleki deneyim yılına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₂₀: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılar mesleki deneyim yılına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₂₁: Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılar mesleki deneyim yılına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₂₂: Çalışanların meritokrasi algıları kurumdaki deneyim yılına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₂₃: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılar kurumdaki deneyim yılına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₂₄: Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılar kurumdaki deneyim yılına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₂₅: Çalışanların meritokrasi algısı, vizyoner liderlik boyutlarının en az biri ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

H₂₆: Çalışanların meritokrasi algısı, çalışan memnuniyeti boyutlarından en az biri ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

H₂₇: Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algıları, çalışan memnuniyeti boyutlarından en az biri ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

H₂₈: Çalışanların meritokrasi ve vizyoner liderlik boyutlarındaki algıları çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

H₂₉: Çalışanların meritokrasi ve vizyoner liderlik (genel) algıları çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni; araştırma anketinin uygulandığı tarihlerde Hitit Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Anket uygulaması yapılırken evrenin tamamına ulaşmanın güç olması nedeni ile yargısal örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Yargısal örnekleme; ana kitleyi temsil edeceği varsayımı ile yapılan, yeterince deneyimli ve uzman kişilerin görüşleri ile hangi örneklerin ana kitleyi temsil edebileceğini belirleyen tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biridir (İslamoğlu & Alnıaçık, 2013, s. 190). Anket uygulamasının gerçekleştirildiği dönemde kurumda 875 akademik, 600 idari personel olmak üzere toplamda 1.475 çalışan bulunmaktadır. Anket uygulaması Mayıs 2023-Ocak 2024 döneminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın anket uygulamasını gerçekleştirmek için %95 güven aralığı ve $\pm$ %5 örnekleme hatası ile örneklem hesabı yapılmış ve 305 çalışan ile anket uygulaması yapılmasının yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yeterli örneklem büyüklüğü 305 olarak belirlenmiştir.

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren birim sayısı = 1.475

p: Evrendeki X'in gözlenme oranı = 0.5

q (1-P): X'in gözlenmeme oranı = 0.5

t: $\alpha=0.05$ için kritik tablo değeri = 1.96

d: Örneklem hatası = 0.05

$$n = N \cdot (t)^2 \cdot p \cdot q / d^2(N-1) + (t)^2 \cdot p \cdot q$$

$$n = 1.475 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 / 0.05^2(596-1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5$$

$$n = 305$$

5.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan ölçekler ile sosyo-demografik soruların incelenen konuyu değerlendirmek için gerekli özellikleri taşıdığı kabul edilmektedir. Kullanılan ölçüm araçlarının amaca ulaşmada yeterli seviyede güvenilir ve geçerli olduğu varsayılmaktadır. Katılımcılara anket formları iletilmeden önce anketle ilgili ön yargılarını gidermeleri, gerçek düşüncelerini ve eylemlerini yansıtmaları amacıyla verecekleri bilgilerin bilimsel bir çalışma için kullanılacağı, başka kişi veya kurumla paylaşılmayacağı bildirilmiş ve çalışanların konuya dair bilgi sahibi oldukları, araştırma anketini özgür iradeleri ile cevapladıkları varsayılmıştır. Bu sebeple elde edilen verilerin güvenilir olduğu varsayılmıştır.

5.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın bir adet kamu üniversitesinde yapılması ve anketin bu örgütün sadece 334 çalışanına (akademik, idari ve 4D sürekli işçi statüsünde görev yapan personel) uygulanması bir kısıt olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın sonuçları anket uygulamasının yapıldığı zaman aralığı ve kamu kurumu ile sınırlı olup, bu sonuçlar doğrultusunda diğer kamu kurumları için genelleme yapılması uygun değildir.

5.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada nicel yönteme dayalı anket uygulaması seçilmiştir. Araştırmada ilk olarak meritokrasi ve vizyoner liderlik algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere sosyo-demografik soruların da yer aldığı bir anket tasarlanmıştır. Anket formunda, 8 sorudan oluşan ve katılımcıların sosyo-demografik durumlarını ölçümleyen maddeler bulunmaktadır. Anketin devamında ise daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş üç ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırma, Hitit Üniversitesinde görev yapan ve anket çalışmasına katılmayı gönüllü olarak kabul eden personele uygulanmıştır. Anket formu "Google Forms" uygulaması

www.googleforms.com ile hazırlanmıştır. Anket uygulaması online gerçekleştirilmiş olup, anket formunun açıklamasında araştırmanın gönüllülük esasına dayalı olduğu, kimlik bilgilerinin istenmediği, bilgilerin sadece araştırma amacı ile kullanılacağı belirtilmiştir. Araştırmadan çıkmak isteyenler ile anket formunda yer alan ifadelere eksik yanıt verenlerin yanıtları araştırma dışında bırakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler şu şekildedir:

Meritokrasi Ölçeği: Çalışmada ilk olarak Liane M. Davey ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen ve Topdemir (2019) tarafından Türkçe'ye çevrilen tek boyutlu, 15 maddelik "Meritokrasi Ölçeği" kullanılmıştır. Topdemir (2019) çalışmasında ölçeğin güvenirlik düzeyinin 0,70 olduğunu ve bilimsel çalışmalarda kullanılabileceğini ifade etmiştir. Ölçek ifadelerinde 5'li Likert Tipi ölçüm uygulanmıştır. Ölçek; "Kesinlikle Katılmıyorum-1", "Katılmıyorum-2", "Kararsızım-3", "Katılıyorum-4" ve "Kesinlikle Katılıyorum-5" değerlerinden oluşmaktadır.

Vizyoner Liderlik Ölçeği: Çalışmada ikinci olarak kullanılan ölçek; Yeyrek (2018) tarafından geliştirilen, 5 boyut ve 25 ifadeden oluşan "Vizyoner Liderlik Ölçeği" dir. Aynı çalışmada ölçeğin güvenirlik düzeyinin 0,814 ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçek ifadelerinde 5'li Likert Tipi ölçüm uygulanmıştır. Ölçek; "Kesinlikle Katılmıyorum-1", "Katılmıyorum-2", "Kararsızım-3", "Katılıyorum-4" ve "Kesinlikle Katılıyorum-5" değerlerinden oluşmaktadır. Ölçekten yüksek puan alanların vizyoner liderlik algılarının yüksek olduğu kabul edilmektedir (Gül, 2019).

Çalışan Memnuniyeti Ölçeği: Çalışmadaki üçüncü ölçek Şimşek ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen "Çalışan Memnuniyet Ölçeği"dir. Ölçek, 5 boyut ve 34 ifadeden oluşmaktadır. Aynı çalışmada ölçeğin güvenirlik düzeyi 0,963 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin üniversitelerdeki personelin memnuniyet düzeyini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirtilmiştir (Şimşek vd., 2019). Ölçek ifadelerinde 5'li Likert Tipi ölçüm uygulanmıştır. Ölçek; "Kesinlikle Katılmıyorum-1", "Katılmıyorum-2", "Kararsızım-3", "Katılıyorum-4" ve "Kesinlikle Katılıyorum-5" değerlerinden oluşmaktadır.

5.8. Araştırmada Kullanılan İstatistikler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 ile analiz edilmiştir. Çalışanların meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algılarını tespit etmek amacıyla frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Daha sonra verilerin normal dağılım sınamaları çarpıklık ve basıklık değerleri ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılım koşullarını sağlamaları nedeniyle parametrik testler uygulanmıştır (Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Anova). Bu testler sonucunda çalışanların demografik unsurlarına göre meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algılarında anlamlı farklılıklar olup olmadığı analiz edilmiştir. Çalışmada meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti değişkenlerinin birbirleri ile aralarındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini ölçmek için

pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Nihai olarak meritokrasi ve vizyoner liderlik değişkenlerinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ölçümlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

5.9. Araştırmanın Bulguları

5.9.1. Araştırmadaki veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenirlik analizleri

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama araçlarına ilişkin faktör ve güvenirlik analiz sonuçları yer almaktadır. Yapılan analizler neticesinde veri toplama araçlarının faktör analizine uygun olduğu ve güvenirliği yüksek ölçekler olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

5.9.1.1. Meritokrasi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 4.1’de Meritokrasi Ölçeğine yönelik KMO faktör analiz uygunluğuna ilişkin değerler ve doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Tablo 5. 1. Meritokrasi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Boyutlar ve İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İş yerimde hak etsin ya da etmesin herkes en az bir defa ödüllendirilir.	,633	60,767	,889
İş yerimde işini en iyi şekilde yapanlar en üst seviyelere gelirler.	,857		
İş yerimde bir görev, o işi en iyi şekilde yapabilecek kişiye verilir.	,726		
İş yerimde herkes hak ettiğı konumdadır.	,821		
Çalıştığım kurumda bir çalışan göstermiş olduğı performansın karşılığını alır.	,829		
İş yerimdeki bir ekip çalışmasında ekip elemanlarının her biri, çalışmaya yaptıkları katkıya bakılmaksızın eşit düzeyde ödüllendirilirler.	,703		
İş yerimde terfi kararlarından biri çalışanların işte gösterdikleri çabadır.	,733		
İş yerimdeki ekip çalışmalarında ekibin elemanları, gruba sağladıkları katkı düzeyine göre ödüllendirilirler.	,751		
İş yerimde çalışanlara, çok çalışkan olmasalar da ihtiyaç duydukları için ücret artışı yapılır.	,822		
İş yerimde terfi kararları verilirken kıdemden ziyade yeterlilikler göz önüne alınır.	,555		
İş yerimde personel temin sürecinde aynı düzeyde zekaya sahip olduğı düşünülen adaylardan, çalışkanlık kriterine göre seçim yapılır.	,590		
İş yerimde yüksek performans gösteren ekibin elemanlarının her birine eşit düzeyde prim ödenir.	,567		
İş yerimdeki personel alım sürecinde, başvuru yapan kişilerin bu işe ihtiyaç duyma düzeylerine dikkat edilmez.	,779		
İş yerimde bazı durumlarda kişilerin düşük kalitede iş yapmaları yanlarına kalabilir.	,829		
İş yerimde aynı yetkinliklere sahip kişiler arasında terfi; her zaman, en çok çaba gösteren kişiye verilir.	,748		
KMO: ,925 Ki-Kare: 2364,162 Sd:105 p:,000			

Yapılan analiz sonucunda ölçek maddelerinde en düşük faktör değeri ,555 en yüksek faktör değeri ise ,857' dir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı %60,767 ve güvenilirlik katsayısı $\alpha=889$ 'dur. Elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı ve güvenilir olduğu yönünde karar verilmiştir.

5.9.1.2. Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 5.9.1.2.'de Vizyoner Liderlik Ölçeğine yönelik KMO faktör analiz uygunluğuna ilişkin değerler ve doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar görülmektedir.

Tablo 5. 2. Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Boyutlar ve İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İletişim			
İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır.	,958	63,836	,936
Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.	,842		
Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.	,879		
Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.	,796		
Karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.	,729		
Güvenilirlik			
Son derece güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	,862	69,915	,960
Taahhütlerini mutlaka yerine getirir.	,931		
Söz verdiği şeyleri yerine getirir.	,926		
Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.	,912		
Karşısındakine güven verir.	,899		
Risk			
Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.	,864	74,542	,872
Risk almayı sever.	,503		
İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.	,575		
Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.	,832		
Gelecekle ilgili belirsizlikler ondan heyecan ve çalışma azmi yaratır.	,507		
Saygı			
İnsanlarla ilişkilerin de onları gerçekten önemsediyini hissettirir.	,815	78,756	,745
İşi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.	,978		
Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.	,748		
Örgüt için öneminin farkındadır.	,508		
KMO: ,963 Ki-Kare: 6346,886 Sd:171 p: ,000			

Yapılan analiz sonucu ölçeğin KMO ve Barlett testi sonuçları faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yük değeri .30 ve altında olan 6 madde ölçekten çıkartılmış ve 4 boyut 19 maddeden oluşan ölçeğin son şeklinin kullanılmasına karar verilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda, en düşük faktör yükünün ,503 ile risk boyutunda en yüksek faktör yükünün ise ,978 ile saygı boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin açıklanan varyansı ise %78,756'dır. Ölçeğin tüm boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin 0,70'in üzerinde olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı ve güvenilir olduğu yönünde karar verilmiştir.

5.9.1.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 5.9.1.3.'de Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine yönelik KMO faktör analiz uygunluğuna ilişkin değerler ve doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 5. 3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Boyutlar ve İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Çalışma Ortamından Memnuniyet			
Yaptığım görev ile ilgili bireysel karar verebilmem için imkân tanınmaktadır.	,694	43,591	,920
Çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlanmaktadır.	,822		
Birimdeki çalışanlar arasında uyum ve iş birliği bulunmaktadır.	,677		
Farklı birimler arasında uyum ve iş birliği bulunmaktadır.	,642		
Çalıştığım birimde huzurlu bir ortam bulunmaktadır.	,684		
Çalıştığım birim yöneticileri çalışanların motivasyonlarını artırıcı yaklaşım sergilemektedir.	,674		
Çalışma ortamının fiziksel imkânları yeterlidir.	,531		
Üniversitemizde çalışanların uyum / oryantasyonlarına önem verilmektedir.	,566		
Çalışanların talep / işlemleri zamanında sonuçlandırılmaktadır.	,737		
Yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim bulunmaktadır.	,665		
Üniversitemizde çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim bulunmaktadır.	,570		
Aidiyet			
Kendimi Hitit Üniversitesi ailesinin bir parçası olarak görürüm.	,514	51,009	,839
Bulduğum birimde çalışmaktan mutluyum.	,713		
Kurumum için fedakârlıkta bulunurum.	,770		
Hitit Üniversitesinde çalışmayı başkalarına tavsiye ederim.	,759		
Yenilik, Değişim ve Kalite			
Üniversitemizde yenilik ve gelişimi sağlamaya yönelik bir politika izlenmektedir.	,502	56,520	,925
Üniversitemizde yenilik ve gelişmeler takip edilmektedir.	,531		
Üniversitemizdeki yenilik ve değişimler çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	,553		
Üniversitemizde kalite çalışmaları yürütülmektedir	,802		
Üniversitemiz çalışanları kalite çalışmaları konusunda bilgilendirilmektedir.	,846		
Üniversitemizdeki kalite faaliyetleri, çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	,839		
Üniversitemiz çalışanları kalite süreçlerine katkı sağlamaktadır.	,877		
Bireysel ve Mesleki Gelişim			
Üniversitemizde çalışanların bireysel / mesleki gelişimleri desteklenmektedir.	,641	60,463	,883
Çalışanların bireysel / mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik eğitim hizmetleri sunulmaktadır.	,662		
Akademik personelin bilimsel etkinliklere katılımı desteklenmektedir.	,525		
Bilimsel etkinlikleri destekleme konusunda adaletli davranılmaktadır.	,542		
Çalışanların unvan değişimi / görevde yükselmelerine imkân tanınmaktadır.	,527		
Çalışanların atama ve yükselmelerinde liyakat esas alınmaktadır.	,507		
Sosyal ve Kültürel İmkanlar			
Üniversitemizde çalışanların günlük ihtiyaçlarına yönelik hizmetler (banka, kütasiye, kafeterya, kuaför vb.) bulunmaktadır.	,559	64,072	,825
Üniversitemizin sunduğu yemekhane hizmetleri yeterlidir.	,783		
Üniversitemizde bulunan kantinlerin hizmetleri yeterlidir.	,862		
Üniversitemizde çalışanlara yönelik kültürel ve sanatsal etkinlikler düzenlenmektedir.	,645		
Üniversitemizde çalışanların kullanacağı sosyal ve sportif tesisler yeterlidir.	,750		
Üniversitemiz kampüslerinde sunulan güvenlik hizmetleri yeterlidir.	,655		
KMO: ,943 Ki-Kare: 7980,588 Sd:105 p:,000			

Yapılan analiz sonucu ölçeğin KMO ve Barlett testi sonuçları faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Uygulanan faktör analizi sonucunda ise en düşük faktör yükünün ,502 ile yenilik, değişim ve kalite boyutunda en yüksek faktör yükünün ise ,877 ile yine yenilik, değişim ve kalite boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin açıklanan varyansı ise %64,072'dir. Ölçeğin tüm boyutlarının güvenirlik düzeylerinin 0,70'in üzerinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı ve güvenilir olduğu yönünde karar verilmiştir.

5.9.2. Demografik dağılımlar

Araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 334 çalışanın sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde bilgilerinin verildiği bilgiler Tablo 5.9.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 4. Çalışanların Sosyo-Demografik Dağılımları

Sosyo-Demografik Değişken Türü	Değişken	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	86	25,7
	Erkek	248	74,3
Medeni Durum	Evli	269	80,5
	Bekar	65	19,5
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	41	12,3
	Ön lisans	36	10,8
	Lisans	113	33,8
	Yüksek Lisans	78	23,4
	Doktora	66	19,8
Yaş Grupları	21-30 yaş aralığında	22	6,6
	31-40 yaş aralığında	143	42,8
	41-50 yaş aralığında	114	34,1
	51 yaş ve üzerinde	55	16,5
Görev Türü	Akademik Personel	124	37,1
	İdari Personel	164	49,1
	Sürekli İşçi	46	13,8
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4	1,2
	1-5 yıl arasında	22	6,6
	6-10 yıl arasında	72	21,6
	11-15 yıl arasında	113	33,8
	16-20 yıl arasında	44	13,2
	21 yıl ve üzerinde	79	23,7
Kurumdaki Deneyim	1 yıldan az	10	3,0
	1-5 yıl arasında	51	15,3
	6-10 yıl arasında	109	32,6
	11-15 yıl arasında	103	30,8
	16-20 yıl arasında	20	6,0
	21 yıl ve üzerinde	41	12,3
İstihdam Edilme Durumu	Kadrolu	257	76,9
	Sözleşmeli	77	23,1

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında; çalışanların %74,3'ü erkek, %25,7'si ise kadındır. Medeni durum açısından bakıldığında, çalışanların %80,5'i evli, %19,5'i

becarlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri çeşitlilik göstermekle birlikte, en yüksek oran %33,8 ile lisans mezunlarında görülmüş, bunu sırasıyla %23,4 ile yüksek lisans ve %19,8 ile doktora mezunları takip etmiştir. Lise ve altı eğitim düzeyine sahip katılımcıların oranı %12,3, ön lisans mezunlarının oranı ise %10,8'dir.

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %42,8'i 31-40 yaş aralığında, %34,1'i 41-50 yaş aralığında, %16,5'i 51 yaş ve üzerinde ve %6,6'sı 21-30 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların görev türüne göre dağılıma bakıldığında, %49,1 ile idari personel çoğunluğu oluştururken, %37,1 ile akademik personel ve %13,8 ile sürekli işçi sıralanmaktadır. Mesleki deneyim açısından, katılımcıların %33,8'i 11-15 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir. Bunun yanı sıra, %23,7'si 21 yıl ve üzerinde, %21,6'sı 6-10 yıl arasında, %13,2'si 16-20 yıl arasında ve %6,6'sı 1-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olduğunu belirtmiştir. Kurumdaki deneyim süresine göre ise, %32,6'sı 6-10 yıl, %30,8'i 11-15 yıl, %15,3'ü 1-5 yıl, %12,3'ü 21 yıl ve üzerinde ve %6'sı 16-20 yıl arasında değişmektedir. Son olarak istihdam edilme durumu değerlendirildiğinde, katılımcıların %76,9'u kadrolu, %23,1'i ise sözleşmeli olarak çalışmaktadır.

Bu demografik dağılım, çalışmadaki katılımcı çeşitliliğini göstermektedir. Ayrıca, çeşitli demografik özelliklere sahip katılımcıların yer aldığı bu örneklem, araştırmanın sonuçlarının genel izlenebilirliği açısından önemli bir yere sahiptir. Bu çeşitlilik, çalışma bulgularının farklı gruplar arasındaki potansiyel farklılıklarını ve benzerliklerini açıklamada önemlidir.

5.9.3. Normallik testi

Çalışmada elde edilen verilere parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin uygulanacağını belirlemek için normallik testinin yapılması gerekmektedir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için elde edilen verilerin dağılımı normal dağılıma uygun şekilde olmalıdır. Normal dağılımın sağlanabilmesi için; verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olmalıdır (Yıldırım & Şensoy, 2016, s. 30).

5.9.3.1. Ölçek ve Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Normallik Test Sonuçları

Çalışanların ölçek ifadelerine vermiş oldukları cevaplar neticesinde oluşan ortalamaların yorumlanmasında; 1,00–2,33 arasındaki değerler; “düşük katılım”, 2,34–3,66 arasındaki değerler; “orta düzeyde katılım” ve son olarak 3,67–5,00 arasındaki değerler; “yüksek katılım” olarak kabul edilmiştir (Çankaya, 2017, s. 277). Araştırmada kullanılan ölçeklere ait ortalama, standart sapma ve normallik test (çarpıklık-basıklık) sonuçları şu şekildedir:

Çalışanların “Meritokrasi Ölçeği” ortalaması 2,53'tür. Buna göre üniversite çalışanlarının orta düzeyde meritokrasi algısına sahip oldukları kabul edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin

çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile + 2 değerleri arasında olduğundan verilerin normal dağıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Meritokrasi ölçeğine ait normal dağılım analizi ve betimsel istatistik sonuçları Tablo 5.9.3.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 5. Meritokrasi Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Meritokrasi Ölçeği	2,53	,68	,08	-,329

Çalışanların “Vizyoner Liderlik Ölçeği” ortalaması 3,15’tir. Buna göre üniversite çalışanlarının vizyoner liderlik algılarının orta düzeyde olduğu bulgusuna erişilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile + 2 değerleri arasında olduğundan verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Vizyoner liderlik ölçeğine ait normal dağılım analizi ve betimsel istatistik sonuçları Tablo 5.9.3.2.'da gösterilmektedir.

Tablo 5. 6. Vizyoner Liderlik Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İletişim	3,14	,99	-,523	-,486
Güvenilirlik	3,20	1,05	-,539	-,430
Risk	3,01	,89	-,408	-,119
Saygı	3,28	,84	-,777	,320
Vizyoner Liderlik Ölçeği (Genel)	3,15	,87	-,571	-,259

Çalışanların “Çalışan Memnuniyeti Ölçeği” ortalaması 3,02’dir. Buna göre üniversite çalışanlarının orta düzeyde memnuniyet algısına sahip oldukları kabul edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile + 2 değerleri arasında olduğundan verilerin normal dağıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışan memnuniyeti ölçeğine ait normal dağılım analizi ve betimsel istatistik sonuçları Tablo 5.9.3.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 7. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi ve Betimsel İstatistik Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalışma Ortamından Memnuniyet	2,99	,85	-,291	-,370
Aidiyet	3,47	,95	-,712	,058
Yenilik, Değişim ve Kalite	3,14	,85	-,713	,316
Bireysel ve Mesleki Gelişim	2,93	,87	-,263	-,500
Sosyal ve Kültürel İmkanlar	2,73	,85	-,061	-,437
Çalışan Memnuniyeti Ölçeği (Genel)	3,02	,72	-,439	-,072

5.9.4. Hipotezlerin analizi

Çalışmanın amaçlarına uygun olarak toplam 29 hipotez belirlenmiştir. Çalışmadaki hipotez bulguları şu şekildedir:

Katılımcıların meritokrasi algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna her ne kadar erkekler, kadınlara göre daha yüksek meritokrasi algısına sahip olsalar da ($2,57 > 2,42$) bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı ($p = ,067 > 0,05$) olmadığı için H1 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.'de yer almaktadır.

Tablo 5. 8. Meritokrasi algısının cinsiyete göre farklılık analizi

	Cinsiyet	N	Ort	Std. Sp.	t	P
Meritokrasi	Kadın	86	2,42	,61	-1,841	,067
	Erkek	248	2,57	,69		

Katılımcıların vizyoner liderlik ve boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda vizyoner liderlik (genel), vizyoner liderliğin iletişim ve güvenilirlik boyutlarına ilişkin algılarda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p = ,166 > 0,05$; $p = ,998 > 0,05$; $p = ,186 > 0,05$). Buna karşın vizyoner liderliğin risk ve saygı boyutlarına ilişkin algılarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p = ,042 < 0,05$; $p = ,043 < 0,05$). Bulgulara göre erkeklerin risk ve saygı boyutlarındaki algıları kadınlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.1.'de yer almaktadır.

Tablo 5. 9. Vizyoner liderlik algısının cinsiyete göre farklılık analizi

	Cinsiyet	N	Ort	Std. Sp.	t	P
Vizyoner Liderlik (Genel)	Kadın	86	3,04	,85	-1,390	,166
	Erkek	248	3,19	,88		
İletişim	Kadın	86	3,14	,96	-,003	,998
	Erkek	248	3,14	,99		
Güvenilirlik	Kadın	86	3,07	1,02	-1,329	,186
	Erkek	248	3,25	1,06		
Risk	Kadın	86	2,84	,88	-2,049	,042*
	Erkek	248	3,07	,90		
Saygı	Kadın	86	3,13	,82	-2,043	,043*
	Erkek	248	3,34	,84		

*=0,05 düzeyinde anlamlılık

Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışan memnuniyetinin aidiyet ile yenilik, değişim ve kalite boyutlarına

ilişkin algılarda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p=,061>0,05$; $p=,077>0,05$). Buna karşın çalışan memnuniyeti (genel), çalışan memnuniyetinin çalışma ortamından memnuniyet, bireysel ve mesleki gelişim ile sosyal ve kültürel imkânlar boyutlarına ilişkin algılarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p=,001<0,05$; $p=,003<0,05$; $p=,048<0,05$; $p=,001<0,05$). Bulgulara göre erkeklerin çalışan memnuniyeti (genel), çalışan memnuniyetinin çalışma ortamından memnuniyet, bireysel ve mesleki gelişim ile sosyal ve kültürel imkânlar boyutlarındaki algıları kadınlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.2.'de yer almaktadır.

Tablo 5. 10. Çalışan memnuniyeti algısının cinsiyete göre farklılık analizi

	Cinsiyet	N	Ort	Std. Sp.	T	P
Çalışan Memnuniyeti (Genel)	Kadın	86	2,81	,67	-3,259	,001**
	Erkek	248	3,09	,73		
Çalışma Ortamından Memnuniyet	Kadın	86	2,76	,81	-3,007	,003**
	Erkek	248	3,07	,85		
Aidiyet	Kadın	86	3,30	,91	-1,895	,061
	Erkek	248	3,52	,95		
Yenilik, Değişim ve Kalite	Kadın	86	3,00	,83	-1,778	,077
	Erkek	248	3,19	,85		
Bireysel ve Mesleki Gelişim	Kadın	86	2,77	,82	-1,994	,048*
	Erkek	248	2,98	,88		
Sosyal ve Kültürel İmkanlar	Kadın	86	2,40	,78	-4,407	,001**
	Erkek	248	2,85	,85		
*=0,05 düzeyinde anlamlılık **=0,01 düzeyinde anlamlılık						

Katılımcıların meritokrasi algılarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, evli çalışanların meritokrasi algısı ortalaması 2,54 (standart sapma = ,64), bekar çalışanların ise 2,49 (standart sapma = ,80) olarak hesaplanmıştır. İstatistiksel olarak yapılan t-testi sonucu t değeri ,543 ve p değeri ,589 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, H4 hipotezinin reddedilmesi gerektiğini göstermektedir. Yani, çalışanların meritokrasi algıları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için ($p > ,05$), elde edilen farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bulgular, evli ve bekar bireylerin meritokrasi algılarının benzer olduğunu ve medeni durumun bu konuda belirleyici bir etken olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, medeni durumun bireylerin meritokrasi algılarında önemli bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmış ve H4 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 11. Meritokrasi algısının medeni duruma göre farklılık analizi

	Medeni Durum	N	Ort	Std. Sp.	t	P
Meritokrasi	Evli	269	2,54	,64	,543	,589
	Bekâr	65	2,49	,80		

Katılımcıların vizyoner liderlik algılarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, evli ve bekar katılımcılar arasında vizyoner liderlik algısının genel ortalamaları ve boyutlarına ilişkin p değerleri sırasıyla ,414, ,448, ,758, ,291 ve ,278 olarak hesaplanmıştır. Bulgulara göre evli ve bekâr bireyler arasında genel vizyoner liderlik algısı, iletişim, güvenilirlik, risk alma ve saygı boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, çalışanların medeni durumlarının vizyoner liderlik algılarında önemli bir fark oluşturmadığını göstermekte olduğundan H5 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.4.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 12. Vizyoner liderlik algısının medeni duruma göre farklılık analizi

	Medeni Durum	N	Ort	Std. Sp.	t	P
Vizyoner Liderlik (Genel)	Evli	269	3,18	,84	,820	,414
	Bekâr	65	3,07	,98		
İletişim	Evli	269	3,17	,96	,762	,448
	Bekâr	65	3,05	1,09		
Güvenilirlik	Evli	269	3,21	1,01	,309	,758
	Bekâr	65	3,16	1,12		
Risk	Evli	269	3,04	,88	1,062	,291
	Bekâr	65	2,90	,97		
Saygı	Evli	269	3,31	,81	1,091	,278
	Bekâr	65	3,17	,94		

Katılımcıların çalışan memnuniyeti algılarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda evli çalışanların genel çalışan memnuniyeti ortalaması 3,07, bekar çalışanların ise 2,82 olarak hesaplanmıştır. İstatistiksel olarak yapılan t-testi sonucu t değeri 2,193 ve p değeri 0,031 olarak bulunmuştur ve elde edilen farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgular, evli ve bekar bireyler arasında çalışan memnuniyeti algısında belirgin bir fark olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, medeni durumun bireylerin çalışan memnuniyeti algılarında anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmış ve H6 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 13. Çalışan memnuniyeti algısının medeni duruma göre farklılık analizi

	Medeni Durum	N	Ort	Std. Sp.	t	P
Çalışan Memnuniyeti (Genel)	Evli	269	3,07	,69	2,193	,031*
	Bekâr	65	2,82	,81		
Çalışma Ortamından Memnuniyet	Evli	269	3,04	,81	2,192	,031*
	Bekâr	65	2,76	,97		
Aidiyet	Evli	269	3,52	,92	2,125	,036*
	Bekâr	65	3,23	1,01		
Yenilik, Değişim ve Kalite	Evli	269	3,19	,80	1,808	,074
	Bekâr	65	2,94	1,01		
Bireysel ve Mesleki Gelişim	Evli	269	2,98	,85	2,067	,042*
	Bekâr	65	2,71	,94		
Sosyal ve Kültürel İmkanlar	Evli	269	2,75	,83	,764	,447
	Bekâr	65	2,65	,94		

Katılımcıların meritokrasi algılarında istihdam edilme durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna her ne kadar sözleşmeli çalışanlar, kadrolu çalışanlara göre daha yüksek meritokrasi algısına sahip olsalar da ($2,66 > 2,50$) bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı ($p = ,062 > 0,05$) olmadığı için H7 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.6.'da yer almaktadır.

Tablo 5. 14. Meritokrasi algısının istihdam edilme duruma göre farklılık analizi

	İstihdam Edilme Durumu	N	Ort	Std. Sp.	t	P
Meritokrasi	Kadrolu	257	2,50	,68	-1,884	,062
	Sözleşmeli	77	2,66	,67		

Katılımcıların vizyoner liderlik algılarında istihdam edilme durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna sözleşmeli ve kadrolu çalışanlar arasında vizyoner liderlik algısının genel ortalamaları ve boyutlarına ilişkin p değerleri sırasıyla ,690, ,654, ,756, ,984 ve ,394 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla sözleşmeli ve kadrolu çalışanlar arasında genel vizyoner liderlik algısı, iletişim, güvenilirlik, risk alma ve saygı boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, çalışanların istihdam edilme durumlarının vizyoner liderlik algılarında önemli bir fark oluşturmadığını göstermekte olduğundan H8 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 15. Vizyoner liderlik algısının istihdam edilme duruma göre farklılık analizi

	İstihdam Edilme Durumu	N	Ort	Std. Sp.	t	P
Vizyoner Liderlik (Genel)	Kadrolu	257	3,14	,87	-,400	,690
	Sözleşmeli	77	3,19	,87		
İletişim	Kadrolu	257	3,13	,98	-,449	,654
	Sözleşmeli	77	3,19	1,02		
Güvenilirlik	Kadrolu	257	3,19	1,06	-,312	,756
	Sözleşmeli	77	3,23	1,03		
Risk	Kadrolu	257	3,01	,90	,002	,984
	Sözleşmeli	77	3,02	,87		
Saygı	Kadrolu	257	3,26	,84	-,855	,394
	Sözleşmeli	77	3,36	,83		

Katılımcıların çalışan memnuniyeti algılarında istihdam edilme duruma göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda kadrolu ve sözleşmeli çalışanların genel çalışan memnuniyeti, çalışma ortamından memnuniyet, aidiyet, yenilik/değişim ve kalite, bireysel ve mesleki gelişim ile sosyal ve kültürel imkânlar algılarında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bulgular, her iki istihdam türündeki çalışanların memnuniyet düzeylerinin yakın düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, istihdam edilme durumunun bireylerin çalışan memnuniyeti algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmış ve H9 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 16. Çalışan memnuniyeti algısının istihdam edilme duruma göre farklılık analizi

	İstihdam Edilme Durumu	N	Ort	Std. Sp.	t	P
Çalışan Memnuniyeti (Genel)	Kadrolu	257	3,01	,73	-,280	,780
	Sözleşmeli	77	3,04	,71		
Çalışma Ortamından Memnuniyet	Kadrolu	257	2,96	,86	-,944	,347
	Sözleşmeli	77	3,07	,82		
Aidiyet	Kadrolu	257	3,44	,97	-1,024	,308
	Sözleşmeli	77	3,56	,84		
Yenilik, Değişim ve Kalite	Kadrolu	257	3,12	,88	-,750	,454
	Sözleşmeli	77	3,20	,74		
Bireysel ve Mesleki Gelişim	Kadrolu	257	2,94	,84	,624	,534
	Sözleşmeli	77	2,87	,98		
Sosyal ve Kültürel İmkânlar	Kadrolu	257	2,76	,87	1,192	,235
	Sözleşmeli	77	2,63	,81		

Çalışanların meritokrasi algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların meritokrasi algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır ($p=,995>,05$). Bu nedenle H10 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.9’da gösterilmektedir.

Tablo 5. 17. Çalışanların yaş gruplarına göre meritokrasi algılarına ilişkin anova testi

Yaş Grupları	N	Ortalama	F	P
21-30 yaş aralığında	22	2,55	,023	,995
31-40 yaş aralığında	143	2,52		
41-50 yaş aralığında	114	2,54		
51 yaş ve üzerinde	55	2,55		

Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların vizyoner liderliğin tüm boyutlarındaki algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır (iletişim boyutu; $p=,787>,05$, güvenilirlik boyutu; $p=,437>,05$, risk boyutu; $p=,221>,05$ ve saygı boyutu; $p=,421>,05$). Bu nedenle H11 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 5. 18. Çalışanların yaş gruplarına göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama	F	P
İletişim	21-30 yaş aralığında	22	3,06	,353	,787
	31-40 yaş aralığında	143	3,21		
	41-50 yaş aralığında	114	3,09		
	51 yaş ve üzerinde	55	3,13		
Güvenilirlik	21-30 yaş aralığında	22	3,04	,909	,437
	31-40 yaş aralığında	143	3,26		
	41-50 yaş aralığında	114	3,10		
	51 yaş ve üzerinde	55	3,32		
Risk	21-30 yaş aralığında	22	2,72	1,474	,221
	31-40 yaş aralığında	143	3,01		
	41-50 yaş aralığında	114	2,98		
	51 yaş ve üzerinde	55	3,18		
Saygı	21-30 yaş aralığında	22	3,13	,942	,421
	31-40 yaş aralığında	143	3,32		
	41-50 yaş aralığında	114	3,21		
	51 yaş ve üzerinde	55	3,40		

Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarından aidiyet boyutu algılarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken ($p=,002<,05$) diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (çalışma ortamından memnuniyet boyutu; $p=,314>,05$, yenilik, değişim ve kalite boyutu; $p=,245>,05$, bireysel ve mesleki gelişim boyutu; $p=,425>,05$ ile sosyal ve kültürel imkanlar boyutu; $p=,465>,05$). Analiz

sonuçlarına göre H12 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 19. Çalışanların yaş gruplarına göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama	F	P
Çalışma Ortamından Memnuniyet	21-30 yaş aralığında	22	2,95	1,190	,314
	31-40 yaş aralığında	143	2,97		
	41-50 yaş aralığında	114	2,92		
	51 yaş ve üzerinde	55	3,18		
Aidiyet	21-30 yaş aralığında	22	3,10	4,982	,002**
	31-40 yaş aralığında	143	3,31		
	41-50 yaş aralığında	114	3,60		
	51 yaş ve üzerinde	55	3,75		
Yenilik, Değişim ve Kalite	21-30 yaş aralığında	22	3,01	1,393	,245
	31-40 yaş aralığında	143	3,07		
	41-50 yaş aralığında	114	3,16		
	51 yaş ve üzerinde	55	3,33		
Bireysel ve Mesleki Gelişim	21-30 yaş aralığında	22	3,00	,933	,425
	31-40 yaş aralığında	143	2,84		
	41-50 yaş aralığında	114	2,98		
	51 yaş ve üzerinde	55	3,02		
Sosyal ve Kültürel İmkânlar	21-30 yaş aralığında	22	2,93	,854	,465
	31-40 yaş aralığında	143	2,67		
	41-50 yaş aralığında	114	2,79		
	51 yaş ve üzerinde	55	2,69		

Çalışanların aidiyet boyutu algılarındaki anlamlılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirleyebilmek için post hoc tukey testi yapılmıştır. Post hoc tukey analizi sonucuna göre “51 yaş ve üzerinde” çalışanların aidiyet algılarının “21-30 yaş aralığında” ve “31-40 yaş aralığında” çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (3,60> 3,31 ve 3,10). Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 20. Çalışanların yaş gruplarına göre aidiyet boyutu algılarına ilişkin post hoc tukey testi

Boyut	Yaş Grupları	Ortalama Farkı	Standart Sapma	P
Aidiyet	21-30 yaş aralığında	,65	,23	,031*
	31-40 yaş aralığında	,44	,14	,016*
	41-50 yaş aralığında	,19	,15	,765

Çalışanların meritokrasi algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların meritokrasi algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır ($p=,045<,05$). Bu nedenle H13 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.13.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 21. Çalışanların eğitim düzeyine göre meritokrasi algılarına ilişkin Tablo 5. 22esti

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F	P
Lise ve altı	41	2,50	2,463	,045*
Ön lisans	36	2,47		
Lisans	113	2,41		
Yüksek Lisans	78	2,71		
Doktora	66	2,59		

Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarının eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların vizyoner liderliğin tüm boyutlarındaki algılarının eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır (iletişim boyutu; $p=,198>,05$, güvenilirlik boyutu; $p=,372>,05$, risk boyutu; $p=,274>,05$ ve saygı boyutu; $p=,054>,05$). Bu nedenle H14 hipotezi reddedilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.14.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 23. Çalışanların eğitim düzeyine göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F	P
İletişim	Lise ve altı	41	3,26	1,512	,198
	Ön lisans	36	3,08		
	Lisans	113	3,05		
	Yüksek Lisans	78	3,35		
	Doktora	66	3,02		
Güvenilirlik	Lise ve altı	41	3,43	1,068	,372
	Ön lisans	36	3,07		
	Lisans	113	3,13		
	Yüksek Lisans	78	3,31		
	Doktora	66	3,13		
Risk	Lise ve altı	41	3,23	1,290	,274
	Ön lisans	36	2,91		
	Lisans	113	2,94		
	Yüksek Lisans	78	3,11		
	Doktora	66	2,94		
Saygı	Lise ve altı	41	3,47	2,354	,054
	Ön lisans	36	3,17		
	Lisans	113	3,20		
	Yüksek Lisans	78	3,47		
	Doktora	66	3,16		

Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarından yenilik, değişim ve kalite boyutu algılarında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilirken ($p=,013<,05$) diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (çalışma ortamından memnuniyet boyutu; $p=,499>,05$, aidiyet boyutu; $p=,189>,05$, bireysel ve mesleki gelişim boyutu; $p=,147>,05$; sosyal ve kültürel imkanlar boyutu; $p=,276>,05$). Bu nedenle H15 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.15.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 24. Çalışanların eğitim düzeyine göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F	P
Çalışma Ortamından Memnuniyet	Lise ve altı	41	3,00	,843	,499
	Ön lisans	36	3,05		
	Lisans	113	2,91		
	Yüksek Lisans	78	3,12		
	Doktora	66	2,92		
Aidiyet	Lise ve altı	41	3,70	1,546	,189
	Ön lisans	36	3,40		
	Lisans	113	3,32		
	Yüksek Lisans	78	3,55		
	Doktora	66	3,51		
Yenilik, Değişim ve Kalite	Lise ve altı	41	3,41	3,203	,013*
	Ön lisans	36	3,28		
	Lisans	113	2,94		
	Yüksek Lisans	78	3,24		
	Doktora	66	3,12		
Bireysel ve Mesleki Gelişim	Lise ve altı	41	3,07	1,711	,147
	Ön lisans	36	3,10		
	Lisans	113	2,88		
	Yüksek Lisans	78	3,00		
	Doktora	66	2,73		
Sosyal ve Kültürel İmkanlar	Lise ve altı	41	2,85	1,284	,276
	Ön lisans	36	2,98		
	Lisans	113	2,72		
	Yüksek Lisans	78	2,64		
	Doktora	66	2,66		

Çalışanların yenilik, değişim ve kalite boyutu algılarındaki anlamlılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını belirleyebilmek için post hoc tukey testi yapılmıştır. Post hoc tukey analizi sonucuna göre “Lise ve altı” eğitime sahip çalışanların yenilik, değişim ve kalite algılarının “Lisans” mezunu çalışanlara göre anlamlı biçimde yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($3,41>2,94$). Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.16'da gösterilmektedir.

Tablo 5. 25. Çalışanların eğitim düzeyine göre yenilik, değişim ve kalite boyutu algılarına ilişkin post hoc tukey testi

Boyut	Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı	Standart Sapma	P
Yenilik, Değişim ve Kalite	Ön lisans	,13	,19	,954
	Lisans	,47	,15	,019*
	Yüksek Lisans	,17	,16	,824
	Doktora	,29	,16	,411

Çalışanların meritokrasi algılarının görev türlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların meritokrasi algılarının görev türlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır ($p=,002>,05$). Bu nedenle H16 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.17’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 26. Çalışanların görev türlerine göre meritokrasi algılarına ilişkin anova testi

Görev Türü	N	Ortalama	F	P
Akademik Personel	124	2,70	6,420	,002**
İdari Personel	164	2,42		
Sürekli İşçi	46	2,50		

Çalışanların meritokrasi algılarındaki anlamlılığın hangi görev türünden kaynaklandığını belirleyebilmek için post hoc tukey testi yapılmıştır. Post hoc tukey analizi sonucuna göre “Akademik Personel” olarak çalışanların meritokrasi algılarının “İdari Personel” olarak çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($2,70>2,42$). Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 27. Çalışanların görev türlerine göre meritokrasi algılarına ilişkin post hoc tukey testi

Ölçek	Görev Türü		Ortalama Farkı	Standart Sapma	P
Meritokrasi	Akademik Personel	İdari Personel	,28	,07	,001*
		Sürekli İşçi	,20	,11	,178

Çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarının görev türlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların vizyoner liderliğin boyutlarından saygı boyutu algılarında görev türlerine göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilirken ($p=,049<,05$) diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (iletişim boyutu; $p=,149>,05$, güvenilirlik

boyutu; $p=,055>,05$, risk boyutu; $p=,169>,05$). Bulgulara göre H17 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.19’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 28. Çalışanların görev türlerine göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Görev Türü	N	Ortalama	F	P
İletişim	Akademik Personel	124	3,25	1,917	,149
	İdari Personel	164	3,04		
	Sürekli İşçi	46	3,26		
Güvenilirlik	Akademik Personel	124	3,29	2,923	,055
	İdari Personel	164	3,07		
	Sürekli İşçi	46	3,44		
Risk	Akademik Personel	124	3,10	1,788	,169
	İdari Personel	164	2,92		
	Sürekli İşçi	46	3,12		
Saygı	Akademik Personel	124	3,39	3,052	,049*
	İdari Personel	164	3,17		
	Sürekli İşçi	46	3,41		

Çalışanların saygı boyutu algılarındaki anlamlılığın hangi görev türünden kaynaklandığını belirleyebilmek için post hoc tukey testi yapılmıştır. Post hoc tukey analizi sonucuna göre “Akademik Personel” olarak çalışanların saygı algılarının “İdari Personel” olarak çalışanlara göre anlamlı biçimde yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($3,39>3,17$). Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 29. Çalışanların görev türlerine göre saygı boyutu algılarına ilişkin post hoc tukey testi

Boyut	Görev Türü		Ortalama Farkı	Standart Sapma	P
Saygı	Akademik Personel	İdari Personel	,22	,09	,037*
		Sürekli İşçi	-,02	,14	,983

Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılarının görev türlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarından aidiyet ile sosyal ve kültürel imkanlar boyutları algılarında görev türlerine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilirken ($p=,018<,05$ ve $p=,036<,05$) diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (çalışma ortamından memnuniyet boyutu; $p=,234>,05$, yenilik, değişim ve kalite boyutu; $p=,142>,05$, bireysel ve mesleki gelişim boyutu; $p=,400>,05$). Bu nedenle H18 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.21’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 30. Çalışanların görev türlerine göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Görev Türü	N	Ortalama	F	P
Çalışma Ortamından Memnuniyet	Akademik Personel	124	3,09	1,458	,234
	İdari Personel	164	2,92		
	Sürekli İşçi	46	2,95		
Aidiyet	Akademik Personel	124	3,62	4,083	,018*
	İdari Personel	164	3,32		
	Sürekli İşçi	46	3,51		
Yenilik, Değişim ve Kalite	Akademik Personel	124	3,21	1,967	,142
	İdari Personel	164	3,05		
	Sürekli İşçi	46	3,27		
Bireysel ve Mesleki Gelişim	Akademik Personel	124	2,90	,919	,400
	İdari Personel	164	2,90		
	Sürekli İşçi	46	3,09		
Sosyal ve Kültürel İmkanlar	Akademik Personel	124	2,68	3,348	,036*
	İdari Personel	164	2,69		
	Sürekli İşçi	46	3,03		

Çalışanların aidiyet boyutu algılarındaki anlamlılığın hangi görev türünden kaynaklandığını belirleyebilmek için post hoc tukey testi yapılmıştır. Post hoc tukey analizi sonucuna göre “Akademik Personel” olarak çalışanların aidiyet algılarının “İdari Personel” olarak çalışanlara göre anlamlı biçimde yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (3,62>3,32). Ayrıca “Sürekli İşçi” olarak çalışanların “Akademik ve İdari Personel” olarak çalışanlara göre sosyal ve kültürel imkânlarla ilişkin algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,03>2,68 ve 2,69). Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.22’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 31. Çalışanların görev türlerine göre aidiyet ile sosyal ve kültürel imkanlar boyutları algılarına ilişkin post hoc tukey testi

Boyutlar	Görev Türü		Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Aidiyet	Akademik Personel	İdari Personel	,29	,11	,026*
		Sürekli İşçi	-,01	,16	,997
Sosyal ve Kültürel İmkanlar	Sürekli İşçi	Akademik Personel	,35	,14	,043*
		İdari Personel	,34	,14	,041*

Çalışanların meritokrasi algılarının mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların meritokrasi algılarının mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır (p=,087>,05). Bu nedenle H19 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.23.’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 32. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre meritokrasi algılarına ilişkin anova testi

Mesleki Deneyim	N	Ortalama	F	P
1 yıldan az	4	3,21	1,944	,087
1-5 yıl arasında	22	2,71		
6-10 yıl arasında	72	2,56		
11-15 yıl arasında	113	2,43		
16-20 yıl arasında	44	2,48		
21 yıl ve üzerinde	79	2,61		

Çalışanların vizyoner liderlik boyutları algılarının mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların vizyoner liderlik boyutları algılarının mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H20 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.24’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 33. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Görev Türü	N	Ortalama	F	P
İletişim	1 yıldan az	4	3,75	,449	,814
	1-5 yıl arasında	22	3,20		
	6-10 yıl arasında	72	3,08		
	11-15 yıl arasında	113	3,19		
	16-20 yıl arasında	44	3,11		
	21 yıl ve üzerinde	79	3,10		
Güvenilirlik	1 yıldan az	4	4,05	1,055	,385
	1-5 yıl arasında	22	3,50		
	6-10 yıl arasında	72	3,11		
	11-15 yıl arasında	113	3,15		
	16-20 yıl arasında	44	3,26		
	21 yıl ve üzerinde	79	3,20		
Risk	1 yıldan az	4	3,70	,724	,606
	1-5 yıl arasında	22	3,04		
	6-10 yıl arasında	72	2,98		
	11-15 yıl arasında	113	2,96		
	16-20 yıl arasında	44	2,98		
	21 yıl ve üzerinde	79	3,10		
Saygı	1 yıldan az	4	3,93	,910	,474
	1-5 yıl arasında	22	3,42		
	6-10 yıl arasında	72	3,19		
	11-15 yıl arasında	113	3,26		
	16-20 yıl arasında	44	3,23		
	21 yıl ve üzerinde	79	3,36		

Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutları algılarının mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların vizyoner liderliğin aidiyet boyutundaki algılarında mesleki deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p=0,006$). Diğer çalışan memnuniyeti boyutlarına ilişkin algılarda (Yenilik, Değişim ve Kalite, Bireysel ve Mesleki Gelişim, Sosyal ve Kültürel İmkanlar) mesleki deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Bulgular, aidiyet boyutu algılarının mesleki deneyim yılına bağlı olarak belirli gruplar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle H21 hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.25’de gösterilmektedir

Tablo 5. 34. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Görev Türü	N	Ortalama	F	P
Çalışma Ortamından Memnuniyet	1 yıldan az	4	3,79	1,518	,184
	1-5 yıl arasında	22	3,19		
	6-10 yıl arasında	72	2,87		
	11-15 yıl arasında	113	2,97		
	16-20 yıl arasında	44	2,89		
	21 yıl ve üzerinde	79	3,08		
Aidiyet	1 yıldan az	4	3,93	3,308	,006**
	1-5 yıl arasında	22	3,51		
	6-10 yıl arasında	72	3,24		
	11-15 yıl arasında	113	3,45		
	16-20 yıl arasında	44	3,26		
	21 yıl ve üzerinde	79	3,78		
Yenilik, Değişim ve Kalite	1 yıldan az	4	3,60	1,386	,229
	1-5 yıl arasında	22	3,19		
	6-10 yıl arasında	72	3,03		
	11-15 yıl arasında	113	3,06		
	16-20 yıl arasında	44	3,16		
	21 yıl ve üzerinde	79	3,31		
Bireysel ve Mesleki Gelişim	1 yıldan az	4	3,70	1,051	,388
	1-5 yıl arasında	22	2,97		
	6-10 yıl arasında	72	2,81		
	11-15 yıl arasında	113	2,91		
	16-20 yıl arasında	44	2,92		
	21 yıl ve üzerinde	79	3,01		
Sosyal ve Kültürel İmkanlar	1 yıldan az	4	3,45	,587	,710
	1-5 yıl arasında	22	2,73		
	6-10 yıl arasında	72	2,72		
	11-15 yıl arasında	113	2,74		
	16-20 yıl arasında	44	2,70		
	21 yıl ve üzerinde	79	2,71		

Çalışanların aidiyet boyutu algılarındaki anlamlılığın hangi mesleki deneyim grubundan kaynaklandığını belirleyebilmek için post hoc tukey testi yapılmıştır. Post hoc tukey analizi sonucuna göre “21 yıl ve üzerinde” mesleki deneyimi olan çalışanların aidiyet algılarının “16-20 yıl arasında” ve “6-10 yıl arasında” mesleki deneyimi olan çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (3,78>3,26 ve 3,24). Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.26’da gösterilmektedir.

Tablo 5. 35. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre aidiyet boyutu algılarına ilişkin post hoc tukey testi

Boyut	Yaş Grupları		Ortalama Farkı	Standart Sapma	P
Aidiyet	21 yıl ve üzerinde	1 yıldan az	-,14	,29	,992
		1-5 yıl arasında	,27	,22	,827
		6-10 yıl arasında	,54	,14	,005**
		11-15 yıl arasında	,33	,13	,113
		16-20 yıl arasında	,52	,16	,029*

Çalışanların meritokrasi algılarının kurum deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların meritokrasi algılarının kurum deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır ($p=,216>,05$). Bu nedenle H22 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.27’de gösterilmektedir.

Tablo 5. 36. Çalışanların kurum deneyimlerine göre meritokrasi algılarına ilişkin anova testi

Kurum Deneyimi	N	Ortalama	F	P
1 yıldan az	10	2,63	1,422	,216
1-5 yıl arasında	51	2,66		
6-10 yıl arasında	109	2,52		
11-15 yıl arasında	103	2,43		
16-20 yıl arasında	20	2,44		
21 yıl ve üzerinde	41	2,69		

Tablo 5. 37. Çalışanların kurum deneyimlerine göre vizyoner liderlik boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Görev Türü	N	Ortalama	F	P
İletişim	1 yıldan az	10	2,84	,792	,556
	1-5 yıl arasında	51	3,31		
	6-10 yıl arasında	109	3,10		
	11-15 yıl arasında	103	3,20		
	16-20 yıl arasında	20	3,18		
	21 yıl ve üzerinde	41	2,99		
Güvenilirlik	1 yıldan az	10	3,50	1,198	,310
	1-5 yıl arasında	51	3,45		
	6-10 yıl arasında	109	3,05		
	11-15 yıl arasında	103	3,21		
	16-20 yıl arasında	20	3,25		
	21 yıl ve üzerinde	41	3,19		
Risk	1 yıldan az	10	3,20	,416	,837
	1-5 yıl arasında	51	3,10		
	6-10 yıl arasında	109	2,92		
	11-15 yıl arasında	103	3,03		
	16-20 yıl arasında	20	3,02		
	21 yıl ve üzerinde	41	3,05		
Saygı	1 yıldan az	10	3,47	,687	,633
	1-5 yıl arasında	51	3,42		
	6-10 yıl arasında	109	3,19		
	11-15 yıl arasında	103	3,29		
	16-20 yıl arasında	20	3,38		
	21 yıl ve üzerinde	41	3,27		

Çalışanların vizyoner liderlik boyutları algılarının kurum deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların vizyoner liderlik boyutları algılarının kurum deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H23 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.28’de gösterilmektedir.

Çalışanların çalışan memnuniyeti boyutları algılarının kurum deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova test sonuçlarına göre çalışanların çalışan memnuniyeti boyutları algılarının kurum deneyimlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H24 hipotezi ret edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 5.9.4.29'da gösterilmektedir.

Tablo 5. 38. Çalışanların kurum deneyimlerine göre çalışan memnuniyeti boyutları algılarına ilişkin anova testi

Boyutlar	Görev Türü	N	Ortalama	F	P
Çalışma Ortamından Memnuniyet	1 yıldan az	10	3,18	,877	,497
	1-5 yıl arasında	51	3,16		
	6-10 yıl arasında	109	2,90		
	11-15 yıl arasında	103	2,94		
	16-20 yıl arasında	20	2,95		
	21 yıl ve üzerinde	41	3,08		
Aidiyet	1 yıldan az	10	3,35	,809	,544
	1-5 yıl arasında	51	3,55		
	6-10 yıl arasında	109	3,37		
	11-15 yıl arasında	103	3,43		
	16-20 yıl arasında	20	3,67		
	21 yıl ve üzerinde	41	3,64		
Yenilik, Değişim ve Kalite	1 yıldan az	10	2,87	1,229	,295
	1-5 yıl arasında	51	3,33		
	6-10 yıl arasında	109	3,10		
	11-15 yıl arasında	103	3,07		
	16-20 yıl arasında	20	3,39		
	21 yıl ve üzerinde	41	3,13		
Bireysel ve Mesleki Gelişim	1 yıldan az	10	3,15	1,026	,402
	1-5 yıl arasında	51	3,15		
	6-10 yıl arasında	109	2,88		
	11-15 yıl arasında	103	2,85		
	16-20 yıl arasında	20	2,95		
	21 yıl ve üzerinde	41	2,90		
Sosyal ve Kültürel İmkanlar	1 yıldan az	10	2,56	,348	,883
	1-5 yıl arasında	51	2,74		
	6-10 yıl arasında	109	2,78		
	11-15 yıl arasında	103	2,75		
	16-20 yıl arasında	20	2,76		
	21 yıl ve üzerinde	41	2,60		

Çalışmada ele alınan değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin varlığı ve düzeyini belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgulara Tablo 39'da yer verilmektedir.

Tablo 5. 39. Meritokrasi, vizyoner liderlik boyutları ve çalışan memnuniyeti boyutlarına yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Meritokrasi	1									
2. İletişim	,461**	1								
3. Güvenilirlik	,462**	,811**	1							
4. Risk	,429**	,786**	,817**	1						
5. Saygı	,426**	,750**	,789**	,808**	1					
6.Çalışma Ortamından Memnuniyet	,590**	,601**	,581**	,637**	,636**	1				
7. Aidiyet	,425**	,508**	,484**	,532**	,521**	,634**	1			
8. Yenilik, Değişim ve Kalite	,527**	,499**	,471**	,543**	,572**	,701**	,682**	1		
9. Bireysel ve Mesleki Gelişim	,582**	,488**	,487**	,533**	,525**	,714**	,586**	,774**	1	
10. Sosyal ve Kültürel İmkanlar	,321**	,213**	,243**	,297**	,278**	,446**	,364**	,479**	,605**	1

**=0,01 düzeyinde anlamlılık

Tablo 5.9.4.30'da değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Çalışmada ele alınan tüm değişkenler birbirleri ile anlamlı ilişkilere sahiptir Bulgulara göre H25, H26 ve H27 hipotezleri kabul edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin en yüksek olduğu beş değişken ve ilişki güçleri aşağıda gösterilmektedir:

- Vizyoner liderliğin güvenilirlik ile risk boyutları arasında ,817
- Vizyoner liderliğin güvenilirlik ile iletişim boyutları arasında ,811
- Vizyoner liderliğin saygı ile iletişim boyutları arasında ,808
- Vizyoner liderliğin saygı ile güvenilirlik boyutları arasında ,789
- Vizyoner liderliğin risk ile iletişim boyutları arasında ,786

Meritokrasi ve vizyoner liderlik boyutları algılarının çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Modelde; meritokrasi ve vizyoner liderlik boyutları bağımsız değişken, çalışan memnuniyeti ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinin yapılabilmesi için bazı ön koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu ön koşullar; modelde otokorelasyon bulunmaması ve değişkenler arasında çoklu bağlantı olmamasıdır. Modelde otokorelasyonun olup olmadığı "Durbin Watson Katsayısı" ile ölçülmektedir. Modeldeki Durbin Watson Katsayısı 1,5-2,5 arasında bir değerdeseyse modelde otokorelasyon olmadığı kabul edilir. Diğer koşul ise bağımsız değişkenler arasında güçlü bağlantı bulunmamasına yöneliktir. Bağımsız değişkenler arasında güçlü bağlantı olması durumunda bağımsız değişkenlerin modele katkısı birbirine çok yakın olmakta ve değişkenlerin modelde olması veya olmaması modelin gücünü etkilememektedir (Küçüksille, 2010). Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin 0.90'ın üzerinde olması çoklu ortak doğrusallığın bir göstergesi olarak

değerlendirilmektedir. Bununla birlikte regresyon modelinde çoklu bağlantı problemi olup olmadığının saptanması için “Tolerans” ve “Varyans Artış Faktörlerinin” de (Variance Inflation Factor-VIF) incelenmesi gerektiği bildirilmektedir. Modeldeki tolerans değerinin ,1’den küçük olması durumunda ciddi çoklu bağlantı problemi, ,2’den küçük olması durumunda ise potansiyel çoklu bağlantı problemi olduğu belirtilmektedir. VIF değerinin 10’dan büyük olması durumunda da çoklu bağlantı probleminin olduğu yönünde değerlendirme yapılmaktadır (Çokluk, 2010).

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında oluşturulan çoklu regresyon denklemi aşağıdaki şekildedir:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5$$

Çoklu regresyon denkleminde, çalışan memnuniyeti ölçeği anket verileri (Y) bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler ise şu şekildedir; (X₁) meritokrasi, (X₂) iletişim, (X₃) güvenilirlik, (X₄) risk ve (X₅) saygı boyutunu nitelendirmektedir. Denklemdaki β değeri, standartlaştırılmış beta regresyon katsayısıdır. Regresyon analizi sonucunda değişkenlere ait elde edilecek β katsayıları ve anlamlılık seviyeleri (p) yorumlanarak hipotezler kabul ya da ret edilecektir.

Meritokrasi ve vizyoner liderlik boyutları algılarının çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgulara Tablo 5.9.4.31’de yer verilmektedir.

Tablo 5. 40. Meritokrasi ve vizyoner liderlik boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	P	Tolerans	VIF
Çalışan Memnuniyeti	Sabit	,588	4,747	,000**		
	Meritokrasi	,422	9,465	,000**	,761	1,314
	İletişim	,035	,700	,485	,283	3,529
	Güvenilirlik	-,084	-1,625	,105	,236	4,238
	Risk	,236	3,945	,000**	,243	4,122
	Saygı	,247	4,219	,000**	,288	3,471
R ² = ,564 Düzeltmiş R ² = ,558 Durbin Watson = 1,835 F = 84,950 p = ,000 ** = p < 01 düzeyinde anlamlı						

Çalışmadaki çoklu doğrusal regresyon modelinde yer alan Durbin-Watson Katsayısı; 1,835’dir ve bu değer 1,5-2,5 değerleri arasındadır. Bu nedenle modelde otokorelasyon problemi olmadığı görülmektedir. Diğer bir varsayım ise bağımsız değişkenler arasında güçlü korelasyon olmaması yönünde olduğundan bağımsız değişkenlerin korelasyon değerleri ile tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin 0.90’ın altında olması, modeldeki tolerans değerleri ve VIF değerlerinin belirtilen koşulları sağlaması gibi nedenlerle modelde yer alan değişkenler arasında güçlü bağlantı probleminin olmadığı ve çoklu doğrusal regresyon modeli varsayımlarının karşılandığı kabul edilmiştir.

Tablo 40'da görüldüğü gibi çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 84,950 ve anlamlılık değeri $p<,01$). Çoklu doğrusal regresyon modeline göre meritokrasi ve vizyoner liderliğin boyutlarından risk ve saygı alt boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilere sahip olduğu söylenebilir. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü ise %55,8'dir (Düzeltilmiş $R^2= ,558$).

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde ne kadar etkili olduğunu belirlemek için Tablo 40'da yer alan değerler incelenmiştir. Buna göre meritokrasi ($\beta = ,422$, $p<,01$), risk ($\beta = ,236$, $p<,01$), ve saygı ($\beta = ,247$, $p<,01$) bağımsız değişkenlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Çalışan memnuniyeti üzerinde en büyük etki gücüne sahip olan bağımsız değişken meritokrasiyken, onu vizyoner liderliğin saygı ve risk alt boyutları izlemektedir. Vizyoner liderliğin iletişim ve güvenilirlik boyutlarının ise çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkileri bulunmamaktadır. Modeli farklı bir şekilde yorumlamak gerekirse bağımsız değişkenlerin hiçbir etkisi olmasa bile katılımcılar ,588 düzeyinde çalışan memnuniyeti algısına sahiptir. Ancak bağımsız değişkenlerin modeldeki etki güçleri hesaba katıldığında çalışanların meritokrasi algısındaki 1 birimlik artışın, çalışan memnuniyeti üzerinde ,422 birim artış sağladığı görülmektedir. Ayrıca vizyoner liderliğin saygı boyutundaki 1 birimlik artış, çalışan memnuniyeti üzerinde ,247 birimlik artışa yol açarken risk boyutundaki 1 birimlik artış da ,236 birimlik artışa neden olmaktadır. Elde edilen bulgulara göre çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

$$\text{Çalışan Memnuniyeti} = \text{Sabit (Constant)} + \beta_1 * \text{Meritokrasi} + \beta_2 * \text{İletişim} + \beta_3 * \text{Güvenilirlik} + \beta_4 * \text{Risk} + \beta_5 * \text{Saygı}$$

$$\text{Çalışan Memnuniyeti} = ,588 + ,422 * \text{Meritokrasi} + ,236 * \text{Risk} + ,247 * \text{Saygı}$$

Bu sonuçlar doğrultusunda H28 hipotezi kabul edilmiştir.

Meritokrasi ve genel vizyoner liderlik algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini gösteren çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5.9.4.32.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. 41. Meritokrasi ve genel vizyoner liderlik algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t	P	Tolerans	VIF
Çalışan Memnuniyeti	Sabit	,776	6,501	,000**		
	Meritokrasi	,411	8,955	,000**	,765	1,308
	Vizyoner Liderlik	,382	10,723	,000**	,765	1,308
$R^2=,533$ Düzeltilmiş $R^2=,530$ Durbin Watson=1,852 F=188,565 p,=000						

Tablo 5.9.4.32.'de görüldüğü gibi çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 188,565 ve anlamlılık değeri $p<,01$). Çoklu doğrusal regresyon modeline göre meritokrasi ve genel vizyoner liderlik algısı çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönde ve

anlamalı bir etkiye sahiptir. Modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü ise %53'dür (Düzeltilmiş $R^2 = ,530$).

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde ne kadar etkili olduğunu belirlemek için Tablo 41'de yer alan değerler incelenmiştir. Buna göre meritokrasi ($\beta = ,411$, $p < ,01$) ve vizyoner liderlik ($\beta = ,382$, $p < ,01$) bağımsız değişkenlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Çalışan memnuniyeti üzerinde en büyük etki gücüne sahip olan değişken ise meritokrasi bağımsız değişkenidir. Modeli farklı bir şekilde yorumlamak gerekirse bağımsız değişkenlerin hiçbir etkisi olmasa bile katılımcılar ,776 düzeyinde çalışan memnuniyeti algısına sahiptir. Ancak bağımsız değişkenlerin modeldeki etki güçleri hesaba katıldığında çalışanların meritokrasi algısındaki 1 birimlik artış, çalışan memnuniyetinde ,411 birim artış sağlamaktadır. Bununla birlikte vizyoner liderlik algısındaki 1 birimlik artış da çalışan memnuniyetinde ,382 birimlik artışa yol açmaktadır.

Çoklu regresyon denkleminde, çalışan memnuniyeti ölçeği anket verileri (Y) bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler ise şu şekildedir; (X_1) meritokrasi, (X_2) vizyoner liderlik. Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Çalışan Memnuniyeti= Sabit (Constant)+ β_1 *Meritokrasi + β_2 *Vizyoner Liderlik

Çalışan Memnuniyeti= ,776+ ,411*Meritokrasi + ,382*Vizyoner Liderlik

Bu sonuçlar doğrultusunda H29 hipotezi kabul edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu tez çalışmasının amacı, Hitit Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin meritokrasi ve vizyoner liderlik algılarının memnuniyet düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin ne düzeyde olduğunu ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak araştırmada ele alınan değişkenler kavramsal olarak açıklanmıştır. Daha sonra, araştırmanın amacına yönelik analizler yapılarak bazı bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın ilk bulgusu, çalışanların meritokrasi algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığına yöneliktir. Meritokrasi, bireyin kendi gayretleri ve yetenekleri haricinde ırk, dil, inanç, cinsiyet ve sosyal çevresi gibi unsurları gözetmeksizin kazandığı konuma ulaşabileceğini öngörmektedir (Yücel & Özmen, 2020, s. 314). Bu bilgi ve sonuç ışığında, cinsiyetin çalışanların meritokrasi algılarını belirlemede etkili bir faktör olmadığı yorumu yapılabilir. Yazında Çetinkayalı (2023), spor bilimlerindeki akademik personelin cinsiyetlerine göre meritokrasi puanlarının benzer olduğunu tespit etmiş ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını belirlemiştir. Dolayısıyla Çetinkayalı (2023) tarafından yapılan çalışma bulgusunun, bu tez çalışmasının sonucunu destekleyici nitelikte olduğu ifade edilebilir. Fakat yazında, bu tez çalışmasının sonucu ile benzerlik göstermeyen bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Sever (2021) Van Valiliği yerleşkesindeki çalışanlarla yaptığı araştırmada, çalışanların meritokrasi algılarının cinsiyete göre farklılaştığı ve erkeklerin kadınlara göre daha yüksek meritokrasi algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sever, bu durumu fırsat eşitliğinin işyerinde kadınlar ve erkekler arasında farklı algılandığı şeklinde açıklamıştır. Ayrıca, benzer olarak Topdemir (2019) İstanbul ilindeki kamu ve özel sektör çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında erkek çalışanların meritokrasi algılarının kadın çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmanın ikinci bulgusu, çalışanların vizyoner liderlik boyutlarından olan iletişim ve güvenilirlik boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmadığıdır. Fakat risk ve saygı boyutlarına ilişkin algılarda cinsiyete göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu boyutlarda erkeklerin algıları kadınlara kıyasla daha yüksektir. Bu anlamlı farklılıkların sebebi, toplumsal cinsiyet normlarının etkisi olabilir. Örneğin, genellikle erkek liderlerden daha fazla risk alma beklenebilirken, kadın liderlerden daha çok işbirliği ve empati beklenmektedir. Zeyrek Şirin (2019), tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde yönetici ve çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, vizyoner liderliğin bütün boyutlarına ilişkin algılarda cinsiyete göre farklılıklar tespit edilmiş olması, bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Fakat Şentürk (2019) tarafından idari personel üzerinde yapılan araştırmada ise, vizyoner liderlik boyutlarına ilişkin algıların cinsiyete göre farklılaşmadığı bulgusuna erişilmiştir. Dolayısıyla Şentürk'ün çalışmasındaki bulgular, bu araştırma sonucu ile çelişmektedir.

Araştırmanın üçüncü bulgusu, çalışanların aidiyet ile yenilik, değişim ve kalite boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, kurumdaki aidiyet ile kalite, değişim ve yenilikçilik gibi unsurların cinsiyetten bağımsız benimsendiği ve çalışan memnuniyetini etkileyen bu faktörlerin cinsiyetle ilişkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Fakat çalışma ortamından memnuniyet, bireysel ve mesleki gelişim ile sosyal ve kültürel imkânlar boyutlarına ilişkin algılarda cinsiyete göre bir farklılaşma bulunmaktadır. Bu boyutlarda erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha yüksek ortalamalara sahiptir. Bunun nedeninin toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan farklı deneyimler, beklentiler ve ihtiyaçlar olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın dördüncü bulgusu, çalışanların meritokrasi algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği ile ilgilidir. Bu bulgu, çalışanların evli veya bekar olma durumlarının meritokrasi ile ilgili değerlendirmelerini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Çetinkayalı (2023) spor bilimlerindeki akademik personel üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında; çalışanların medeni durumlarının meritokrasi algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde, Topdemir (2019) tarafından yapılan bir çalışmada da, çalışanların evli ya da bekar olma durumlarının meritokratik algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaların sonuçları, medeni durumun çalışanların meritokrasi algılarında ayırt edici bir sosyo-demografik değişken olmadığı sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın beşinci bulgusu, çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediğine yöneliktir. Vizyoner lidere olan inanç ve saygının izleyenlerin evli veya bekar olma gibi kişisel özelliklerinden ziyade liderin vizyon oluşturabilme ve bunu izleyenlerine aktarabilme yeteneklerine ve deneyimlerine bağlı olarak oluşabileceği düşüncesi bu durumun nedeni olarak gösterilebilir. Yazında bu araştırma sonucunu destekler nitelikte çalışma da bulunmaktadır. Şentürk (2019) tarafından idari personel üzerinde yapılan araştırmada, vizyoner liderlik boyutlarındaki algıların medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ancak Zeyrek Şirin (2019) tarafından yapılan araştırmada ise, vizyoner liderliğin tüm boyutlarındaki algıların medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Yazında medeni durumun vizyoner liderlik boyutlarını algılamadaki ayırt ediciliğine ilişkin farklı bulguların olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın altıncı bulgusu, çalışma ortamından memnuniyet, aidiyet ile bireysel ve mesleki gelişimler boyutlarındaki algıların medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiğiidir. Medeni durumu evli olanlar, bekâr çalışanlara göre ilgili boyutlarda daha yüksek ortalamalara sahiptir. Buna karşın yenilik, değişim ve kalite ile sosyal ve kültürel imkân boyutlarındaki algılarda medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Farklılaşma olmamasının sebebinin işyerindeki eğitim ve fırsat eşitliği eksikliğinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın yedinci bulgusuna göre çalışanların meritokrasi algıları istihdam edilme durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların kadrolu ya da sözleşmeli olarak istihdam edilmeleri meritokrasi algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Meritokrasinin genellikle yetenek, bilgi ve çaba gibi nesnel ölçütlere dayandırılması bu durumun sebebi olarak gösterilebilir. Topdemir (2019) çalışmasında, kurumlarına yönelik meritokrasi algılarının en yüksek olduğu grubun kısmi süreli çalışanlar olduğu ve onları stajyerlerin takip ettiği sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada, tam zamanlı çalışanlar ise kurumlarına yönelik meritokrasi algılarının en düşük olduğu grup olarak belirlenmiştir. Bu sonuçların, araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermediği söylenebilir.

Araştırmanın sekizinci bulgusu, çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarının istihdam edilme durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği yönündedir. Bu sonuç doğrultusunda, sözleşmeli çalışanların vizyoner liderlik boyutlarına dair algılarının kadrolu çalışanlara göre yüksek olsa da bu farkın yakın olduğu yorumu yapılabilir.

Araştırmanın dokuzuncu bulgusunda, çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algıları istihdam edilme durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Verilere detaylı bakıldığında bireysel ve mesleki gelişim ile sosyal ve kültürel imkanlar boyutlarına ilişkin algılarda kadrolu çalışanlar; yenilik, değişim ve kalite, aidiyet ile çalışma ortamından memnuniyet boyutlarına ilişkin algılarda ise sözleşmeli çalışanlar daha yüksek ortalamalara sahip olsalar da bunun anlamlı bir sonuç oluşturmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda istihdam türünün çalışan memnuniyeti boyutlarına yönelik algılarda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

Araştırmanın onuncu bulgusuna göre çalışanların meritokrasi algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Meritokrasi algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemesi meritokratik prensiplerin yaşla doğrudan bir ilişkisinin olmadığı veya yaşa bağlı olarak değişmediği şeklinde yorumlanabilir. Yazında Çetinkayalı (2023) ve Topdemir (2019) tarafından yapılan çalışmalarda da, çalışanların yaş gruplarına göre meritokrasi algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, bu araştırma bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın on birinci bulgusu, çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediğine ilişkindir. Bu sonuç çerçevesinde yaşın vizyoner liderlik algılarını belirlemede etkili bir faktör olmadığı yorumu yapılabilir. Yazında Zeyrek Şirin (2019) ve Şentürk (2019) tarafından yapılan araştırmalarda ise, vizyoner liderlik boyutlarına ilişkin algıların yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yazındaki araştırma sonuçlarının bu tez çalışmasının bulguları ile paralellik göstermediğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın on ikinci bulgusunda, çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarına ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın sadece aidiyet boyutunda olduğu görülmektedir. Aidiyet

boyutunda, 51 yaş ve üzerindeki çalışanlara ait aidiyet duygusunun “21-30 yaş aralığında” ve “31-40 yaş aralığında” çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İleri yaştaki çalışanların kurumlarına daha fazla bağlılık hissetmeleri ve iş yerlerini daha fazla sahiplenmeleri bu farklılığın sebepleri arasında gösterilebilir.

Araştırmanın on üçüncü bulgusunda, çalışanların eğitim düzeylerine göre meritokrasi algılarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ve bu farklılığın yüksek lisans mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu görülmektedir. Topdemir’in (2019) çalışmasında da çalışanların meritokrasi algıları eğitim düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Ancak ilgili araştırmada, lise ve altı eğitim seviyesine sahip çalışanların meritokrasi algılarının en yüksek düzeyde olduğu ve eğitim seviyesi arttıkça meritokrasi algısının düştüğü ortaya koyulmuştur. Bu tez çalışmasında ise eğitim düzeyindeki yükselişe bağlı olarak meritokrasi puan ortalamaları düşmemektedir. Bu nedenle ilgili araştırma bulguları ile bu çalışmanın sonuçları karşılaştırıldığında çalışanların eğitim düzeylerine göre meritokrasi algılarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucunun benzerlik taşıdığı ancak eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak meritokrasi algısının düştüğü sonucunun benzerlik taşımadığı söylenebilir.

Araştırmanın on dördüncü bulgusu, çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği yönündedir. Bu sonuç çerçevesinde çalışanların vizyoner liderlik algılarında eğitim düzeyinin belirleyici bir unsur olmadığı görülmektedir. Şentürk (2019) tarafından idari personel üzerinde yapılan araştırmada da, çalışanların eğitim durumuna göre vizyoner liderlik boyutları algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla ilgili araştırma sonucunun bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Yazında Zeyrek Şirin (2019) tarafından yapılan araştırmada ise, vizyoner liderliğin bütün boyutlarına ilişkin algıların eğitim düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışanların eğitim düzeyi, vizyoner liderlik algısında farklılaşmaya yol açabilir mi? sorusunun cevabı olarak yazında benzerlik taşımayan sonuçların olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın on beşinci bulgusu, çalışanların eğitim düzeylerine göre çalışan memnuniyeti boyutlarına ilişkin algıların sadece yenilik, değişim ve kalite boyutunda olduğu ile ilgilidir. Bu farklılığın kaynaklandığı grup ise lise ve altında eğitime sahip çalışanlardır. Detaylı inceleme yapıldığında “lise ve altı” eğitime sahip çalışanların yenilik, değişim ve kalite algılarının, “lisans” mezunu çalışanlara göre anlamlı biçimde yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın on altıncı bulgusunda, çalışanların meritokrasi algıları görev türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. “Akademik Personel” olarak çalışanların meritokrasi algılarının “İdari Personel” olarak çalışanlara göre yüksek düzeyde olması farklılığın kaynağı olarak gösterilebilir. Akademik personelin işe alım ve unvan yükseltme süreçlerinde alan bilgisi ile yetkinliklerin idari personele kıyasla örgütler tarafından daha yoğun şekilde isteniyor olması bu farklılığın oluşmasını sağlamış olabilir.

Araştırmanın on yedinci bulgusu, çalışanların görev türüne göre vizyoner liderlik boyutlarına ilişkin algıların sadece saygı boyutunda anlamlı bir farklılık olduğuna yöneliktir. Bu sonuç, çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarında yalnızca saygı boyutunda belirgin bir farklılık olduğunu ve bu farklılığın “Akademik Personel” olarak çalışanların “İdari Personel” olarak çalışanlara göre saygı algılarının daha yüksek düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Akademik personelin idari personele kıyasla liderin vizyonunu daha fazla benimseyip, lidere ve ortaya koyduğu vizyona saygı göstermesi bu durumun nedeni olarak öne sürülebilir. Yazın incelendiğinde Şentürk (2019) tarafından idari personel üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların görev türüne göre vizyoner liderlik boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla, yazındaki ilgili araştırma sonucunun bu araştırmanın sonucunu desteklemediği görülmektedir.

Araştırmanın on sekizinci bulgusu, çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarından aidiyet ile sosyal ve kültürel imkanlar boyutları algılarında görev türlerine göre anlamlı farklılıkların olduğu ancak, diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı yönündedir. Bulgular detaylarıyla incelendiğinde; “Akademik Personel” olarak çalışanların aidiyet algılarının “İdari Personel” olarak çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Üniversitelerin temel amacının ve üniversitelerde yapılan işlerin idari personele kıyasla akademik personel ile daha yoğun ilişkili olması bu durumun oluşmasına sebebiyet vermiş olabilir. Bununla birlikte çalışmada “Sürekli İşçi” olarak çalışanların “Akademik Personel” ve “İdari Personel” olarak çalışanlara göre sosyal ve kültürel imkanlara ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Üniversite tarafından düzenlenen sosyal ve kültürel etkinlikler konusunda akademik ve idari personelden ziyade sürekli işçi olarak çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olmasının ardındaki nedenlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Akademik ve idari personelin işteki yeteneklerini geliştirme ve görevde yükselme için işe daha çok zaman ayırmaları ve bu nedenle diğer faaliyetlere katılmayı ertelemeleri bu durumun oluşmasına yol açmış olabilir.

Araştırmanın on dokuzuncu bulgusuna göre çalışanların meritokrasi algıları mesleki deneyim yılına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalışmadaki hipoteze göre, çalışanların meritokrasi algılarının mesleki deneyim yılına göre anlamlı farklılık gösterebileceği öngörülmüş olsa da, elde edilen bulgular bu öngörüye desteklememiştir. Bu sonuç, mesleki deneyim yılının çalışanların meritokrasi algılarında doğrudan bir fark oluşturmadığını göstermektedir.

Araştırmanın yirminci bulgusunda çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algıları mesleki deneyim yılına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalışmada oluşturulan hipoteze göre, vizyoner liderlik boyutlarındaki algıların mesleki deneyim yılına göre anlamlı farklılık gösterebileceği öngörülmüş olsa da, elde edilen bulgular mesleki deneyim yılının vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarında belirleyici bir fark oluşturmadığını göstermektedir.

Araştırmanın yirmi birinci bulgusu, çalışanların mesleki deneyim yılına göre çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılarının sadece aidiyet boyutunda farklı olduğunu göstermektedir. Detaylı inceleme yapıldığında “21 yıl ve üzerinde” mesleki deneyimi olan çalışanların aidiyet algılarının “16- 20 yıl arasında” ve “6-10 yıl arasında” mesleki deneyimi olan çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışanlarda mesleki deneyimin artmasıyla birlikte aidiyet hissinin de yükselmesi bu sonucun sebebi olarak gösterilebilir.

Araştırmanın yirmi ikinci bulgusunda, çalışanların meritokrasi algıları kurumdaki deneyim yılına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalışmada oluşturulan hipoteze göre, çalışanların meritokrasi algılarının kurumdaki deneyim yılına göre anlamlı farklılık gösterebileceği öngörülmüş olsa da, elde edilen bulgular kurumdaki deneyim yılının meritokrasi algılarında belirleyici bir fark oluşturmadığını göstermektedir.

Araştırmanın yirmi üçüncü bulgusuna göre çalışanların vizyoner liderlik boyutlarındaki algıları kurumdaki deneyim yılına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kurumdaki deneyim yılı, genellikle vizyoner liderlik becerilerini etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilse de bu çalışmada, kurumdaki mesleki deneyim yılının vizyoner liderlik boyutlarındaki algılarda belirleyici bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın yirmi dördüncü bulgusunda, çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algıları kurumdaki deneyim yılına göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Çalışmada oluşturulan hipoteze göre, çalışanların çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılarının kurumdaki deneyim yılına göre anlamlı farklılık gösterebileceği öngörülmüş olsa da, elde edilen bulgular kurumdaki deneyim yılının çalışan memnuniyeti boyutlarındaki algılarında anlamlı bir fark oluşturmadığını göstermektedir.

Araştırmanın yirmi beşinci bulgusunda, çalışanların meritokrasi algısı, vizyoner liderlik boyutlarının (iletişim, güvenilirlik, risk ve saygı) hepsi ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yazın incelendiğinde meritokrasinin temelini yetenek ve çabaya dayalı bir değerlendirme sisteminin oluşturduğu görülmektedir. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Dolayısıyla söz konusu bu değerlendirme sistemi de vizyoner liderlik nitelikleri ile yakından ilişkilidir.

Araştırmanın yirmi altıncı bulgusu, çalışanların meritokrasi algıları, çalışan memnuniyeti boyutlarının (çalışan memnuniyeti boyutlarından çalışma ortamındaki memnuniyet, aidiyet, yenilik, değişim ve kalite, bireysel ve mesleki gelişim, sosyal ve kültürel imkanlar) hepsi ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Meritokratik uygulamalar, örgütte liyakat ilkesi aracılığıyla işin ehli kişilerin karar verici-yönetici pozisyonlarına getirilmesini mümkün kıldığından bu kişilerin örgütsel uygulamalarının neticesinde de çalışan memnuniyetinin oluşabileceği söylenebilir.

Araştırmanın yirmi yedinci bulgusu, çalışanların vizyoner liderlik boyutları (iletişim, güvenilirlik, risk ve saygı) ile çalışan memnuniyeti boyutlarının (çalışan memnuniyeti

boyutlarından çalışma ortamındaki memnuniyet, aidiyet, yenilik, değişim ve kalite, bireysel ve mesleki gelişim, sosyal ve kültürel imkanlar) hepsi ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yetkinliği ve geleceği kurgulayabilme becerisiyle vizyon oluşturabilen ve bunu izleyenlerine aktarabilen liderlerin, bu yeteneklerini kullanarak aynı zamanda çalışan memnuniyetlerini de artırabileceklerini söylemek mümkündür.

Araştırmanın yirmi sekizinci bulgusu, meritokrasi ve vizyoner liderliğin bazı alt boyutlarının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini, ancak vizyoner liderliğin bazı alt boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Çalışmada meritokrasi ile vizyoner liderliğin risk ve saygınlık boyutlarının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiş fakat vizyoner liderliğin iletişim ve güvenilirlik boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İncelenen değişkenlerden elde edilen bulgular doğrultusunda; örgütte çalışan memnuniyetine olumlu yönde etki eden en önemli unsurun meritokrasi olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda; meritokratik uygulamaların artmasıyla birlikte örgütteki çalışan memnuniyetinde de artışın görüleceği yorumu yapılabilir. Bununla birlikte vizyoner liderlik sürecine ilişkin risk ve saygı gibi unsurların da örgütteki çalışan memnuniyetini arttırmada önemli bir yere sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmanın yirmi dokuzuncu bulgusuna göre çalışanların meritokrasi ve genel vizyoner liderlik algıları çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Bu bulguya göre, akademik ve idari personelin meritokrasi ve vizyoner liderlik algılarının yüksek olduğu durumlarda, memnuniyet düzeylerinin de artacağı düşünülebilir. Bu durum, örgütün başarısı için önemli bir etkidir. Meritokrasinin işletildiği örgütsel bir yapıda, çalışanlar yetenek ve çabalarına dayalı olarak ilerleme fırsatına sahip olacaklarından, işlerine daha iyi motive olabilirler ve bu motivasyonla işlerinde daha fazla başarılar elde ederek çalışma hayatlarından daha fazla memnuniyet duyabilirler. Benzer şekilde vizyoner liderlik altında çalışmak, çalışanların işe daha kolay motive olmalarını ve örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlayabilir. Bu durum, çalışanların işlerini yaparken daha mutlu ve işlerinden memnun olmalarını sağlayabilir ve dolayısıyla örgütün genel başarısına olumlu katkı sağlayabilir. Vizyoner liderlerin etkili iletişim tarzlarını kullanarak çalışanların tutumlarını ve çıktılarını değiştirebileceklerini ve bu durumun daha yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti ve kurumsal başarıya yol açabileceği öne sürülmektedir (Kim vd., 2023). Başka bir araştırmacı tarafından da vizyoner liderlik davranışının, çalışanların örgütsel vatandaşlığını geliştirerek kendilerini örgüte daha bağlı hissetmelerine olanak tanıdığı belirtilmektedir. Yazında, genel vizyoner liderlik algısının çalışan memnuniyetini etkilediğine yönelik bazı araştırmalar bulunmakta olup, ilgili araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Örneğin, vizyoner liderliğin, daha yüksek düzeyde güven, uyum, motivasyon, performans ve bağlılık oluşturduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Cheema vd. (2015), vizyoner liderliğin ve çalışan katılımının, hem müşteri memnuniyeti hem de çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmada ayrıca üniversite çalışanlarının meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algı ortalamaları da tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın yapıldığı kurum olan Hitit Üniversitesi çalışanlarının meritokrasi, vizyoner liderlik ve çalışan memnuniyeti algıları “orta düzeyde” tespit edilmiştir. Her ne kadar vizyoner liderlik algısı (3,15), çalışan memnuniyeti (3,02) ve meritokrasi (2,53) değişkenlerine kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olsa da aynı değer aralıklarında (2,33-3,66 arasında ortalama değer) olduğundan tüm değişkenlere ilişkin algılar aynı düzey içerisinde değerlendirilmiştir.

Tunç (2023) çalışmasında aynı ölçme aracını kullanarak çalışanlardaki meritokrasi algısını ölçmüş ve çalışanların meritokrasi algısını 2,78 olarak tespit etmiştir. Bu değer, orta düzey olarak kabul edildiğinden bu tez çalışmasındaki bulgular ile benzerlik taşımaktadır. Kamu örgütlerinde karar verici durumundaki liderlerin/yöneticilerin örgütsel uygulamalarında liyakat öncelikli yönetme konusuna hassasiyet göstermeleri, bu konuda kamu çalışanlarının farkındalıklarını artırmaya yönelik eğitimlerin verilmesi kamu sektöründeki verimliliği artırma yönünde yararlı olabileceği kanaatine varılmıştır. Vizyoner liderlik ile ilgili olarak yazında Güder ve Karaca (2023) tarafından yapılan çalışmada çalışanların vizyoner liderlik algısı aynı ölçme aracıyla ölçülmüş ve çalışanların algı ortalamaları 3,96 olarak bulunmuş ve çalışanların yüksek düzeyde vizyoner liderlik algılarına sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığında ilgili üniversite çalışanlarının liderlerine yönelik vizyonerlik algısının alanyazındaki çalışmaya kıyasla daha düşük düzeyde kaldığı görülmüş, bu nedenle araştırmanın yapıldığı üniversitede vizyon aktarımı konusunda lider-üye etkileşiminin daha iyi kurulması gerektiği kararına varılmıştır.

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar doğrultusunda kısıtlar da dikkate alınarak, gelecekteki araştırmacılara ve uygulayıcılara aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Çalışanların vizyoner liderlik anlayışına yönelik gelişimi arttıkça, işteki memnuniyet seviyelerinde belirgin bir artış gözlemlenmektedir. Dolayısıyla liderler, vizyon belirleyip bu vizyonu çalışanları ile paylaştıklarında, vizyona ulaşmak için çaba gösteren çalışanlarını desteklediklerinde, onlara daha fazla yetki ve sorumluluk verdiklerinde, çalışanların memnuniyet düzeylerinin artabileceği düşünülmektedir.
- Liderlerin, çalışanlarının memnuniyet düzeylerini arttırabilmek için maddi ve maddi olmayan motivasyonu unsurlarını daha etkin olarak kullanmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Liderlerin, çalışanları ile iyi bir iletişim ortamı sağlamalarının ve karar alma süreçlerinde çalışan görüşlerine de yer vermelerinin çalışan memnuniyetini arttıracığı düşünülmektedir.
- İlgili kurumda akademik ve idari personelin sürekli gelişimini teşvik etmek amacıyla kurum içerisinde eğitim ve gelişimin desteklendiği bir örgüt iklimi oluşturulmalı ve bu yönde gayret gösteren çalışanlara bazı örgütsel destekler sağlanmalıdır.

- Akademik ve idari personelin seçiminde ve terfi süreçlerinde meritokratik bir yaklaşım benimsenmesi, işe alımlarda ve terfi süreçlerinde adayların bilgi, yetenek ve performanslarına dayalı olarak objektif bir değerlendirme yapılması tüm çalışanlarda memnuniyeti sağlayacaktır.
- Araştırma sadece bir devlet üniversitesindeki akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki araştırmalar, farklı sektörlerde ve çeşitli örneklem gruplarıyla genişletilerek yeniden gerçekleştirilebilir.
- Bu araştırmada nicel araştırma deseninin kullanılmış olması, bulguların sayısal veriler ve istatistiksel analizler aracılığıyla elde edildiği anlamına gelmektedir. Farklı araştırma metodolojilerinin (nitel, karma gibi) kullanılması, sonuçlarda farklılıklar ortaya çıkarabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, O. L., & Demir, Ü. (2019). Performansa Dayalı Ücret Ve Eşit İşe Eşit Ücret Paradoksu: Kamu Kurumları Üzerinden Analiz. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 81–109.
- Alagarsamy, S., Mehrolia, S., & Aranha, R. H. (2023). The mediating effect of employee engagement: how employee psychological empowerment impacts the employee satisfaction? A study of Maldivian tourism sector. *Global Business Review*, 24(4), 768–786.
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Al, E. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Curr Psychol*, 42, 3382–3394.
- Altıntaş, T. (2021). *Algılanan Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi] Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Arslaner, E., Günay, E., & Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 62–77.
- Ayaz, Z., Alva, L., & Elin, K. (2023). Impact of visionary leadership on pro-social motivation and emotional exhaustion. *UW Journal of Management Sciences*, 5(1), 86–103.
- Aydın, M., & Karaman, A. (2021). Vizyoner liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 47, 265–277.
- Aydın, N. (2012). Weberyen bürokraside liyakat ve Türk kamu bürokrasisinden bir kesit: Siyasetin bürokrasi ironisi. *Sayıştay Dergisi*, 85, 51–67.
- Aydoğan, İ., & Bilgiyar, O. O. (2022). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının okul iklimine etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1735–1763.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35–59.
- Baneen, U. U. (2023). *İK uygulamaları ve güvenin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi,], İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Basri, B., Dewi, R., & Purba, S. (2021). Vizyoner liderlik tarzının özel üniversite öğretim elemanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 1799–1805.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1–13.
- Bellows, T. J. (2009). Meritocracy and the Singapore political system. *Asian Journal of Political Science*, 17(1), 24–44.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1974). *Leadership*. University of Cincinnati.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row.
- Blanchard, K. H. (2019). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Pearson Education.
- Bocean, C. G., Popescu, L., Varzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2023). Work-life balance and employee satisfaction during COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(15).

- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 15, 1.
- Cesur, A., & Evrim, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25), 3467–3496.
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 1–39.
- Çamurcuoğlu, G. (2022). Meritokrasi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26(4), 269–312.
- Çankaya, M. (2017). Hastane çalışanlarının performansına dayalı ek ödeme sistemine ilişkin görüşleri Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde bir araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(4), 272–282.
- Çelik, A., & Bilbay, Ö. F. (2017). Belediyelerin Sunduğu Hizmetlerde Etik Değerlerinin Önemi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Çelik, V. (2019). Vizyoner Liderlik. İçinde A. Gürer (Ed.), *21.Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* (2.Baskı, ss. 165–186). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayınları.
- Çetinkayalı, A. (2023). *Spor Bilimlerindeki Akademik Personelin İstihdamda Meritokrasi Yaklaşımına İlişkin Görüşleri*. [Yüksek Lisans Tezi], Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çıtır, İ. Ö., & Kavi, E. (2010). Algılanan örgütsel güven ile iş güvencesi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 229–244.
- Çokluk, Ö. (2010). Lojistik regresyon analizi: Kavram ve uygulama. *Kuram ve uygulamada eğitim bilimleri*, 10(3), 1357–1407.
- Çuhadar, S. G. (2017). Sosyal politika ile klientalizm ilişkisi; gıda bankacılığı üzerinden bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum*, 2(53), 681–702.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125.
- Davey, L. M., Bobocel, D. R., Hing, L. S. S., & Zanna, M. P. (1999). Preference for the merit principle scale: An individual difference measure of distributive justice preferences. *Social Justice Research*, 12(3), 223–240. <https://doi.org/10.1023/A:1022148418210>
- Demirsel, M. T., & Erat, L. (2019). Algılanan işyeri nezaketsizliğinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42(1), 209–221.
- Deniz, M. (2007). İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak örgütsel kariyer yönetimi ve bir uygulama. *Social Sciences*, 2(2), 101–119.
- Develioğlu, K., & Çimen, M. (2012). Örgütsel güvenin kaynağı olarak işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumlulukları. *uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 141–149.
- Du, M., & Bao, Z. (2023). Visionary leadership and employee voice behavior: Mediating role of self-efficacy. *Social Behavior and Personality: An international Journal*, 51(3), 68–74.

- Dursun S., A., G., & S., A. (2020). Performans değerlendirme sisteminden duyulan çalışan memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(2), 484–493.
- Eğimli, A. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35–51.
- Erdem, B., Çeribaş, S., & Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1).
- Ergün, H. (2023). Siyasetname'de bürokrasi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(86), 663–682.
- Fei, B., Tham, J., & Azam, S. F. (2021). Factors affecting employee satisfaction and corporate profits in China's private express industry. *European Journal Of Management And Marketing Studies*, 7(1).
- Fettahioğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). İşletme yönetiminde yönetsel pandora: Meritokrasi ve yetenek yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 175–186.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th editio). Pearson Prentice Hall.
- Gökdeniz, K., Aydemir, V., & Çağan, S. (2017). Cumhuriyet sonrası Türk kamu yönetiminde liyakat sistemi uygulamaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 200–215.
- Güder, M., & Karaca, A. (2023). Vizyoner liderlik ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel canlılığın aracılık etkisinin incelenmesi: Bir alan araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 243–262.
- Gül, R. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri*. [Doktora Tezi], Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneyi, A. (2021). Türk kamu personel sisteminin liyakatle ilgili problem sahaları üzerine değerlendirme (1). *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1054–1089.
- Herni, H. (2020). Model kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 39–48.
- Hijjawi, G. (2021). The effeect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57–66.
- Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya:Eğitim Kitapevi Yayınları.
- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Johnson, M. W., & Suskewicz, J. (2020). Does your company have a long-term plan for remote work? *Hardvard Business Review*, 17, 1–5.
- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 123–148.
- Khan, A. N., Mehmood, K., Le, J., & Khan, N. A. (2023). Visionary leadership and leaders' burnout: A weekly diary analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 1–30.

- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyo Ekonomi*, 13(2), 81–98.
- Kim, J., Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Ames, J. B. (2023). Leader self-projection and collective role performance: A consideration of visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 34(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101623>
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Küçükşille, E. (2010). Basit doğrusal regresyon. İçinde *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*.
- Kurniadi, R., Lian, B., & Wahidy, A. (2021). Visionary leadership and organizational culture on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(3), 249–256.
- Kuru, S. (2022). *Eğitim faaliyetlerinin çalışan memnuniyetine etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi], Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw Hill.
- M. Taylor, C., J. Cornelius, C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566–583.
- Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2022). Impact of burnout and stress on employee satisfaction in work. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 21–25.
- Marlia, M. A., Fahmy, R., Lukito, H., Lita, R. P., & Rahim, R. (2020). Visionary leadership role: Building a ghost town civilization. *International Journal of Management (IJM)*, 11(1), 31–55. <http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=1>
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33–48.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17(10), 1261–1271.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management*, 18(5), 589–598.
- McShane, S. L., & A., V. G. M. (2014). *Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- Meriç, E., & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467–498.
- Mihçioğlu, C. (1958). Türkiye’de memuriyete girişte liyakat prensibi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 13(1).
- Mujić, A., Šehić, D., Rahimić, Z., & Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(2), 259–270.
- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan visioner kepala sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6(1), 71–90.

- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating A Compelling Sense Of Direction For Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Naseem, A., Sheikh, S. E., & Malik, K. P. (2011). Impact of employee satisfaction on success of organization: Relation between customer experience and employee satisfaction. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), 41–46.
- Neves, L. M. P. (2000). Putting meritocracy in its place: The logic of performance in the United States, Brazil and Japan. *Critique of anthropology*, 20(4), 333–358.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. A. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work* (12th Editi). McGraw Hill.
- Nikookar-Gohari, H., Ahi, P., & Akbari, M. (2021). The impact of vision leadership on organizational effectiveness: the mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of Productivity Management*, 15, 107–138. <https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1879598.2632>
- Nordberg, A., Linddahl, A., & Klingberg, E. (2023). *The Impact of Visionary Leadership: A qualitative study of visionary leadership and its impact on organizational cultures within the marketing industry*. Jönköping University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1763997/FULLTEXT01>
- Okolocha, C. B., Akam, G. U., & Uchehara, F. O. (2021). Effect of job satisfaction on job performance of university lecturers in south-east, Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 3(1), 119–137.
- Okoth, S. A. (2023). *The Relationship Between Management Support and Employee Satisfaction Amongst Registered Nurses*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Özkan, A. (2015). *Eğitimde Vizyoner Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 179–206.
- Riggio, R. E. (2020). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (Ç. B. Özkan (ed.)). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2012). *Management* (11th editi). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials Of Organizational Behavior* (15th editi). Pearson Education.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997–1015.
- Saraç, Ö., & Batman, O. (2021). Kronizm ve motivasyon algılarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi: Otel işletmelerinde nitel bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 8(1), 77–95.
- Sarı, Y. (2022). Improving employee satisfaction and performance through motivation,

organizational culture, and employee competency in Pekanbaru City Health Office. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(1), 1–16.

Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.

Sektiagung, M. S. I., & Kusmaningtyas, A. (2023). Work motivation and ethical leadership to increase employee job satisfaction at PT BGRLI Surabaya, Indonesia. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(1), 1316–1325.

Sever, H. (2021). Meritokrasi ve örgütsel adalet ilişkisinin kamu çalışanları açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1480–1490.

Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773–797.

Sökmen, A., Sökmen, A., & Benk, O. (2023). Vizyoner liderliğin kariyer tatmini ve dile getirme davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2068–2087.

Sökmen, A., & Yavanoğlu, Ş. I. (2023). Vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma (The relationship between visionary leadership, organizational commitment and job performance: A research on hotel employees). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(2), 1561–1580.

Şahin, L., Bacak, B., & Güler, M. (2015). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamikler: Dışsal faktörlerin çalışanların memnuniyet algıları üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 28–44.

Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6, 158–167.

Şentürk, Y. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkilerine yönelik bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Şimşek, H., İslim, Ö. F., & Öztürk, N. (2019). Yükseköğretimde kalite arayışında bir gösterge olarak öğrenci memnuniyeti: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(3), 380–395.

Telman, N. Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Tınar, M. Y., & Ulusoy, T. (2017). Çalışma koşullarının insancalaştırılmasında çalışan memnuniyeti anketinin rolü – Uygulamadan bir örnek analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5(Özel Sayı: Ergonomi 2016), 353–388.

Tombaloğlu, N. (2014). Anayasa Mahkemesi kararlarında kamu yararı kavramı. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 353–388.

Topdemir, T.A. (2019). *Politik Yetinin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Düzenleyici Rolü*. [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topdemir, T. A. (2021). Meritokrasi ve Liyakat. İçinde C. C. Aktan & O. K. Acar (Ed.), *Kamu Yönetiminde Kayırmacılık* (ss. 122–159). SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları.

Tunç, E. (2023). *Meritokrasinin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü*. [Doktora Tezi], Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Tuncer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87–108.

Umalihayati, U., Hardhienata, S., & Wulandari, D. (2022). How does innovative behavior mediating the effect of visionary leadership, learning organization and creativity on lecturers' performance? *Multicultural Education*, 8(4), 21–36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6419823>

Ülgen, H., & Mirze, K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (10.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Ün, L. (2022). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesinin uygulanmasını denetleyici kurumların rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 459–475.

Ünal, Ö. F. (2016). Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: Şirketler grubuna bağlı kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zinciri üzerine ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(12), 161–176.

Uz, A. (2011). Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 59–94.

Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275–1294.

Van der Voordt, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/14630010410812306>

Wahyudi, D. R. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(October), 1–17.

Widodo, W. (2021). The effect of organizational citizenship and visionary leadership on contextual performance: A case study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 377–386. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0377>

Yalım, F., & Mızrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92–103.

Yang, C. L., Hwang, M., & Chen, Y. C. (2011). An empirical study of the existence, relatedness and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7885–7898.

Yavuz, E., & Tülümce, S. Y. (2022). Hizmet Kayırmacılığının Kuramsal Çerçevesi. *Maliye ve Finans Yazıları*, 118, 131–160.

Yazıcı, R., Yılmaz, M., & Yazıcıoğlu, O. (2017). Reproduction Properties of Wels Catfish (*Silurus glanis*, L., 1758) Inhabiting Sıddıklı Reservoir. *Journal of Limnology and Freshwater Fisheries Research*, 4(2), 112–117.

Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma*. [Doktora Tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, H. İ., & Şensoy, Ö. (2016). Bilim şenliklerinin 6. sınıf öğrencilerinin fen bilimleri dersine yönelik tutumlarına etkisi. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 14(1), 23–40.

Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Manisa*

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 353–380.

Yıldız, G. (2016). Türk kamu yönetiminde liyakat ilkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 140–180.

Yılmaz, M. K. (2017). Yolcu hizmetlerinde çalışan memnuniyeti: Havacılık işletmelerinde vardiyalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(6), 127–137.

Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de kamu personel yönetimi sorunu. *Maliye Dergisi*, 157(1), 293–302.

Young, M. (1961). *The Rise of the Meritocracy: 1870-2033 An Essay on Education and Equality*. Penguin Books.

Yücel, T., & Özmen, A. (2020). Meritokrasiyi kısıtlayan kayırmacılığın bir türü olarak nepotizm: 1982 Anayasası’nın 10. ve 70. maddeleri kapsamında bir değerlendirme. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 312–335.

Yüçetürk, E. (2000). Türk kamu yönetiminde azalan meritokrasi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 138–151.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

Zeyrek Şirin, E. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının işletme performansına etkileri: Bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhou, Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93–105.

EKLER

EK - 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anketin amacı; meritokrasi ve vizyoner liderlik algısının çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmektir. Anket çalışmasında elde edilecek veriler üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Ankette yer alan tüm ifadeleri yanıtlamanız çalışmamız için çok önemlidir. Değerli zamanınızı ayırarak araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.



I. BÖLÜM SOSYO DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki sorularda size en uygun olan seçeneği “X” şeklinde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr
3. Yaşınız: ☐ 20 yaş ve altı ☐ 21-30 yaş arası ☐ 31-40 yaş arası
☐ 41-50 yaş arası ☐ 51 yaş ve üzeri
4. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi:
☐ Liseve altı ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
5. Göreviniz:
☐ Akademik Personel ☐ İdari Personel ☐ Sürekli İşçi
6. Meslekte kaç yıldır çalışmaktasınız?
☐ 1 yıldan az ☐ 1 –5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası
☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üzeri
7. Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?
☐ 1 yıldan az ☐ 1 –5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası
☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üzeri
8. Çalıştığınız kurumdaki istihdam edilme durumunuz:
☐ Kadrolu ☐ Sözleşmeli

II. BÖLÜM
MERİTOKRASİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorularda, size en uygun olan seçeneği katılma düzeyinize göre “X” şeklinde işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum.	2: Katılmıyorum.	3: Kararsızım.	4: Katılıyorum.	5: Kesinlikle Katılıyorum.
-----------------------------	------------------	----------------	-----------------	----------------------------

1	İş yerimde hak etsin ya da etmesin herkes en az bir defa ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
2	İş yerimde işini en iyi şekilde yapanlar en üst seviyelere gelirler.	1	2	3	4	5
3	İş yerimde bir görev, o işi en iyi şekilde yapabilecek kişiye verilir.	1	2	3	4	5
4	İş yerimde herkes hak ettiği konumdadır.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda bir çalışan göstermiş olduğu performansın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
6	İş yerimdeki bir ekip çalışmasında ekip elemanlarının her biri, çalışmaya yaptıkları katkıya bakılmaksızın eşit düzeyde ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
7	İş yerimde terfi kararlarından biri çalışanların işte gösterdikleri çabadır.	1	2	3	4	5
8	İş yerimdeki ekip çalışmalarında ekibin elemanları, gruba sağladıkları katkı düzeyine göre ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
9	İş yerimde çalışanlara, çok çalışkan olmasalar da ihtiyaç duydukları için ücret artışı yapılır.	1	2	3	4	5
10	İş yerimde terfi kararları verilirken kıdemden ziyade yeterlilikler göz önüne alınır.	1	2	3	4	5
11	İş yerimde personel temin sürecinde aynı düzeyde zekaya sahip olduğu düşünülen adaylardan, çalışkanlık kriterine göre seçim yapılır.	1	2	3	4	5
12	İş yerimde yüksek performans gösteren ekibin elemanlarının her birine eşit düzeyde prim ödenir.	1	2	3	4	5
13	İş yerimdeki personel alım sürecinde, başvuru yapan kişilerin bu işe ihtiyaç duyma düzeylerine dikkat edilmez.	1	2	3	4	5
14	İş yerimde bazı durumlarda kişilerin düşük kalitede iş yapmaları yanlarına kalabilir.	1	2	3	4	5
15	İş yerimde aynı yetkinliklere sahip kişiler arasında terfi; her zaman, en çok çaba gösteren kişiye verilir.	1	2	3	4	5

Lütfen devam ediniz.....

III. BÖLÜM VİZYONER LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı, aşağıda beş seçenekli sorular yer almaktadır. Seçenekler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.

İLETİŞİM	1.İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır.	1	2	3	4	5
	2.Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.	1	2	3	4	5
	3.Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.	1	2	3	4	5
	4. Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.	1	2	3	4	5
	5.Karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.	1	2	3	4	5
GÜVENİLİRLİK	6. Son derece güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
	7.Taahhütlerini mutlaka yerine getirir.	1	2	3	4	5
	8.Söz verdiği şeyleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
	9.Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.	1	2	3	4	5
	10.Karşısındakine güven verir.	1	2	3	4	5
RİSK	11.Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.	1	2	3	4	5
	12.Risk almayı sever.	1	2	3	4	5
	13.İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.	1	2	3	4	5
	14.Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.	1	2	3	4	5
	15.Gelecekle ilgili belirsizlikler ondan heyecan ve çalışma azmi yaratır.	1	2	3	4	5
SAYGI	16.İnsanlarla ilişkilerin de onları gerçekten önemseydiğini hissettirir.	1	2	3	4	5
	17.İşi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.	1	2	3	4	5
	18.Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.	1	2	3	4	5
	19.Örgüt için öneminin farkındadır.	1	2	3	4	5
	20.Kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır	1	2	3	4	5

21.İnsanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler.	1	2	3	4	5
22.Diğer insanlar onun söylemek istediklerini zorlamadan anlarlar.	1	2	3	4	5
23.Son derece belirgin önceliklere sahiptir.	1	2	3	4	5
24.Grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
25.İnsanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır.	1	2	3	4	5

Lütfen devam ediniz...



IV. BÖLÜM
ÇALIŞAN MEMNUNİYET ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı, aşağıda beş seçenekli sorular yer almaktadır. Seçenekler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde olup, katılma derecenize en uygun seçeneğe "X" işareti koyunuz. Lütfen eksik veya çift işaretleme yapmayınız.

ÇALIŞMA ORTAMINDAN MEMNUNİYET	C01 Yaptığım görev ile ilgili bireysel karar verebilmem için imkân tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
	C02 Çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
	C03 Birimdeki çalışanlar arasında uyum ve iş birliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	C04 Farklı birimler arasında uyum ve iş birliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	C05 Çalıştığım birimde huzurlu bir ortam bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	C06 Çalıştığım birim yöneticileri çalışanların motivasyonlarını arttırıcı yaklaşım sergilemektedir.	1	2	3	4	5
	C07 Çalışma ortamının fiziksel imkânları yeterlidir.	1	2	3	4	5
	C08 Üniversitemizde çalışanların uyum / oryantasyonlarına önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
	C010 Çalışanların talep / işlemleri zamanında sonuçlandırılmaktadır.	1	2	3	4	5
	I1 Yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	I2 Üniversitemizde çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
AİDİYET	A1 Kendimi Hitit Üniversitesi ailesinin bir parçası olarak görürüm.	1	2	3	4	5
	A2 Bulduğum birimde çalışmaktan mutluyum.	1	2	3	4	5
	A3 Kurumum için fedakârlıkta bulunurum.	1	2	3	4	5
	A4 Hitit Üniversitesinde çalışmayı başkalarına tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
YENİLİK, DEĞİŞİM VE KALİTE	Y1 Üniversitemizde yenilik ve gelişimi sağlamaya yönelik bir politika izlenmektedir.	1	2	3	4	5
	Y2 Üniversitemizde yenilik ve gelişmeler takip edilmektedir.	1	2	3	4	5
	Y4 Üniversitemizdeki yenilik ve değişimler çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
	Y5 Üniversitemizde kalite çalışmaları yürütülmektedir	1	2	3	4	5
	Y6 Üniversitemiz çalışanları kalite çalışmaları konusunda bilgilendirilmektedir.	1	2	3	4	5
	Y7 Üniversitemizdeki kalite faaliyetleri, çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
	Y8 Üniversitemiz çalışanları kalite süreçlerine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
BİREYSEL VE MESLEKİ GELİŞİM	G1 Üniversitemizde çalışanların bireysel / mesleki gelişimleri desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
	G2 Çalışanların bireysel / mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik eğitim hizmetleri sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
	G3 Akademik personelin bilimsel etkinliklere katılımı desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
	G4 Bilimsel etkinlikleri destekleme konusunda adaletli davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
	G5 Çalışanların unvan değişimi / görevde yükselmelerine imkân tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
	G6 Çalışanların atama ve yükselmelerinde liyakat esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
SOSYAL VE KÜLTÜREL İMKANLAR	S1 Üniversitemizde çalışanların günlük ihtiyaçlarına yönelik hizmetler (banka, kırtasiye, kafeterya, kuaför vb.) bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	S2 Üniversitemizin sunduğu yemekhane hizmetleri yeterlidir.	1	2	3	4	5
	S3 Üniversitemizde bulunan kantinlerin hizmetleri yeterlidir.	1	2	3	4	5
	S4 Üniversitemizde çalışanlara yönelik kültürel ve sanatsal etkinlikler düzenlenmektedir.	1	2	3	4	5
	S5 Üniversitemizde çalışanların kullanacağı sosyal ve sportif tesisler yeterlidir.	1	2	3	4	5
	S6 Üniversitemiz kampüslerinde sunulan güvenlik hizmetleri yeterlidir.	1	2	3	4	5

Anketimiz sona ermiştir. Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

EK - 2: T.C. Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu



**T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

Sayı : 2023-103

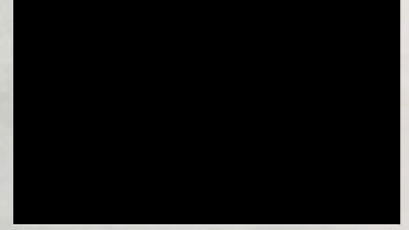
08/05/2023

Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

Sayın Doç. Dr. Muhammet ÇANKAYA

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.



Başvuru Numarası	2023-068
Sorumlu Araştırmacı	Doç. Dr. Muhammet ÇANKAYA
Araştırma Başlığı	Meritokrasi ve Vizyoner Liderlik Algısının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama
Toplantı Tarihi	03.05.2023
Karar Numarası	2023-05

- ☒ Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.
- ☐ Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.
- ☐ Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.*
- ☐ Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

