

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

Fırat ATEŞ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE GÜCÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**DANIŞMAN
Doç.Dr. Murat BOLELLİ**

İstanbul, Ocak,2022

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**FIRAT ATEŞ
(162025021)**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ VE GÜCÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Murat BOLELLİ _____
(Altınbaş Üniversitesi)

Diğer Jüri Üyeler: Dr.Öğr.Üyesi Beynaz UYSAL _____
(Okan Üniversitesi)

Doç.Dr.Hüseyin EKİZLER _____
(Marmara Üniversitesi)

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

**Fırat ATEŞ
(162025021)**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE GÜCÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Murat BOLELLİ**

İstanbul, Ocak, 2022

ÖNSÖZ

Bu çalışmamda dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve gücün düzenleyici etkisi incelenmiştir. Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan ve bu süreç içerisinde tüm destekleri ve sabrını esirgemeyen tez danışmanım, Sayın Doç.Dr. Murat Bolelli' ye içtenlik ile teşekkürlerimi iletiyorum. Hayatımın her anında yanımda olan Annem Hülya Sezen'e, kız kardeşim Elif Ateş'e desteklerinden dolayı ve yakın dönemde kaybettiğim değerli babam Ali Nuri Ateş değerli inançları ile yol gösterdiği için teşekkür ederim.

Ocak, 2022

Fırat Ateş

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	İ
İÇİNDEKİLER.....	İİ
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
ŞEKİLLER.....	VII
TABLO.....	IX
BÖLÜM 1. GİRİŞ AMAÇ.....	1
BÖLÜM 2. GÜÇ KAVRAMI.....	4
2.1. GÜÇ TANIMI VE KAVRAMI.....	4
2.2. GÜCÜN DİĞER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ.....	10
2.2.1. Otorite- Güç İlişkisi.....	10
2.2.2 Yetki- Güç İlişkisi.....	11
2.2.3. Etkileme – Güç İlişkisi	12
2.2.4. Güç- Kuvvet İlişkisi.....	13
2.3. GÜCÜN KAYNAKLARI.....	14
2.3.1.French Ve Raven Sosyal Güç Teorisi	16
2.3.2. Diğer Güç Kaynakları Yaklaşımları.....	21
2.3.2.1 Kurumsal Güç.....	21
2.3.2.2 .Bireysel Güç	23
2.3.2.3. Sert Güç.....	24
2.3.2.4 .Yumuşak Güç	25

BÖLÜM 3. LİDERLİK KAVRAMI	30
3.1. LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR	31
3.2. LİDERLİK KURAMLARI.....	31
3.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	31
3.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	33
3.2.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	33
3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması	33
3.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	35
3.2.2.4. Likert'in 4 Yaklaşımı..	37
3.2.2.5. McGregor'un X Ve Y Yaklaşımları	38
3.2.2.6. Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modeli.....	39
3.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları	40
3.2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımları.....	41
3.2.3.2. House'in Yol-Amaç Teorisi	41
3.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli.....	43
3.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı	44
3.2.3.5. Reddin' İn Üç Boyutlu Liderlik Modeli	45
3.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	46
3.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik.....	46
3.2.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	49
3.2.4.3. Hizmetkâr Liderlik.....	50
3.2.4.4. Vizyoner Liderlik.....	53

BÖLÜM 4. İŞ TATMİNİ.....	56
4.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	56
4.1.1. İş Tatmini Önemi ve Faydaları.....	57
4.2. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	58
4.3. MOTİVASYON TEORİLERİ	59
4.3.1.Kapsam Teorileri.....	59
4.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	59
4.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	61
4.3.1.3 Alderfer'in Vig Kuramı.....	62
4.3.1.4. McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı.....	63
4.3.2. Süreç Kuramları.....	64
4.3.2.1. Vroom 'un Beklenti Kuramı.....	64
4.3.2.2. Lawler-Porter Beklenti Kuramı-Değer Kuramı.....	65
4.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	65
4.3.2.4. Locke 'un Amaç Saptama Kuramı.....	66
4.3.2.5. İş Özellikleri Kuramı.....	66
4.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	67
4.4.1. İş Tatminini Etki Eden Bireysel Faktörler.....	68
4.4.2.İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler.....	69
4.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	71
4.5.1. Devamsızlık.....	71
4.5.2 İş Gücü Devri.....	71
4.5.3. Yabancılaşma.....	72
4.5.4. İşte Var Olamama.....	72
4.5.5. İşçi-İşveren Arasındaki Olumsuz İlişkiler.....	72
4.6. İŞ TATMİNİN OLUMLU SONUÇLARI.....	73
4.6.1. Performans.....	73
4.6.2. Örgütsel Bağlılık.....	73
4.6.3. Örgütsel Vatandaşlık.....	73
4.7.İŞ TATMİNİ ARTIRMANIN YOLLARI.....	74

4.7.1. Rotasyon.....	74
4.7.2 İş Zenginleştirilmesi.....	74
4.7.3. İş Genişletme.....	74
4.7.4. İş Paylaşımı.....	75
4.7.5.Esnek Zaman Uygulaması.....	75
4.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİN KAVRAMLARI İLİŞKİSİ.....	76
BÖLÜM 5. YÖNTEM.....	77
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	77
5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	77
5.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	77
5.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI....	80
5.5. VERİLERİN ANALİZİ VE KULLANILAN TEKNİKLER.....	81
5.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	81
5.6.1. Demografik Özellikler.....	81
5.6.2. Faktör Analizleri.....	83
5.6.2.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi....	84
5.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi....	87
5.6.2.3. Güç Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	88
5.6.3. Korelasyon Analizi.....	90
5.6.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	91
5.6.5. Düzenleyici Regresyon Analizi.....	92
5.6.6. Aracılığın Test Edilmesi.....	93
5.6.7. Fark Analizleri.....	97
BÖLÜM 6. SONUÇ ÖNERİ TARTIŞMA.....	101
EKLER.....	104
KAYNAKÇA.....	113

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE GÜCÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Geçmişten günümüze kadar var olan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, kurumların amaçları doğrultusunda yaptıkları planların hedeflerine ulaşılabilirliği konusunda önemli faktörü olan insanın aktif ve verimli olarak iş görebilmesi için yetkinlik sahibi liderlere olan gereksinim artmıştır. Liderin kurum hedeflerine iyi bir şekilde ulaşabilmesi için elindeki güç kaynaklarını çok iyi tanınması, hangi şartlarda kullanacağını bilmesi ve çalışanların bu durumlara karşı tepkilerini önceden kestirebilmesi gerekmektedir. İşletmelerin içindeki dinamiğe yönelik olarak değerlendirmeler yapamayan liderler, hedeflerine ulaşamayacakları gibi işletme içerisindeki önemli unsur olarak kabul edilen insan faktörüne dayalı olumsuzluklarından bilgisi bulunmayacaktır.

Bu çalışmada da Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve güç ile arasındaki bağ incelenmiştir. Birçok güç kaynağına sahip kurumların liderlerinin özelliklerini ve bu özelliklerin ne gibi etkilerinin olduğuna değinilmiştir. Çalışmanın ilk bölümü giriş bölümü olarak başlamış ve çalışmanın diğer bölümlerinde güç kaynakları ve yaklaşımları, liderlik kavramı ve özellikleri, iş tatmini ve içeriği, son olarak da tüm bu bileşenlerin analizi ve yorumlarına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güç Kaynakları, Liderlik, İş tatmini.

Tarih:10.01.202

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF THE POWER TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE EFFECT OF JOB SATISFACTION

The need for competent leaders has increased in order to sustain the existence of the institutions that existed from the past to the present, to achieve the goals of their plans in line with the objectives of the institutions, and to enable people, the most important factor of the institutions, to work in the active and productive way. In order for the leader to reach the institutional goals in the best way, he needs to know his power resources very well, to know under which conditions he will use it, and to predict the workers' reactions to these situations. Leaders who cannot make accurate evaluations to the dynamics within the organization will not be able to reach their goals, and will also be a harbinger of the negativities based on the human factor, which is accepted as the important factor within the organization. Managers who want the loyalty relationship within the institutions to be at a high level should pay attention to use their expertise and identity power while managing the institution. And he should apply the types of leadership appropriate to this situation. Because managers who always show exemplary actions and who have special knowledge, skills and experience are preferred by subordinates. In this study, the relationship between job satisfaction and power sources and the relation between transformational leadership is examined. The characteristics of the leaders of institutions with many power supplies and what effects these features have been mentioned. While the first part of the study was started as an introductory part, other parts of the study included power sources and approaches, the concept and characteristics of leadership, the concept and content of work, and finally the analysis and interpretation of all these components

Keywords: Power Supplies, Leadership, Institution, , Job satisfaction.

Date: 10.01.2022

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 2.1: Güç ile Otorite Arasındaki İlişki.....	11
Şekil 3.1: Blake ve Mountan Yönetim Tarzı Matriksi.....	35
Şekil 4.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	60
Şekil 4.2: Maslow Kuramı ve Alderfer Kuramı Karşılaştırması.....	63
Şekil 4.3: Adamsın Eşitlik Kuramı.....	65
Şekil 5.1: Araştırma Modeli.....	78
Şekil 5.2: Araştırmanın Aracılık Test Modeli.....	96

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 3.1. Liderlik Özellikleri.....	32
Tablo.3.2. McGregor X ve Y Teorileri Tablosu.....	38
Tablo.3.3. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımları.....	42
Tablo.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	82
Tablo.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi.....	83
Tablo.5.3. Dönüşümcü Liderlik Entelektüel Uyarım Yönelik faktör Analizi.....	87
Tablo.5.4. Kişiler Arası Güç Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi.....	89
Tablo.5.5. Korelasyon Tablosu.....	90
Tablo.5.6. Çoklu Regresyon Analizi (Dışsal Tatmin ve İçsel Tatmin).....	91
Tablo.5.7. Düzenleyici Regresyon Analizi.....	92
Tablo.5.8. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminine Etkisi ve Gücün Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo.5.9. İş Tatmini Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları (Cinsiyet).....	97
Tablo.5.10. Tek yönlü Varyans Analizi Medeni Durum (İçsel Tatmini).....	98
Tablo.5.11. Tek yönlü Varyans Analizi Medeni Durum (Dışsal Tatmini).....	98
Tablo.5.12. Tek yönlü Varyans Analizi Öğrenim Durumu (içsel Tatmin).....	99
Tablo.5.13. Tek yönlü Varyans Analizi Öğrenim Durumu (Dışsal Tatmin).....	99
Tablo.5.14. Hipotez Tablosu.....	100

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Tüm dünyada işletmeler arasında bitmeyen rekabetler, değişimler doğrultusunda çalışanların rekabet ve değişimlere karşı tutum, beklenti ve davranışlarında birtakım değişimler görülmektedir. Bir işletme çalışanlarının daha verimli ve hedefleri doğrultusunda çalışmasını talep ettiği takdirde günümüz çalışma şartları içerisinde öncelikle yapılması gereken husus, çalışanların motivasyonlarını artırıcı etkileri bir araya getirebilmeleridir. Uygulanan liderlik tarzları, iş dünyasındaki değişimler, sahip olunan güç kaynaklarının değişmesi, değerlerini kısmen veya tamamen yitirmeleri ve yeni değerler oluşturulmasına uyum sağlayacak şekilde değişmektedir. Söz konusu değişimin güç ilişkileri üzerindeki etkilerinin izlenmesi ve irdelenmesi uygulanacak liderlik tarzlarının daha etkili sonuç vermesini sağlayacaktır. Çünkü güç kaynakları, göreceli ve geçerliliği zamana göre farklılaşan unsurlardır. Lider ve liderlik ile ilgili tanımlar tarih süresince bilim adamlarının bakış açılarına ve algılamalarına göre değişmiştir. Tüm bu tanımlar genelde lideri; toplumları arkasından sürükleyen, onların ufuklarını açan, basma kalıplara ve eski alışkanlıklara takılı kalmayan, geleceğe dönük, kendini sürekli yenileyen ve sorunların çözümüne hızlı ve pratik yollar üreten, toplulukları pozitif yönde motive edebilen kişi olarak ifade eder. Lider aynı zamanda, kendi düşüncelerini istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettiren kişidir. Lider, yapılan herhangi bir işte yanındaki kişilerle hareket edebilen, onları doğru hedefe yönlendirebilen, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, arkasındaki ve yanındaki kitleleri sürükleyebilen ve onlara yeni ufuklar açabilen kişidir. Liderin etkinliği, ekip üyelerini yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda uygun gücü kullanacağını bilmesinden kaynaklanır.

Liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla; uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanmaktadırlar. Birçok araştırmada karizmatik ve uzmanlık güçlerinin kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar örgüte bağlandıklarında ve istekle çalıştıklarında liderlerinin koydukları hedeflere ulaşmak için yoğun gayret sarf ederler.

Sosyal bir varlık olan insanın, toplumu etkileme ve toplumdan etkilenme sürecinde güç kavramı ön plana çıkmaktadır. Güç kavramı hemen hemen tüm örgütlerde gözlemlenebilen, örgütün hareket yönü üzerinde büyük etkisi olan ve tüm faaliyetleri etkileyen bir kavramdır. Özellikle, örgütlerdeki yöneticilerin güç dengeleri konusunda bilinçli davranması, çalışanların güç kaynaklarını kendi amaçları için değil örgütsel amaçların başarılmasında kullanılmasını sağlamalıdır. Örgütsel davranış bilimi açısından güç; çatışma, liderlik, iş tatmini, motivasyon, kişilik, tutum gibi konularla yakından ilgili bir kavramdır. Tüm bu kavramlarla ilgili olmasına rağmen güç konusunda yeterince çalışma yapılmamıştır. Bunun birkaç nedeni vardır; öncelikle güç sosyolojinin bir kavramı olmasına rağmen davranış bilimleri ve yönetimde de ağırlıklı olarak kullanılmakta ve diğer kavramlarla karıştırılmaktadır. Örgütlerde karar alınırken, farklı görüşler ortaya çıkmakta ancak bunun bir tanesi örgütün faydaları için en iyisi olacağı değerlendirilerek kabul edilmektedir. Burada yöneticileri mutlak görüş kabul ettirmek için güç kaynaklarını kullanması yerine ikna yeteneğini devreye sokması gerekir. Güç kavramı yöneticilerin toplumsallaşmasında ve yönetim uygulamalarında bazı sorunlar oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedeni, toplumsal ilişkilerde ve yönetim anlayışlarında kullanılan güç kavramının öncelikle olumsuz olarak algılanmasıdır. Geniş anlamda güç kavramı birçok farklı disiplinde ele alınmaktadır ve ilgili disiplinin bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Lider tarafından asta uygulanan güç ise, bir çeşit sosyal etki olarak nitelendirilmektedir. (Raven, 1992), bu durum kavramı örgütsel davranış alanına taşımakla birlikte sosyal güç olarak isimlendirilmesine neden olmaktadır. Sosyal güç kaynaklarının (yumuşak-sert, meşru-zorlayıcı-ödüllendirme-karizmatik ve uzmanlık) uygulanmasının yarattığı bir takım olumlu (iş tatmini, performans) veya olumsuz (işten ayrılma niyeti, devamsızlık) örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Sosyal güç kaynakları lider ve çalışan arasında bir takım sosyal etkileme süreçlerinin tetikleyicisi olarak değerlendirilmekte ve lider ve çalışan arasındaki birtakım bireysel faktörler ve

etkileşimlerin nitelik ve niceliğinin bu durumu etkileyeceği düşünülmektedir. (Raven, 1992). Güç, değişim yaratabilmenin insanlar üzerinde göstergesidir (Sargut, 2015). Bu değişim tutumsal veya davranışsal olacağı gibi yönetsel de olabilir. Güç kullanılsa dahi, elinde bulunduran için bir potansiyeli ifade etmektedir. Bu durum, güce sahip olan aktörle birlikte gücün bireysel ve konumsal kaynaklarını ön plana çıkarmaktadır. Lider gücünün kaynağını nereden alırsa alsın kaynağının ismini ve etkisini çalışan algıları belirlemektedir. Çalışanlar tarafından algılanan gücün niteliği, karşılıklı etkileşime girmenin de bir öncülü haline gelmektedir. Lider gücünü ister havuç-sopadan, ister ise kişisel özellikleri ve yeteneklerinden alsın, bireyleri etkilemek ve bir amaç doğrultusunda yönlendirebilmek için güce gereksinim duyacaktır. Gücün doğasındaki sosyal etkileşimin karşılığı, liderlik teorileri bağlamında, lider-üye etkileşimi teorisinde vücut bulmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi liderin çalışma grubunda bulunan farklı astlarla farklı düzeyde ilişkiler kurduklarını belirtmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Liderin farklı etkileşim içerisine girdiği çalışma grubu, yüksek ve düşük etkileşime sahip astlardan oluşmaktadır. Bu araştırmanın amacı dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve gücün düzenleyici rolünü incelemektir. Güç kaynaklarına sahip yönetici ve liderin özelliklerini iş tatmine olan etkisi gücün düzenleyici rolüne dikkat çekilmiştir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde liderlik iş tatmini ve güç kavramlarına değinilmiş olup, çalışmanın amacından bahsedilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, güç kavramının tanımı, tarihsel gelişimi ve güç kavramına ilişkin yaklaşımlara değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, liderlik kavramı tanımı, tarihsel gelişimi ve liderlik kavramına ilişkin farklı yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde iş tatmin kavramı incelenmiş , iş tatmin kavramına ilişkin tanımlar ve farklı yaklaşımlara değinilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde tüm bu bileşenlerin analizi ve yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise araştırma verileri değerlendirilerek sonuç, öneri ve tartışma bölümünden oluşmuştur.

BÖLÜM 2. GÜÇ KAVRAMI

2.1. GÜÇ TANIMI VE KAVRAMI

Güç kelimesi Latince “potere” kelimesinden türemiş ve hedeflere ulaşabilme düzeyi olarak ifade edilerek tanımlanabilmektedir.(Marquis, 2009). Türk Dil Kurumu tarafından ise düşünsel, ahlaksal fiziksel bir etki yapabilme ya da etkiye direnebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (TDK, 10 Mayıs 2021).

Yapılan araştırmalar da güç kavramına bireylerin yaklaşımlarının birbirinden oldukça farklı olduğu görülmüştür. Bazı bireyler için de güç, olumsuz ve itici bir anlam taşır (Gupta ,Sharman, 2008). Tarih boyunca güç, sıklıkla kötüye kullanılmış; güce sahip olanlar diğer insanlar üzerinde hükümdarlık kurarak onları sömürmeye çalıştığından gücün olumsuz bir şöhrete sahip olmasına neden olmuştur. Uzun yıllar, güce sahip olanlar bunu “reddetme”; güçlü olmak isteyenler “böyle görünmekten kaçınma”; gücü elde edenler de “onun sırrını gizleme” çabası içerisinde olmuşlardır (Bayraktar, 2001). Ancak güç her ne kadar olumsuz bir şöhrete sahip olsa da varlığını herkesin kabul ettiği; sosyal ilişkilerin temelini oluşturan bir gerçektir. İnsanların sosyal yaşamlarındaki davranışlarının güç ilişkilerine göre şekillendiği ve bütün sosyal ilişkilerin de bir çeşit güç ilişkisini yansıttığı söylenebilir. Öğretmen-öğrenci, müdür-öğretmen, doktor-hasta, asker-komutan, işçi-patron ilişkileri buna örnektir (Aslanargun, 2010).Güç yönetimde, pazarlamada, reklamcılıkta, bireyler arası ilişkilerde, gruplar arasında etkileşimlerde,

toplumlar arasındaki ilişkilerde dikkate alınarak yönetilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bolelli, 2007).

Sosyal bilimlerde birçok kavram üzerinde olduğu gibi güç üzerinde de üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanım yoktur (Luthans, 2011). Bunun sebebi güç kavramının açıklanmasında kullanılan nitel ve nicel unsurlardır. Aynı zamanda güç kavramı insanlık tarihi kadar eski olduğundan dolayı algılanışı ve uygulanış biçimleri arasında ki farklılıktan kaynaklanmaktadır (Özdemir, 2008). Ancak, politika, sosyoloji, psikoloji örgüt teorisi gibi sosyal bilimlere ait birçok farklı alanda güç konusu üzerinde yapılan araştırmalar, gücü kişinin bir diğerini etkileme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Lines, 2007). Güce ilişkin yapılan diğer tanımlar ise aşağıdaki gibidir:

- Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Güç, ilişkisel bir kavramdır. Bir diğer deyişle, güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir (Koçel, 2014).
- Güç, bireyin bir grup veya bir diğer kişi üzerinde sahip olduğu etki etme, tesir altına alma veya sözünü geçirme potansiyelidir (Raven & French, 1958).
- Dahl (1957)'a göre güç, sosyal aktörler arasındaki ilişki çerçevesinde gelişir. A'nın, B'ye bir başka durumda yapmayacağı bir şeyi yaptırabilmesi gücü ifade eder (Lines, 2007).
- Güç, kişinin bir diğer kişinin inançlarını, tutum ve davranışlarını istediği yönde değiştirebilme veya etkileyebilme kapasitesidir (Pierro , Cicerio, & Raven, 2008).
- Güç, bir sosyal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa dahi, isteklerini yaptırabilmesidir (Weber, 2013).
- Bennis ve Nanus (1985) ise gücü, niyeti gerçekliğe dönüştürecek eylemi başlatan ve sürdüren temel enerji olarak tanımlamaktadır.
- Güç, toplumsal ilişkideki aktörlerden birinin kendi istek ve taleplerini başkasına kabul ettirebilmesidir. Gücün olduğu yerde uzlaşmaya varılmaz. Tam aksine, taraflardan biri, kendi iradesi önünde bir diğerini eğilmeye mecbur kılar (Bayram, 2003).

- Pfeffer’e göre güç, davranışları etkilemeye, olayların seyrini değiştirmeye, direncin üstesinden gelmeye ve insanların başka koşullarda yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlamaya yönelik potansiyel kapasitedir (Pfeffer, 1999).
- Mintzberg’de: arzu edilen sonuçlara ulaşmak için yapılan işler dizisine olarak tanımlamaktadır (Mintzberg, 1983).
- Holstinin tanımına göre güç, ikna ceza ve zorlama gibi benzeri yöntemleri kullanarak karşı tarafın davranışlarını kendi çıkarları doğrultusunda değiştirme kapasitesidir (Holsti, 1964).
- Weber’e göre “Güç bir aktörün bir başka aktörün direnci olmasına karşın onu etkileyebilme olasılığı” olarak tanımlanır (Weber, 1968).
- Nye, gücü şu şekilde tanımlamıştır: “Güç, hava durumu gibidir. Herkes ona bağlıdır ve onun hakkında konuşur; fakat çok azı onu anlar (Nye, 2005).
- Emerson, gücü bağımlılık kavramıyla açıklamaktadır. İnsanların Bağımlılık düzeyleri güçlü ve güçsüz tarafı belirlemektedir (Emerson, 1962).
- Fiske ve Berdahl’ a göre etki sahibi olan taraf etkilenen tarafı kendi amaçları doğrultusunda yönlendirir (Fiske & Berdahl, 2007).

Bertrand Russell ’a göre, enerji nasıl fiziğin temel bir kavramı ise sosyolojide de iktidar temel kavramdır (Russell, 1990). Enerjinin çeşitli biçimler alması gibi iktidar da servet, silah gücü, sivil makamlar ve düşünceye söz geçirme gibi farklı biçimler alır. Bunların hiçbirisi ötekine üstün sayılamayacağı gibi, bu biçimlerin hiçbirisi de ötekileri kendinden türetmez. Eleştirel kuram ise gücü içkin ve dinamik bir kavram olarak ele almaktadır. Güç, bir süreç olarak algılanır ve gücün ortaya çıkmasında etkili olan faktörler üzerinde durulur. Gücün temelinde bağımlılık vardır. Öyle ki doğmuş olmanın kendisi bile hali hazırda anneye olan bağımlılığı beraberinde getirir (Dikili, 2014). Eleştirel kuramda önemli olan gücün oluşum sürecidir; bunun temelinde de insanların birbirine bağımlı olduğu gerçeği yer alır. Dahl (1957), Emerson (1962), Nagel (1968), Wrong (1968) ve Martin (1971), güç kavramının bir nitelik veya vasıf; kişi ve/veya gruplara ait bir iyelik olarak ele alınmaması gerektiğinin altını çizmektedir. Yazarlara göre güç, ilişki düzleminde incelenmeli ve kavramsallaştırılmalıdır. Gücün diğerleri üzerinde gözlemlenebilen bir etki mi yoksa sadece etkileme kapasitesi mi olduğuna

ilişkin literatürde bir kavram karışıklığı olduğu görülmektedir (Luthans, 2011). Güç ile ilgili yazında, bazı araştırmacılar gücün potansiyel varlığına dikkat çekerken bazıları da gücün ancak kullanıldığı takdirde mevcudiyetinden bahsedebileceğimizi belirtmektedir. Kimi yazarlar da potansiyel veya fiili güç şeklinde bir ayrımın doğru olmadığını dile getirmektedir. Örneğin, Mintzberg ve McCall potansiyel ve fiili güç şeklinde bir ayrımın gerçekçi olmadığını belirtmekte; Wrong Bacharach ve Lawler ise potansiyel ve fiili gücün birbirinden farklı kavramlar olduğuna dikkat çekmektedir. Emerson (1962) ve Blau 'e göre ise güç, potansiyel ve fiili olmak üzere iki ana boyutludur (Provan, 1980). Dahl ise kullanılmayan gücün güç olmadığını belirtmektedir (Brass & Burkhardt Mariene, 1993). Provan'a göre, güç fiili olarak kullanılsın ya da kullanılmasın insanların karşı tarafın ne düzeyde güce sahip olduğuna ilişkin algı ve inanışları önemlidir (Provan, 1980). Hatta bu durum, gücün var olduğuna dair yeterli bir koşul olarak bile görülebilir. Fakat bu sadece kısa vadede geçerlidir. Uzun vadede algılar değişebilir. Örneğin, örgüte yeni giren bir üyenin, amirinin gerektiği takdirde kendisini işten kovabileceğine dair bir algısı olabilir. Ancak ilerleyen zamanlarda hiçbir ast hak ettiği halde işten kovulmuyorsa astın bu algısı değişecektir. Fakat amirin astı gerektiği takdirde kovabilecek gücü ve yetkisi hala mevcuttur. Dolayısıyla, her zaman algıların gücün var olup olmadığını yansıttığı söylenemez. Atwater ve Yammarino ise gerçeği yansıtsın veya yansıtmamasın izleyicilerin aktörün gücüne ilişkin algı ve inanışlarının önemli olduğunu belirtmektedir (Atwater & Yammarino, 1996). İzleyicilerin davranışları üzerinde aktörün gerçekte ne düzeyde güç kullandığı önemlidir fakat izleyicilerin tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmede tek belirleyici etken değildir. Örneğin, çalışan istenilen düzeyde performans göstermediği takdirde yöneticisinin zorlayıcı gücünü kullanabileceğini ve kendisini işten çıkarabileceğini düşünüyorsa ve buna bağlı olarak da iş performansını düşürmemeye gayret ediyorsa gerçekte yöneticinin ne düzeyde bir güce sahip olduğu veya bunun ne kadarını fiilen kullandığı önemli değildir. Ancak burada unutulmaması gereken nokta; yöneticinin gücünü geçmişte ne kadar fiilen kullandığı ve güç kullanımının amacına ulaşp ulaşmadığıdır. Çünkü bu durum astların algısını değiştirecek önemli bir etkidir. Harsanyi de fırsat maliyeti çerçevesinde ele aldığı güç ilişkilerinde astların algılarının önemli olduğunu belirtmektedir (Harsanyi, 1962). Bir astın emirlere riayet etmediği takdirde karşılaşacağı zorluklar veya ödeyeceği bedele

ilişkin algısı ve buna katlanma isteği onun amirine ne düzeyde itaat edeceğini; istenilen doğrultuda davranıp davranmayacağını belirler. Dolayısıyla, kişinin algıladığı zorluk veya bedel, kişinin güçlü olanın taleplerini yerine getirmesinde bir ölçüttür. Bu ölçüt aynı zamanda üstün astı üzerinde sahip olduğu güç düzeyinin de bir göstergesidir. Güç aynı zamanda olaylara ve durumlara anlam yükleme; gerçekliği biçimlendirme kabiliyetini de içermektedir. Bu yüzden, gücü elinde bulunduran kişinin aleni bir şekilde bir güç kullanmasına gerek de kalmayabilir. Pettigrew, bu durumu; gücü elinde bulunduran kişinin kendi taleplerini meşru kılmak, diğerlerinin isteklerinin meşruiyetini bozmak üzere semboller inşa etme; bazı değerleri ön plana çıkarma ve duruma göre olaylara yeni anlamlar yükleme süreci olarak tanımlamaktadır (Boonstra & Granvenhorst, 1998). Bu yüzden, gücün varlığından söz edebilmek için gücü fiili olarak kullanılmasının bir ön şart olmadığı söylenebilir. Hodgkinson'e göre güç, yönetim lügatının ilk terimidir fakat çıplaklığı da mutlaka örtülmelidir (Hodgkinson, 2008). Bu noktada da ethos, gelenek ve görenekler, popüler kültür bir araya gelerek gücün görünüşünü ve gerçekliğinin arkasına gizleneceği perdeyi ince ince dokur. Gücün kullanımı, ince dil oyunlarında saklanır, demir ele kadife eldiven geçirilir. Bu gizlemenin büyük bölümü ritüeller ve sembollerle, özellikle de belagat ve dil yoluyla yapılır. Bu yüzden de, gücün toplum karşısındaki kişiliği tatlı dilli ve sakindir. Güç, yöneten-yönetilen boyutunun tüm düzeylerinde hesaba katılması gereken bir dinamik olmasına rağmen yönetim ve organizasyon literatürünün ihmal ettiği bir konu olmuştur (Bayrak, 2001). Oysa yönetim uygulamalı bir güç sanatı; zanaatçıları da insandır. Yönetimin temel sorunu, her bir örgüt üyesi ve müşterilerin çıkarları ile örgüt çıkarlarının uzlaştırılmasıdır. Bunun sağlanması da güç ve yetki ile olacaktır. Yönetici ne kadar fazla güce sahipse, şekillendirebileceği amaçlar da o kadar büyük, yönetsel imkânlarının sahası da o kadar geniştir (Hodgkinson, 2008). Ancak burada önemli olan yöneticinin gücünü doğru yönde kullanmasıdır. Gücün olumlu kullanımında her iki tarafın kazandığını düşünürken olumsuz kullanımında taraflardan biri zarar gördüğünü hisseder (Barutçugil, 2004). Kullanılıncaya kadar güç, olumlu ya da olumsuz bir nitelik taşımaz; nötrdür. Eğer bir taraf kullanıldığını, kontrol altına alındığını, sömürüldüğünü ya da kendisiyle oynandığını hissederse bu durum gücün herkesin hayrına olacak şekilde kullanılmadığı anlamına gelir (Barutçugil, 2004). Buna karşın, her iki taraf bir paylaşım içinde olduğunda ve çıkarları korunduğunda bu

etkileşimde her iki taraf da kazançlı çıkacaktır. Organizasyonlarda güç konusu asla boşluğu kaldırmamakta ve güç boşluğunu doldurma güdüsü, organizasyonun her seviyesinde görülmektedir. Boşluk ortaya çıktığında bunun ilk sonucu söz konusu boşluğun daha alt basamaktakiler tarafından doldurulmasıdır (Bayrak, 2001). Bunun bir sebebi de örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık; bir diğer deyişle örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerinin güç birliği etme mecburiyetidir (Russell , 1990). Russell'e göre, aslında güç birliği etmek bir miktar da olsa bağımsızlığı kaybetmek demektir (Russell, 1990). Kararlar gitgide, tek bir birey tarafından değil, birden fazla kişi tarafından verilmeye başlanır. Başkaları üzerindeki gücümüz artsa bile aslında diğerleri de bizim üzerimizde güç sahibi olur. Buna paralel olarak Hogan, özellikle bürokratik örgütlerde görülen güç paradoksuna dikkat çekmektedir (Hogan, 2009).

Hogan, bu tür yapılarda bir kişi ne kadar tepedeyse istediklerini yaptırmasının da bir o kadar güçleştiğini belirtmektedir. Bürokratik yapılarda, bir kişinin astlarıyla ilişkileri resmi çerçevede yürümektedir. Astlar, söz konusu yöneticinin gelişinden önce de vardır, o gittikten sonra da orada olacaktır. İşletmeler itaatsizliği ya da yetersizliği cezalandırmak resmi bir inceleme sürecini gerektirdiğinden astlara yaptırım uygulamak son derece zordur. Bütün bunlara ilave olarak yöneticiler çoğu zaman sorunlarla kuşatılmış durumdadır ve zamanlarının çoğunu güç mücadeleleri ve politik oyunlarla ilgilenmeye harcamaktadır. Bu sebeple, üst düzey yöneticilerin yeni girişimlere odaklanacak veya başladıkları işleri istedikleri gibi tamamlanmasını sağlayacak kadar bol zamanları yoktur. Dolayısıyla ortaya bir güç paradoksu çıkmaktadır. Pfeffer'e göre, örgütlerde iktidar ve nüfuz gerçeği yokmuş gibi davranmak veya olmaması gerekir şeklinde konuyu ele almak son derece yanıltıcıdır (Pfeffer, 1999). İktidar ve nüfuz dediğimiz sosyal gerçekliği görmezden gelmek veya daha basit örgüt yapıları kurmak suretiyle örgüt içinde karşılıklı bağımlılığı ve çatışmaları azaltmaya çalışmak gerçekçi değildir. Örgütlerde iktidar ve nüfuzun ve bundan doğan çatışmalarla güç mücadelelerinin varlığıyla yüzleşmemiz gerekir. Bugün iktidarın anlamını kavramak ve onu ustaca kullanmayı öğrenmek her zamankinden daha fazla önemlidir (Pfeffer, 1999). Aksi takdirde örgütlerde bireysel olarak başarılı olmak ya da örgütün kendisini amaçlarına ulaştırmak mümkün değildir. Pfeffer'e göre, gücün olmadığı yerde sahip

olunan bilgi şaşılacak kadar etkisizdir. Bunun yanı sıra, gücün olduğu ama gücü etkili biçimde kullanma becerisinin olmadığı yerde de o güç çoğunlukla ziyan olup gitmektedir.

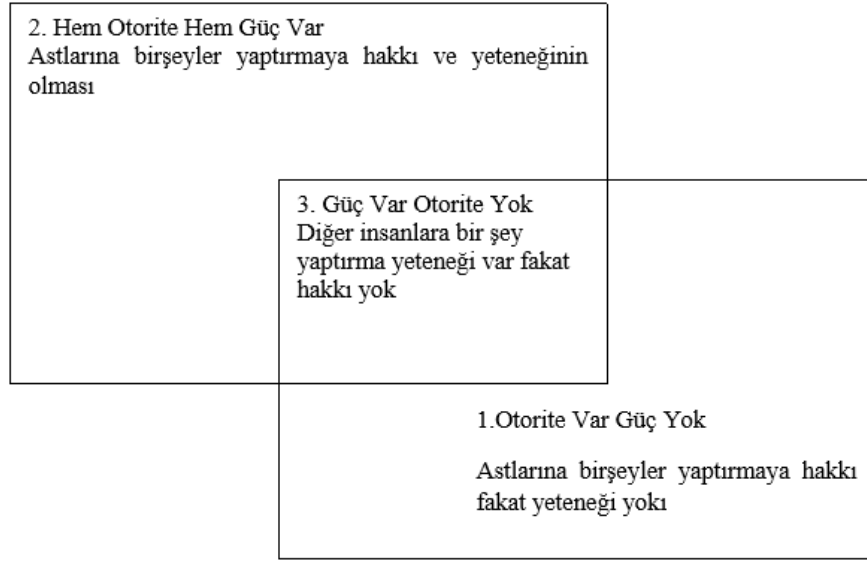
2.2. GÜCÜN DİĞER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ

2.2.1. Otorite-Güç İlişkisi:

Güç genellikle kişisel ve formel özelliklerden kaynaklanırken otorite ise biçimsel (formal) örgüt içindeki mevkiden ve o mevkinin vermiş olduğu yetki ve örgüt çalışanlarının büyük çoğunluğunun kabul etmiş olduğu yasal hak ve sorumluluklardan oluşur (Kahraman, 1999). Luthans ise otoriteyi bireyleri manipüle etme ya da değiştirme hakkı olarak tanımlamıştır (Luthans, 2011). Sennett, eşit olmayan insanlar arasındaki bağ olarak tanımlamaktadır (Sennett, 2011). Mendeley göre otorite boyun eğme ile buyruk verme arasındaki ilişki olarak tanımlanmıştır (Mendel, 2005). Weber gücü, bir aktörün her türlü direnişe rağmen kendi isteklerini yerine getirebilme ihtimali olarak tanımlıyorken, otoriteyi ise bireyleri veya grupların kaynaktan gelen emirlere uyma ihtimali olarak tanımlamıştır (Weber, 1947).

Otoritenin bazı karakteristikleri şunlardır (Özkalp & Kırel, 1996);

- Otorite, bireyin herhangi bir bireysel özelliğinden değil, örgüt içinde işgal ettiği pozisyondan kaynaklanır.
- Otorite, astlar tarafından kabul edilir. Yasal otoriteye sahip birey, diğer kişilerin ona itaat etmelerini sağlar, çünkü yasal hakka sahiptir.
- Otorite, örgütte dikey olarak kullanılır ve en üstten en alta doğru akan hiyerarşik bir yapı izler.



Şekil 2.1: Güç ile Otorite Arasındaki İlişki (Karaman, 1999)

Birinci durumda otoritenin varlığı mevcutken güç yoktur. İkinci durum ise hem otorite hem de gücün var olması boyutudur. Üçüncü durum ise gücün var fakat otoritenin olmaması halidir. Görüleceği üzere, otorite bir güç kullanım şeklidir. Formal otorite, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir veya daha genel bir deyişle, otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Güç, otoriteyi de içeren geniş bir kavramdır. Çünkü örneğin, formal otoritesi olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesi mümkündür. Dolayısıyla otorite, güç kaynaklarından birisidir. Bazen, bir yöneticinin, formal otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi "informal otorite" veya "gayri-resmi otorite" olarak adlandırılmaktadır. Ancak, bu kavramla daha çok kişinin şahsına ait kaynakları kullanması (bilgisi, tecrübesi vs.) ifade edilmektedir (Tamer, 2003).

2.2.2. Yetki- Güç İlişkisi:

Örgütsel faaliyetler yerine getirilirken, yapılacak olan iş görevlere bölünür, görevler de daha sonra yönetsel birimler içinde gruplanır. İşte; yetki bu birimlerde yapılacak olan eylemlerin tümüne bir temel oluşturur. İşlerin ve görevlerin örgütsel amaçlara uygun olarak yerine getirilmesi, ancak yetkinin varlığı ile olanaklıdır. Söz konusu yönetsel birimin bir yöneticisi bulunur (Akat vd., 2002) ve yönetici yetki sayesinde; örgütü

yönetmek için gereken her türlü eylemi, işlemi yapmaya, ya da astlarına yaptırmaya hak kazanmış olur (Başaran, 1991). Yetkinin üç temel özelliği bulunur (Akat ve ark, 2002);

- Yetki bir haktır.
- Bu hakkın kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçirmeyi gerektirir.
- Örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.

Yetki; bir başka tanım ile, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir konuma bağlanmış bulunan veya mevkii işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan “karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkını” ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademenin bir alt kademeye böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise, böyle bir hakkı işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır. (Şimşek, 2009). Organizasyonlarda yetki ve güç kullanımı birbirleri ile zıt gibi görünen iki kavram olmalarına rağmen, sosyal yapılanmalarda hem iletişimin bir sonucu hem de sebebi olarak, bir arada ve sürekli olarak etkileşim halinde yaşarlar (Monge ve Eisenberg , 1987).

Hangisinin organizasyon bireyleri tarafından daha çok kullanılması gerektiği ve hangisinin iyi veya kötü olduğu kesin değildir. Kesin olan, ikisinin de yaşamın kendisinde var olduğu ve organizasyonlarda ikisinin de dengeli bir biçimde kullanımlarına ihtiyaç duyulduğudur. Yetki yaşayan organizmanın iskeleti ise, güç ilişkileri de organizmanın sinir sistemidir. İkisi de birbirlerinden bağımsız olarak organizmaya hayat veremezler (Kranckhardt ve Hanson , 1993). Güç olması için iki veya daha fazla kişinin olması gerekirken yetki yapılacak işin niteliğine bağlı olarak yalnızca bir kişiyi de ilgilendirebilir. Yetkinin dikey hiyerarşisi varken gücün dikey, yatay veya çapraz şekilde organizasyonlarda ortaya çıkması mümkündür (Daft , 1998).

2.2.3. Etkileme – Güç İlişkisi:

Güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre, başkalarını etkileyebilmek kişinin gücünü artırdığı gibi; kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükseltmektedir (Eren, 2001). Etki, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer bir kişi veya grubun hareket ya da davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler ya da örnekler olarak tanımlanır. Örneğin, çok çalışan kişi örnek teşkil ederek diğer çalışanların verimliliğini artırmasıyla onları etkileyebilmektedir. Etkileme ise A'nın B'nin davranışı üzerinde etkili olabilmesi sürecidir (Kahraman, 1999). Başka bir ifade ile etkileme bireyin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birisinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer öbür kişiler bir talimat doğrultusunda davranırlarsa talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır (Koçel, 2003). Buna göre etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir (Özalp, 2000). Liderler duruma göre farklı davranışlar dolayısıyla farklı güç kaynaklarını kullanabilirler. Bunu belirleyen faktörlerden bazıları çalışanların görevleri, örgütün otorite sistemi ve faaliyet gösterdiği alandır. Dolayısıyla lider, herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem çalışanların kişisel özelliklerini hem de örgüt ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı ve güç kaynağını seçmelidir. Lider durumunda bulunan kişi, başında bulunduğu örgütü aynı zamanda dış çevrelere karşı temsil eder ve örgütün bir simgesi olarak görünür. Organizasyonun dışında bulunan kişiler, liderin bıraktığı izlenime dayanarak organizasyon hakkında fikir sahibi olurlar. Lider hakkındaki izlenim olumlu ise, organizasyon hakkında da olumlu bir izlenim oluşur, değilse olumsuz bir izlenim ortaya çıkar. Örgütün amaçları kendiliğinden ortaya çıkmaz, dolayısıyla bunların lider tarafından örgüt amaçlarına uygun olacak şekilde belirlenmesi, çalışanlara benimsetilmesi, uygun güç kaynakları kullanılarak çalışanların motive edilmesi gerekir.

2.2.4. Güç- Kuvvet İlişkisi:

Güç ile yakından ilintili bir diğer kavram da kuvvettir. Kuvvet, gücün bir çeşit uygulama şeklidir. Bir tür yaptırım olarak tanımlanabilir. Güç ile kuvvet arasındaki en önemli fark şudur: Gücün olduğu yerde istek ve talimatlara riayet edilir. Yani A'nın verdiği talimat uyarınca B davranış gösterir. Oysa kuvvette B, A'nın talimatına uymamakta fakat A'nın fiilen uyguladığı kuvvet veya yaptırım karşısında uymak zorunda kalmaktadır (Koçel, 2014). Dolayısıyla, kuvveti gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür. Kuvvet ile güç arasındaki fark, başlangıç-süreç-sonuç ilişkisi çerçevesinde de izah edilebilir. Örneğin, arzu edilen bir hedef için gücün bir fonksiyonu olarak etkileme girişiminde bulunmamız gerekmekte, bunun için güç kaynaklarına ihtiyaç duyulmakta ve arzu edilen sonucu almak için de gerektiğinde yaptırım uygulamak gerekmektedir (Kahraman, 1999). İşte gerektiğinde uygulanacak bu yaptırıma da kuvvet adı verilmektedir.

2.3. GÜCÜN KAYNAKLARI

Güç kaynaklarının, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap teşkil etmektedir (Bayrak, 2001). Bütün güç temelleri, yöneticinin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi ve organizasyonel yaşamın sürmesi açısından kritik önem taşır. Moral, motivasyon, iş tatmini, sorun çözme ve karar alma ve takım çalışması gibi birçok yönetim konusu güç ile doğrudan ilişkilidir (Barutçugil, 2004). Dolayısıyla yöneticilerin sahip olduğu güç temellerinin ve bunları nasıl kullandıklarının örgütsel davranış üzerindeki etkisinin incelenmesi önemlidir. Literatürde araştırmacılar tarafından güç temellerine ilişkin farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak, yazında French ve Raven (1959)'ın güç temelleri sınıflandırmasının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunun bir nedeni de French ve Raven (1959)'ın öne sürdüğü tipolojinin hangi güç temellerinin hangi koşullarda ve ne düzeyde etkili olduğunu belirtmesi bakımından diğer sınıflandırmalara kıyasla daha elverişli olması (Warren, 1968) ve güce ilişkin temel, açık ve net bir sınıflama getirmesidir. French ve Raven, güç kaynaklarını karizmatik güç, uzmanlık gücü, meşru güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü olarak beşe ayırmıştır. Söz konusu 5'li sınıflandırma literatürde yaygın olarak kabul edilmiş olup (Rahim &

Buntzman, 1989) ampirik araştırmalarla da (Pearce ve Robinson, 1987; Frost ve Stahelski, 1988; Rahim,1988,1989; RaHinkin ve Schriesheim,1990; Rahim,1994:136; Lo ve Ramayah, 2002) desteklenmiştir. Literatürde beş güç kaynağının kişisel ve pozisyona bağlı güç olmak üzere iki ana başlık altında ele alındığı görölmektedir, (Yukl & Falbe, 1991) Buna göre, pozisyona bağlı güç temelleri, kişinin örgüt içerisindeki konumu itibariyle elde ettiği güç (meşru güç, cezalandırma ve ödüllendirme gücü) olarak tanımlanabilir. Kişisel güç temelleri ise kişinin sahip olduğu bir takım kişilik özellikleri, yetenek, eğitim, tecrübe gibi bireysel unsurlar vasıtasıyla kazanılan güçtür (uzmanlık gücü ve karizmatik güç). Daha sonra Raven (1965), güç temelleri sınıflandırmasına; bilgiye erişim ve bilginin kullanımı ile dağıtımı üzerindeki kontrol gücünü ifade eden bilgi gücünü (Yukl & Falbe)yeni bir güç temeli olarak eklemiştir. Öte yandan, Hersey, Blanchard ve Natenmeyer (1979) da bir diğer güç temeli olarak kişinin ilişki içinde bulunduğu stratejik olarak önemli, etkili insanların sayısını gösteren bağlantı gücünü öne sürmüştür. Raven (1992,1993), bilgi gücünü eklemesiyle altıya çıkan güç temellerini genişleterek yeniden sınıflandırmıştır. Ödüllendirme ve cezalandırma gücünü şahsi (personal) ve gayri şahsi (impersonal) ödüllendirme ve cezalandırma olarak ikiye ayırmıştır. Meşru gücü ise meşru karşılıklılık/mütekabiliyet (legitimate reciprocity), meşru eşitlik (legitimate equity), meşru bağımlılık (legitimate dependence) ve meşru pozisyon (legitimate position) gücü olarak dört alt başlıkta ele almıştır. Böylelikle, güç temelleri sayısı 11'e ulaşmıştır. Raven'in 11 güç temelinden oluşan son sınıflandırması üzerine yapılan ilk ampirik araştırmalardan birinde (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998), güç temellerinin birbirinden bağımsız olmadığı ve "sert" ve "yumuşak" olmak üzere iki boyut altında toplandığı gözlemlenmiştir. Daha sonrasında yapılan bazı ampirik araştırmalarla da (örn. Erchul, Raven ve Wilson, 2004; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri,2001) bu ayırım teyit edilmiştir. Buna göre, sert güç temelleri şahsi ve gayri şahsi ödüllendirme ve cezalandırma gücü ile meşru eşitlik (equity), meşru karşılıklılık ve meşru pozisyon gücünden oluşmaktadır.

Yumuşak güç kaynakları ise uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgi gücü ve meşru bağımlılık gücünü içermektedir (Gupta ve Sharma, 2008). Yumuşak ve sert güç ayırımı, bireyin kendisine yöneltilen güç kullanımına karşı uyma serbestisini ifade etmektedir

(Pierro , Cıcero , Raven , 2008). Sert güç temelleri zorlayıcı iken yumuşak güç temelleri, kişiye güç kullanımına karşı tepki olarak uyma veya uymama konusunda bir serbesti tanımaktadır. Güç temellerine ilişkin yeniden yapılan sınıflandırmalar ve eklenen yeni güç türlerine rağmen Raven (1959)'ın öne sürmüş olduğu beş güç temelinin literatürde yaygın bir şekilde kabul gördüğü ve ampirik çalışmalarda da sıklıkla tercih edildiği görülmektedir. Bu çalışmada da güce ilişkin söz konu beşli sınıflandırma ele alınacaktır.

2.3.1 French ve Raven Sosyal Güç Teorisi

Sosyal güç ve etki süreçleri üzerine yapılan tartışmalar son on yıl içerisinde örgütsel davranış teorilerinde önemli bir yer oluşturmaktadır. 1959'da French ve Raven tarafından geliştirilen beşli güç kaynakları sınıflandırması, sosyal gücün en yaygın kavramlaştırılmasını oluşturmaktadır. Güç kaynaklarının sınıflandırılmasına karşı ileri sürülen eleştirilere rağmen (örneğin, Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980), French ve Raven'in sosyal güç çerçevesi halen yaygın olarak kullanılmaktadır. Raven vd.,(1998), sosyal gücü, bir kişinin sahip olduğu kaynaklar olarak değerlendirmekte ve kaynağa sahip olanın başka bir kişiyi istediği yönde harekete geçirmesi olarak tanımlamaktadır (Raven, Schwarzwald, & Koslowsky , 1998). French ve Raven ise sosyal gücü, bir kişinin inanç, tutum ya da davranışında (etki hedefi) bir değişiklik yapabilmek olarak tanımlamaktadır (French ve Raven, 1959; Raven, 1965). Bu tanımlardan yola çıkarak sosyal güç, kişinin (etkileyen bir ajan) sosyal bir etkinin potansiyeli ile mevcut kaynakları kullanarak diğerlerinde değişiklikleri gerçekleştirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Erchul , Raven , & Wilson, 2004).

Sosyal gücün kaynağı üzerine başta French ve Raven olmak üzere çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak yapılan temel sınıflandırmalar üzerinde Koslowsky ve Schwarzwald (1993) çeşitli endişelerin olduğunu gündeme getirmiştir (Kipnis vd., 1980; Kipnis ve Schmidt, 1983; Podsakoff ve Schriesheim, 1985). Literatürde tanımlanan problemler arasında ilk sırada, açık ve kesin tanımların eksikliği bulunmaktadır. Örneğin, uzmanlık için yapılan tanımlamaların karizmatik ve bilgi gücü unsurlarını da içerdiği belirtilmiştir (Kipnis ve Schmidt, 1983). Hinkin ve Schriesheim (1989) ve Kipnis (1990) ise, bireysel güç kaynakları için açık ve keskin tercihler yerine,

bazı güç kaynaklarının birleşiminin sıkça kullanıldığı gerçeğini vurgulamıştır. Bu eleştiriler temel teorik nedenselleştirme ve sentez ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu eleştiriler üzerine, Raven (1992, 1993) orijinal taksonomisini 11 güç kaynağı olarak genişletmiştir. Sonuç olarak zorlayıcı ve ödül gücünün kaynakları, kişisel ve kişisel olmayan stratejilere ayrılmış, meşru güç kaynakları ise dört farklı kategoride değerlendirilmiştir. Raven vd.(1998), güç kaynaklarının 11’li yapısı üzerine bir haritalama prosedürü (en küçük alan analizi) ve faktör analizi kullanarak, bu güç kaynaklarının “yumuşak” ve “sert” kaynaklardan oluşan iki temel yapıya dâhil edilebileceğini belirtmiştir. Yumuşak güçler; özdeşim gücü, bilgi gücü, uzmanlık gücü ve pozisyona dayanan meşru gücüdür ve meşru bağımlılık gücüdür. Sert güçler ise; kişisel olmayan ödüllendirme gücü, kişisel zorlayıcı güç, kişisel olmayan zorlayıcı güç, kişisel ödüllendirme gücü, meşru eşitlik ve meşru bağımlılık gücüdür.

Araştırmacılar (Bass, 1990; Brass ve Burkhardt, 1993; Yukl ve Falbe, 1991) daha önce yapılan çalışmalarında benzer ikili bölünmeyi önermişlerdir. Yumuşak (veya kişisel) güç, liderin kişisel kaynaklarına dayanırken, sert (veya pozisyon) güç liderin durumundan kaynaklanan gücünü ifade etmektedir. Sert güç kaynakları, ödül verebilme, doğrudan cezalandırabilme veya uyumluluğu talep edebilme gibi etkileyici ajanın (yöneticinin) hedef üzerinde üstünlüğünü vurgulamaktadır. Yumuşak güç kaynakları ise, herhangi bir dış baskıyı uygulamadan hedef bireyin uyup uymayacağına karar verdiği daha eşit bir yaklaşımı ifade etmektedir (Raven vd., 1998; Koslowsky ve Schwarzwald, 2001). Koslowsky, Schwarzwald ve (Ashuri,2001), sert kaynakların örgütteki kullanımının etkilenen ajana göre değişiklik gösterebildiğini belirtmektedir. Bu kaynaklar, lider tarafından gelişigüzel kullanıldığı, görevle ilişkisinin az olduğu, uyum sağlamaya çalışıldığında konumsal avantajlarını kaybedeceği şeklinde algılamalara neden olabilmektedir (Koslowsky vd., 2001). Yukl ve Falbe (1991) ise, sert güç kaynaklarını gücün uygulanmasında “aşağı doğru” bir yönelim olarak adlandırmaktadır. Örneğin, astına bir ödülün veya terfiinin liderle uyum içerisinde çalışmaya devam etmesi sonucunda ulaşacağının hissettirilmesi, gücün ayrıcalıklar üzerinden konumlandırılması anlamına gelmektedir. Bilgi ya da uzmanlık gücü gibi yumuşak güç kaynakları ise, görevle alakalı ve kişisel olmayan örgütsel kaynaklar yoluyla uygunluk kazanmaktadır.

Yukl ve Falbe'nin "yasal" güç kategorisine benzer şekilde, yumuşak kaynaklar, amirin pozisyon avantajını vurgulamakla birlikte kişisel kaynaklara odaklanmaktadır (Erchul, Raven ve Ray, 2001). Raven zorlayıcı ve ödül gücünün somut ödüller ve gerçek fiziksel tehditler (kovulma veya cezalandırma tehditleri, örgüt içinde ikramiye veya ödül vaatleri) olarak sunulduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, sevdiğimiz birinden kişisel onayı oldukça güçlü bir ödül gücüne neden olduğunu ve değer verdiğimiz birinden reddetme veya reddetme tehdidinin ise güçlü bir zorlayıcı güç kaynağı olabileceğini vurgulamaktadır (Raven, 2008). Raven (2008) çalışmasında, ödül ve zorlayıcı gücün arasında bir takım temel farklılıklara da değinmiştir. Ödül gücü, ajanın (yöneticinin) imkânları içerisinde olduğu durumlarda (ücret yükseltme, tanıtım, özel iş ayrıcalıkları) olumlu bir teşvik verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan zorlayıcı güç ise, hedefin uygun olmadığı takdirde bir takım olumsuz sonuçlarla (tenzili rütbe, sonlandırma, istenmeyen işler) karşılaşabileceği algısını tanımlamaktadır. Hem ödül gücü hem de zorlayıcı güç, sosyal etki açısından bağımlıdır, çünkü hedef görevi yerine getirirken güç sahibinin eylemlerine uyumu ile ilişkilendirir (...bunu yaptım, çünkü bana uyarsam bir ödül teklif etti veya... Uymuyorsam cezayla tehdit edilirim).

Ödül gücü ve zorlayıcı güç, yalnızca sosyal açıdan bağımlı olmakla kalmayıp, etkililikleri ve etkileyici ajan tarafından gözlemlenmeyi gerektirmesi nedeniyle diğer güç kaynaklarından ayrılmaktadır. Zorlayıcı güç ve ödül gücü, liderin gözlemini sürdürebileceği kolaylık açısından farklılık gösterir. Ödül gücü kullanan lidere, hedefe uyulduğunu bildirmek hedefin avantajına olacaktır; zorlayıcı güç kullanan lider de ise istenmeyen durumu gizleme eğilimi olabilmektedir. Bu nedenle yönetici, hedefin kendi uyumluluğunu açıkça göstermesini astlarından isteyebilir (Koslowsky ve Schwarzwald, 2001). Kipnis ise gözetimin zorlayıcı güce dayanan sürecinin, daha fazla güvensizliğe sebep olduğu ve bu durumun ajana katkıda bulunduğuna dikkat çekmiştir. Lider tarafından verilen görevin ihlal edilmesi ajanın daha güçlü hissetmesine ve zorlayıcı güç ve meşru pozisyon gücünü artırmasına ve ardından daha fazla zorlayıcı güç stratejileri kullanmasına neden olmaktadır. "gücün metaforik etkileri" olarak bu tırmanış sürecine atıfta bulunmaktadır (Kipnes 1984). Zirveye çıkmış bu gücü, Lord John Acton (1834-1902) "güç yozlaşma eğilimindedir ve mutlak güç kesinlikle yozlaşacaktır" şeklinde

ifade etmiştir. Meşru güç, etki hedeflerinin ajanın talebi veya emrine uygun olmasını gerektiren sosyal normlardan kaynaklanmaktadır. Meşru güç, hedefin değiştirilen davranışlarının gerekli olduğunu kabul etmesinden, diğer bir ifadeyle hedefin uyma yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır (sorumluluklarım nedeniyle şefin benden isteklerini yapmalıyım). “Mecburum” ya da “yükümlüyüm” “yapmam gerekli”, gibi terimler meşru gücün kullanımını işaret etmektedir (Raven, 2001). Meşru güç için gözetleme gereksizdir ve bu güç kaynağı sosyal açıdan bağımlıdır. Meşru güç, Raven vd., çalışmaları sonucunda 4 alt kategoride ele alınmaktadır. Meşru karşılıklılık gücü ve meşru eşitlik gücü olarak, meşru bağımlılık ve meşru pozisyon gücü olarak gruplandırılmıştır. Meşru karşılıklılık gücü, ajanın hedef için olumlu bir şey yapmasının ardından hedefin ajanın talebine uyma yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır. Karşılıklılık normu, birisinin bizim için yararlı bir şey yapması neticesinde karşılık verme yükümlülüğünden doğmaktadır (Raven,1998). Örneğin “...ihtiyacınız olduğu zaman size yardımcı oluyoruz, bu nedenle bunu benim için yapmanız gerekmektedir” (Bolelli, 2012). Meşru eşitlik gücü, hedefin daha önceden yol açtığı sıkıntı veya zararın telafisinin gerekli olduğu algısına dayanmaktadır. Hakkaniyet veya telafi normu astlar tarafından geçmiş davranışlarınız beni incitti bunu telafi etmenizi istiyorum) bir yanlışı düzeltmek olarak düşünülmektedir (Raven vd,1998).

Meşru bağımlılık gücü, ihtiyaç duyan bir başkasına yardımcı olmak adına yapılan sosyal sorumluluk normuna dayanmaktadır. Bu norma göre, kendimize ya da bize bağımlı olan kişilere yardım etme yükümlülüğümüz vardır (Raven, 1999). Bu meşru güç biçimi bazen “güçsüzlerin gücü” olarak anılır (Meydan, 2010). Yönetici bu gücü; “Bakın, sizi yöntemimi takip etmeye zorlamak istemiyorum, ancak işi bu şekilde yapmanızı kesinlikle benim için önemlidir. Bunu benim için yapmanızı istiyorum” şeklinde ifade edebilir. Meşru pozisyon gücü, yöneticinin statü ya da pozisyonu nedeniyle sahip olduğu hakka atfedilir. Bu, meşru gücün en belirgin biçimidir ve bir astı etkileyen bir üst düzey yetkili ya da daha üst düzey bir yönetici gibi resmi ya da gayri resmî sosyal yapıda üstün bir konumda olan kişilere itaat edilmesini gerektiren bir sosyal normdan kaynaklanmaktadır (Raven vd.,1998). Çeşitli kültürel normları yansıtan pozisyon güçleri; ebeveynlerin çocukları etkilemesi, yaşlı nüfusun genç nüfusu

etkilemesi, öğretmenlerin öğrencileri etkilemesi ve polis memurlarının vatandaşları etkilemesi olarak örneklendirilebilir.

Bilgi gücü, yöneticinin isteklerini dikkatli bir şekilde astlarına açıklamasından ve bunu ikna edici bir şekilde izah etmesinden kaynaklanmaktadır. Ast değişimin nedenini anlar ve gerekli davranışlarını değiştirir. Bilgilendirici etki daha sonra bilişsel değişim ve hedef tarafından kabul ile sonuçlanır. Bu nedenle, değişen davranışın, etkileyen ajan (yönetici) tarafından başlatılmış olmasına rağmen, bir süre sonra hedef, yöneticiyi değişim aracı olarak hatırlamadan davranışa devam etmeyi sürdürmektedir. Bu durum sosyal olarak bağımsız değişim olarak adlandırılır. Bilgi gücü için gözetleme gerekli değildir (Raven vd, 1998). Uzmanlık gücü, liderlerin belirli durumlar ve görevler hakkında en iyi davranış veya davranış hakkında bilgi sahibi olduklarının astlar tarafından kabulüdür (yönetici bu tür şeyler konusunda çok tecrübeli ve nedenini anlamıyorum ama muhtemelen doğruyu söylüyor). “Nedenini anlamak”, bilgi gücünü uzman gücünden ayıran ifadedir. Uzman gücü için gözetim gereksizdir ve bu güç kaynağı sosyal açıdan diğer tarafa bağımlıdır (Raven, vd., 1998). Benzeşim gücü/karizmatik güç, ajanın özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum hedefin, ajanı taklit etmek istediği bir model olarak belirtilmektedir (Müdürüm için gerçekten minnettarım ve onun gibi olmak istiyorum).

Karizmatik güç için gözetleme gereksizdir ve bu güç kaynağı sosyal olarak bağımlıdır (Raven vd., 1998). Raven’a (2008) göre; genellikle etkileyen bir ajan, hedefte istediği değişikliği sağlamak için yeterli güce sahip olmadığını düşünebilir. Bu nedenle kendi gücünü tamamlamak için, üçüncü bir şahsın gücünü kullanabilir. Raven bu durumu şu şekilde anlatmaktadır (Raven, 2008). Örneğin, Johnny'nin annesi kocasına "Ben sürekli Johnny'nin odasını toplaması için uyarıyorum ve bir işe yaramıyor, bu uyarıyı sen yapar mısın?" demiştir. Baba, belki de zorlayıcı gücünü kullanarak bu uyarıyı yapmıştır. Baba artık evden uzakta olsa bile, Anne Johnny'ye, babasının düzensizliğini öğreneceğini ve babasından neler bekleyebileceğini hatırlatabilir. Bir üçüncü tarafın herhangi bir güç kaynağı, bu şekilde kullanılabilir. Genellikle kendi inandırıcı girişimlerimizin hedef tarafından daha kolay kabul edileceğini bildiğimizde uzmanlık gücünü kullanabiliriz. Sigara reklamlarının incelenmesi bu tür pek çok örneği

barındırmaktadır: Sigaranın boğazını rahatlattığını (uzman gücü) söyleyen bir doktor, sigara markasının önünde sigara içerken görülen popüler bir film yıldızı (karizmatik güç), akranları tarafından takdir edilen gencin bir sigara içicisi olarak gösterilmesi (Kişisel ödül gücü) bu duruma örnek olmaktadır.

Güç kaynakları, Raven (1992) tarafından yayınlanan Güç/Etkileşim Modeli'nin gelişimiyle daha geniş bağlam içerisinde tartışılmaya başlanmıştır. Model; etki ve güç kullanımının motivasyonunu, güç stratejisinin seçilmesine yol açan faktörleri, güç kaynaklarının uygulamaya yönelik hazırlayıcı araçları, güç stratejisinin kullanıma biçimini, etki hedefinde değişimler sonucu ortaya çıkan eksiklikleri ve etkileri ile ajan tarafından gelecek stratejilerin algı ve tercihlerinin yeniden düzenlenmesine dair stratejileri içermektedir (Raven, 1992).

2.3.2.Diğer Güç Kaynakları Yaklaşımları

2.3.2.1 Kurumsal Güç

Yöneticilerin; isteklerini yaptırabilmeleri, kararlarını uygulatabilmeleri ve astlarını kurumsal hedeflere yönlendirebilmeleri için güç sahibi olmaları gereklidir. Yöneticinin etkili olabilmesi, kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmesi, çevresindekileri etkileyebilmesi için kurum üyeleri üzerinde kullanacağı güç kaynaklarını etkin kullanması gerekmektedir. İşletmelerde güç sahibi olan kişilerin güçlerini etkin kullanması ve astlarını belirlenen hedeflere ulaştırması beklenir. Güçlü olamayan yönetici kurumda verimliliği düşürür, belirlenen hedefleri ulaştıramaz, yeni liderlerin çıkmasına sebep olur. Bernart Russell “enerji”nin fiziğin temel bir kavramı olduğu gibi “güç” kavramının da sosyal bilimlerin temel bir kavramı olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2013). İnsanların etkili ve verimli bir şekilde yöneltilmesi insan davranışlarının istenilen yönde şekillendirilmesi ile sağlanır. İnsanların davranışlarının etkilenmesi gerekir, davranışların etkilenmesi ise belirli bir güç ile olur (Şimşek, 2005).

Güç, başkalarını yönetici veya lider lehine etkileyebilme yeteneğidir (Greenberg ve Baron, 1997). Başka bir anlatımla, güç bir kimsenin başkalarını, kendi isteği doğrultusunda davranışa sevk edebilme yeteneğidir (Koşar, 2012). Gücün özünü

diğerlerinin davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilme yeteneği oluşturmaktadır (Schermerhorn vd., 2000). Horner'e (1997) göre güç, bir şeyler yapabilme ve sonuç elde edebilme yeteneğidir. Robbins ve Coulter (2003) gücü, yöneticinin kurumsal eylemleri ve kararları etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır. Kurum başarısının özü, güçte kayıtlıdır ve kurumlar güce ihtiyaç duymaktadır (Clegg vd., 2006). Güç, yönetici ve ast olarak adlandırılabilcek iki insan arasındaki sosyal bir ilişkidir (Scott, 2001).

Kurumsal davranışta güç, yapılması istenilen bir işi başka birisine yaptırabilme yeteneği ya da işleri istendiği gibi yapabilme yeteneği olarak tanımlanır (Koşar, 2012). Güç, başta insan olmak üzere ihtiyaç duyulan kaynakları bir araya getirebilme ve belirlenen hedefler için insanları harekete geçirebilme yetisi olarak da tanımlanmaktadır. (Champoux, 2011). Yönetim açısından bakıldığında, çalışanların yönlendirilmesi, işlerin planlanan zamanda ve eksiksiz yapılması açısından güç önemli bir yer işgal etmektedir (Karaman, 1999). Gücü yöneticilerin etkili ve verimli şekilde kullanabilmeleri için onu iyi bir şekilde anlamaları gerekmektedir. Güç başkalarının davranışlarını grup halinde etkileme yeteneğidir (Çelik, 2005). Güç, insanların bulunduğu her ortamda ortaya çıkmakta (Helvacı, 2010) ve işlerin altında kalmak güç kullanmayı gerektirmektedir (Preffer, 1992).

Güç kavramı ilişkisel bir kavram olup, her zaman kişiler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir (Koçel, 2013). Güç başkalarını etkileyebilme kapasitesidir. Güç sahibi bireyler, güçlerini kullandıkları zaman diğer insanların inançlarını, tutumlarını ve gidişatlarını etkilerler. Etkileme süreci olumlu ya da olumsuz şekilde gerçekleşebilir. Bundan dolayı güç sahibi kişiler, özellikle yöneticiler, güçlerini kullanmadan önce güç kullanımının hassasiyetini ve olası sonuçlarını çok iyi bir şekilde hesaplamalıdır (Beycioğlu ve Sincar, 2013).

Chruden ve Sherman'a göre (1984) güç, bireysel deneyim, informal liderlik yetenekleri, diğerlerinin desteği ve yetki verilen yöneticiye bağlılık ile elde edilebilir. Kurumdaki yönetsel güç, görülmez, duyulmaz ve sezilmezdir. Güç, etkileme sürecinin kaynağı; başkalarını etkileyebilme yeteneği, bir kişi veya grubun, diğer kişi veya grubu etkilemesi veya onlara hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini

yaptırabilmesi süreci; kurum içindeki bir kişinin ya da bir bölümün, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi için diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir (Koçel, 2013; Alkın, 2006; Çoşkun ve Aydın, 2007; Aşan ve Aydın, 2006; Şimşek, 2003; Başaran, 2004; Yaman ve Irmak, 2010).

Etzioni'ye göre (1961) güç bir öznenin, isteklerini ve emirlerini yapması için diğer bir özneyi etkileme veya ikna etme sürecidir (Etzioni'den aktaran Hoy ve Miskel, 2010). Bir kişinin kurum içerisinde güç sahibi olması, kendi istekleri doğrultusunda diğer bireyleri etkileyebilmesi ve harekete geçirebilmesi ile mümkündür. Güç, bir tarafın diğer bir tarafın davranış, tutum, düşünce, amaç, değerlerini değiştirmek istemesi ile ilgili bir kavramdır (Rahim ve Magner, 1996). Başka bir ifadeyle güç, birey(ler)in diğer birey veya bireylerin davranışlarını, tutumlarını, düşüncelerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını değerlerin değiştirme veya kontrol etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Rahim, 1989).

2.3.2.2 Bireysel Güç

Yönetici açısından doğrudan yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgili olarak görülmektedir. İş görenler nezdinde, kendilerine ilham vermesi, arzularını ve dileklerini dile getirmesi yönüyle liderin kişisel özellikler ve davranışları ile ilişkilendirilmektedir. Bu yönüyle liderler astlarını etkileme gücüne sahiptirler (Koçel, 2014).

Astların liderlerden görmüş oldukları üstün özellikler, onlar açısından özendirici bir tutum oluşturacak ve ona benzeme çabası içerisinde liderlerinin istediği yönde davranış sergileyeceklerdir (Aysel, 2006). Çevresindeki grupları etkileyen liderlerde genellikle uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanmaktadırlar. Literatürdeki araştırmaların birçoğunda uzmanlık ve karizmatik güç arasındaki ilişki olumlu olarak ortaya konulmuştur. Bu yönüyle yüksek performans sağladığına değinilmiştir. Ancak iyi bir şekilde kullanılmaması halinde uzmanlık ve karizmatik güç beraberinde itaat ve direnme ile karşılaşılır (Eraslan, 2004).

2.3.2.3. Sert Güç

Ekşi'nin de ifade ettiği gibi güç kavramını tam olarak tanımlamak zordur. Aynı şekilde gücü başlıklara ayırmak da o kadar zordur. Bazı güç unsurları sahip olunan devletin özelliğine göre değişir. Nye'e göre sert güç ülkelerin sahip olduğu ekonomik ve askeri güç ile diğer ülkeleri zorlama kabiliyetlerinden ileri gelmektedir. Sert güç, ülkeler için zorlayıcı bir güç olmasının yanında aynı zamanda caydırıcı ve koruyucu bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sert gücün kullandığı araçlar, her zaman için tehdit ve kuvvet uygulamaları olmuştur.

Devletler, güce istenilen amaca ulaşmak için sahip olmak isterler. Uluslararası ilişkilerde bir devletin amacı uluslararası alanda ekonomik, askeri ve kültürel politikalarını diğer devletlere bir şekilde kabul ettirmektir. Bu ikna ve etki bazen alanın tabir ettiği ifade ile havuç ve sopa olarak sınıflandırılmıştır. Burada sopa diye ifade edilen unsur tam da sert gücü tanımlamaktadır. Yani istenilen amaca ulaşmak için A devleti ortaya koyduğu herhangi bir politikayı B devleti istemese de zorla, tehditle o politikanın B devleti tarafından benimsenmesini sağlamasıdır (Dalh, 1957). Bu ulusal güvenlik için stratejik bir güçtür. Bu gücün kullanım hakkı millettten aldığı yetki ile siyasi iradenin elindedir. Siyasi irade yani hükümet, millet adına devleti yöneten bir erk olarak bu gücü her daim geliştirmek zorundadır. Her türlü gelişime ve modernleşmeye açık olmalıdır (Yılmaz, 2010).

Tabi burada bir ülke için sert güç denildiğinde akla gelen ilk unsurun silah olduğu bir gerçek olsa da ekonomik unsurlar da o ülke için ciddi manada bir sert güç unsuru olarak karşımıza çıkar. Hatta bu unsur bazen yumuşak güç olarak kullanılsa da ve enstrümanları bakımından yumuşak güce daha yakın olsa da günümüzde ekonomik yaptırımlarla bir ülkeye silahla verebileceğiniz zararın daha fazlasını verebilme imkânı vardır. Hatta bazen bir ülkenin siyasi iradesini silahla değiştirmeye kalksanız, attığınız her mermi karşı tarafta bir birleşme sağlayacaktır. Belki mevcut iktidarın ömrünü uzatabilecektir. Ancak ekonomik yaptırımlar halka yansıdığında işsizlik artacak, her bir işsiz iktidara muhalif olacak ve belki büyük sosyal huzursuzlukların kapısı aralanacaktır. Bu şekilde tankla uçakla değiştiremediğiniz iktidar ekonomik yaptırımlarla değişecektir. Ancak bu değişim sert ekonomik yaptırımlarla olacağı için bir sert güç sınıflandırması olabilir.

Sosyal süreçlerde, güç kullanımları uluslar ilişkiler literatüründen, siyaset sosyolojisinden farklı ilerlemektedir. Hiyerarşinin veya güç mesafesinin yüksek olduğu kurum ve kuruluşlarda emir vermek normal karşılanabilirken, sosyal bağlamda kabul edilemez davranışlar arasında gelmektedir (Bolelli,2020). Organizasyonel süreçlerde ise işletmelerin en önemli fonksiyonlarından yönetim kavramıyla ilişkilendirilmektedir. İster yatar ister dikey ya da yalın matriks yapısında olursa olsun yöneticiler veya çalışanlar sert güç veya yumuşak güç kavramlarında ulaşmak istemektedirler. Yöneticiler sert güç kaynakları kullanarak, kısa dönemde etkili sonuçlar elde edebilirler fakat izleyicilerin iş tatminlerine etki ederek uzun dönemde alınabilecek başarılı sonuçları olumsuz etkileyecektir.

2.3.2.4 Yumuşak Güç

Yumuşak güç kavramı ilk defa Amerikalı siyaset bilimci Joseph Nye (Nye ve Joseph,2004) tarafından, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* (1990). Yönetme isteği: Amerikan Gücünün Değişen Doğası, kitabında kullanılmıştır. Daha Sonra ise *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (2004) Yumuşak Güç: Dünya Siyasetinde Başarının Yolu kitabı ile kavramı daha da geliştirmiş, onun kaynaklarını, dünya siyasetindeki yansımalarını ve sınırları üzerine geniş bir çerçeve sunmuştur. Aynı zamanda Nye'in kullanımından sonra ve kavramı uluslararası siyaset literatürüne tanıtması ile birlikte yumuşak güç literatürün en çok tartışılır kavramlarından biri haline gelmiştir. Nye'a göre ödül ve ceza ilişkisine dayanan sert güçten farklı olarak: "Bir ülke, dünya siyasetinde istediği sonuçları elde edebilir; çünkü onun değerlerine hayran olan, onu örnek alan, refah seviyesine ve fırsatlarına özenen diğer ülkeler, onu izlemek isterler (Nye ve Jojseph,1990)." Dolayısıyla yumuşak güç aynı zamanda bir mıknatıs gibi diğer ülkeleri kendi değerleri ile çekme kendine bağlama anlamına gelmektedir. Yumuşak güç başarının ve refahın yolunu diğer ülkelere örnek olarak istediğin sonuçları elde etmedir. Nye'in da belirtmiş olduğu üzere "yumuşak güç" çekicilik ve baştan çıkarma yeteneği ile diğerlerinin tercihlerini şekillendirme becerisine dayanmaktadır (Nye ve Joseph, 1990). Nye yumuşak güç üzerine çalışmalarını *Power in The Global Information Age: From Realism to Globalization* Global Bilgi Çağında Güç: Realizimden Küreselleşmeye kitabında devam ettirmiştir.

Genel olarak, zor, ekonomi ve askeri tehdit üzerinden başkalarının tercihlerini etkilemek ve belirlemek sert güç olarak bilinmektedir. Sert gücün aksine, yumuşak güç tehdit ve emir içermemektedir. Yumuşak güç çekiciliktir. Her ne kadar her iki güç nihayetinde hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemler ise de yumuşak güç hedef kitleyi kendisine meftun ederek istediği sonuca ulaştığı halde, sert güç tehdit dilini kullanır. Yumuşak güç büyüleme ve etkilemesi ile devletin değerlerini ve normlarını teşvik eder. Nye’a göre yumuşak güç “başkalarının senin istediğin sonuçlara onların isteyerek gelmesidir (Nye ve Joseph, 1990).” Nye yumuşak gücün cezbetme olduğunu ve cezbetmenin de genellikle rızaya ve boyun eğmeye götürdüğünü belirtir (Nye ve Joseph, 1990).

Yumuşak güç nedir sorusuna, Nye bir ülkenin istediği dış politika sonuçları hedefleri tehdit dili yerine, cezbetme ve kendi yanına çekme yöntemiyle ulaşmaktır” yanıtını vermektedir. Bu bir ülkenin, siyasal, kültürel, politik değerlerinin ve uygulamalarının başka devletler tarafından takdir edilmesi ve o devletle yakınlaşma, ittifak ve örnek olarak o devletin politikalarını izlemek olarak anlaşılabilir. Nye’a göre, cazibe her zaman tehdit dilinden daha faydalıdır ve demokrasi, insan hakları ve bireysel özgürlük gibi değerler her zaman büyüleyici ve cezbedicidir. Nihayetinde Joseph Nye yumuşak gücü cezbetme yöntemiyle diğerlerin tercihlerinin belirlenmesi, ikna edilmesi ve aydınlığa çıkartma beklentisiyle istenilen dış politika sonuçlarını elde etmedir” (Joseph ve Nye, 2011).

- **Yumuşak Güç Kaynakları**

Joseph Nye yumuşak gücün üç esas kaynağından bahsetmektedir. “Bir ülkenin kültürü (cezbeden kültürel gelişmişlik), siyasal değerleri (demokrasi, özgürlük ve insan haklarının hakim olduğu) ve dış politikası (meşru ve ahlaki değerlerin hakim olduğu) (<https://dictionary.cambridge.org>) Joseph ve Nye,2004).” Kültür (Andrew,2013) kendiliğinde çok şeyi ihtiva eden geniş bir kavramdır. Genel olarak tanılandırarak olursak toplumsal mantalite, adetler, değerler, normlar bütünlükte kendine özgü bir toplum oluşturmaktadırlar. Bir toplumun bireyleri kendi kültürlerinin taşıyıcısıdır. Ne zamanki farklı topluma ait bireyler karşılıklı iletişimde oluyorlar, mesela ticaret, turistik, akademik iletişim değişim vs. onlar aynı zamanda kendi kültürlerinin de temsilcisi,

taşıyıcısı ve göstericisi oluyorlar ve karşı tarafa ya cezbedici ya da itici bir izlenim bırakıyorlar. Kültür aynı zamanda, popüler kültür (müzik, filmler, eğlence gibi “belli bir dönem için geçerli olan, hızlı üretilen ve hızlı tüketilen kültürel öğelerin bütünü”) ve yüksek kültür ise toplumu yaratıcı bireylerinin ortaya çıkardığı (sanat, edebiyat, felsefe gibi) eserler ve onların yönlendirici rolü anlaşılmaktadır (Roger,2012). Kültürün her iki türü cezbedici olabilir. İnsanlar devletlerin sahip olduğu hem müzik, film, sanat eserlerine hem de yüksek entelektüel üreticiliğine göre hayran olabilir, o ülkeye pozitif eğilimde bulunabilirler.

Yumuşak gücün bir başka önemli kaynağı ise siyasal değerler ve normlardır. İyi inşa edilmiş devlet kurumlarına sahip ve bir demokratik ülke dünyanın birçok yerlerinden insanları kendilerine çekmektedir. Mesela, çok az kişi Kuzey Kore gibi komünist diktatörlük veya İran İslam Devleti gibi teokratik bir devlette yaşamak ister. Ama herkes İsveç, Kanada ve Norveç gibi refah ve sosyal devlete sahip olmak ister. Yirminci yüzyıl boyunca devletler hep sürekli Batı dünyasını örnek alarak kendilerini modernleştirme yolu seçmişlerdi. Günümüzde de ülkeler genellikle o model üzere gelişmiş bir demokrasi geleneğine ve ekonomik kalkınmayı ve refah devleti kurmayı amaçlamaktadır. Bu kendi içinde hem de bir yumuşak güç kaynağı olmaktadır. Batı dışı ülkeler sürekli Batı devletleri ile iyi ilişkiler kurmak istemiş, onların ekonomik gelişmişliğini ve hukukun üstünlüğü değerlerini kendi ülkelerinde de uygulamaya yeltenmişler.

Bu bağlamda eğitim ve akademik değişim de önemli bir yumuşak güç kaynağıdır. Eğitim yolu ile gelecek akademisyenler, siyasetçiler, diplomatlar ve iş adamları yetiştirilmektedir ki, bunlar aynı zamanda eğitim aldıkları ülkenin mantalitesini, kültürünü, yaşam stilini ve aynı zamanda değerlerini benimseyerek ülkeye karşı olumlu bir yaklaşım besliyorlar. Joseph Nye’in verdiği örnek üzerinden gidecek olursak İkinci Dünya Savaşı sonrasında günümüze kadar yaklaşık 700000 kişi Amerikan eğitim ve kültürel değişim programlarına katılmışlardır ki, bu programlar Anwar Sadat, Helmut Schmidt ve Margaret Thatcher kimi dünya liderlerini ve politikacılarını yetiştirmiştir (Joseph ve Nye, 2004). Aynı zamanda, Nye’in kitabını yazdığı dönemde yaklaşık 200 devlet bakanı bir şekilde Amerikan eğitim programlarına katılmışlardır. Buna ilave olarak terörizme karşı koalisyon ülkelerinin yarısından çoğu Amerikada eğitim almıştır. Her

ne kadar Nye'in da belirttiği gibi bunların etkisi ölçülebilir olmazsa bile, etkisi olduğu açıktır. Ülkelerin dış politikaları diğer ülkelerle olan ilişki düzeyleri de önemli bir dış politika kaynağı olarak kabul edilmektedir. İkili ilişkilerde beraber hukuklu ve eşit düzeyde ilişkiler kurmak büyük güçlerin, küçük devletlere karşı anlayışlı ve saygılı olması diğer devletlerden ve aynı zamanda küçük devletler tarafından takdirle karşılanmaktadır. Aynı zamanda ortak değerlerin, demokrasi, özgürlük, barış, insan hakları ve bunun gibiler, savunulması ve desteklenmesi ülkenin itibarını dünya genelinde güçlendirmektedir. Aksine inatçı ve saygısız davranışlar ülkelere karşı dünya kamuoyunda itici bir hava oluşturuyor.

Sonuç olarak uluslararası ilişkiler devletlerin çıkarlarını koruma ve istedikleri sonuçları elde etmeye yönelik olsa da bunları nasıl elde edeceklerine göre davranışları onları hem dünya kamuoyundaki itibarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çok yönlü ve karşılıklı saygıya dayanan ilişkiler yürüten devletler aynı karşılığı bulurken ve dünya devletlerinin ve halklarının olumlu anlamda dikkatlerini çekerken, tehdit dilini kullanan ülkeler ise olumsuz ün kazanmaktadırlar. Bu anlamda hatta askeri güç bile yumuşak güç kaynağı olarak görülebilir. Güçlü orduya sahip olup diğer devletlere tehdit ederken olumsuz bir etki yaratırken, dünyada barış ve özgürlüğü korumak ve barış misyonlarını, sivil halkı katliamdan koruyan askeri birlikler ise olumlu bir izlenim görmektedirler. Nihayetinde, yumuşak güç kontekstinde güç kaynaklarının nasıl kullanılması onların doğasından daha önemli olmaktadır.

Her ne kadar 2000'li yılların başından bu yana uluslararası ilişkiler literatürünün önemli bir kavramı olmuşsa da yumuşak güç kavramı üzerine ortak bir tanım ve konsensüs sağlanmış değildir. Düşünürler kavramın yumuşak gücün muğlaklığına ve yanlış anlaşılmasını onun “eksik kavramsallaştırmasından” “yetersiz akademik tanımlamadan” ve “analitik belirsizlikten” kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Mingjiang Li, Nye'in yumuşak güç tanımının anlaşılır, açık ve seçik olmadığını ve davranışsal yaklaşımın yumuşak gücün özünü anlamakta daha elverişli olduğunu belirtmektedir:

Eğer kültür, ideoloji ve değerler tehdit için kullanıla biliniyorsa ve eğer askeri ve ekonomik güç cezbedici oluyorsa o zaman yumuşak güce en iyi yaklaşım bu güçlerin doğasından öte nasıl kullanıldığı ile ilgili olmalıdır. Özlüğünde yumuşak güç, gücün yumuşak kullanımına dayanmaktadır bu da devletin cezbediciliğini ve ikna ediciliğini güçlendirmektedir (Mingjiang,2011). Özetlersek yumuşak güç, sert gücün aksine tehdit içermez ve değerler, normlar ve diğer idealler üzerinden diğer devletlerin dikkatini olumlu yönde etkiler. Devletler bu değerlere sahip olan devletle iş birliği yapmak isterler, onunla olumlu ilişkiler kurmak için yarışır. Bu nedenle yumuşak güç zorlayıcı değil, çekicidir. Organizasyonel süreçlerde ve özellikle modern işletmelerde, takım veya proje odaklı çalışmalarda daha az hiyerarşik yapının olduğu görülmektedir ve uzmanlık, bilgi gücü, referans gücü gibi yumuşak güç kaynaklarının kullandığı daha sık kullanıldığı yapılardır. (Çalışkur 2016). Liderler veya yöneticiler uzmanlık güçleri kullanarak işlerin zorlaştığı zaman problemleri çözebilir, izleyiciler üzerinde büyük bir etki kurar ve örgüt içindeki etkinliğini artırır (Eren, 2001). Organizasyonlar içerisinde kullanılan yumuşak güç, astların motivasyonları artırarak talimatları içtenlik ile yapmaları sağlamaktadır.

BÖLÜM 3. LİDERLİK KAVRAMI

Tarih boyunca grup başarısı için önemli olan liderlik konusundan birçok araştırma yapılmış ve insanların ilgi odağı olmuştur (Özkalp ve Kirel 2001). Liderlik kavramının ilk kez bilimsel olarak ele alındığı dönem Klasik Yönetim Teorisi Dönemidir (Şişman,2002). Buna göre; teorisyenlerin esas amacı eldeki işçilerden sağlanabilecek en yüksek verimliliğin nasıl bir örgüt yapısı içinde alınabileceği sorusuna cevap aramak olmuştur. Bu açıdan teorisyenlerinin liderliğe ilişkin verdiği tanımları incelemekte fayda görüyoruz.

Gary Yukl 'in liderlik anlayışına göre; liderlik durumsal değişkenlere göre işçi tatminin en üst seviyede sağlanmasıdır. Gary Yukl teorisini iki temel başlık altında incelemiştir. Ayrılık Modeline göre, liderin davranışı ve çalışanlarının tatmini arasındaki ilişki ve işçilerin liderden beklediği davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki fark olarak betimlemiştir. Dolayısıyla çalışanın beklentisi ile liderin ortaya koyduğu davranış arasındaki fark ne kadar az ise çalışanın tatmini büyük oranda sağlanmış olacaktır (Zel, 2001). Bunu bir örnekle açıklamakta fayda vardır. Çalışanlar işyerindeki sosyal tesislerin artırılmasını talep etmesine rağmen liderin var olan sosyalleşme ortamlarını faaliyetini de durdurmaya karar vermesi, işçinin verimliliğini ve dolayısıyla tatmin olma güdüsünü büyük oranda baltalayacaktır. Bir başka yaşanması muhtemel durum ise, işçinin, işyeri yönetimine katılma talebine rağmen, bu hakkın bir türlü sağlanmaya çalışılmaması da çalışanın işyeri verimliliğini düşürmesine neden olabilecektir. Çoklu- Başlanma modeline göre ise; esas alınan amaç grup tatmininin sağlanmasıdır (Zel, 2001). Hill ise, liderlikle ilgili yaptığı çalışmada, liderliği bir süreç olarak ele almış ve bu süreçte liderin

çalışanları ile arasındaki duygusal ilişkiden beslenerek motive sağlaması üzerine kurmuştur (Hill, 1999).

3.1. LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Lider ve yönetici kavramlarının çoğu zaman birbirlerinin yerine olarak kullanıldığına görmekteyiz. Fakat bu iki kavramın özellikleri incelendiğinde birbirinin ikamesi yerine konulamayacak kadar farklı olduklarını görmek zor olmayacaktır. Bu konuda önemli araştırmalar yapan Drucker'ın ayırımına göz atmakta fayda vardır. Drucker'a göre; lider yenilikçi karakteri sayesinde grubuna yeni ufuklar açarken, yönetici kendisine sunulan alanı idare etmekle görevlidir. Liderler sahip olduğu topluluğa yeni ufuklar açması itibariyle belirsizliklerle uğraşırken, yönetici grubunun içinde karmaşayı engellemeye odaklanmıştır. Liderin kendisine bir görev verilmez o topluluğu için en doğrusunu yapmaya uğraşırken, yöneticilerin ise kendisine verilen görevi en iyi şekilde yapmaya çalışır. Lider henüz gerçekleşmemiş veya yakın tarihte ihtimal dâhilinde olmayan olayları dahi öngörülülükle süzer ve adımlarını ona göre atar. Yönetici ise daha çok gözlem ve analiz yeteneği ile yakın zamanda ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önlem almaya çalışır (Drucker,2014). Sonuç olarak lider insan odaklı, yaratıcı ve yeni fikirlerin uygulanması konusunda istekli, topluluğun yaptığı ve yapmadığı tüm işlerden birinci dereceden sorumlu ve grubu üzerinde motivasyon kaynağı sıfatlarını taşıırken, yönetici iş ve örgütün gelişimi üzerine odaklanmış farklılığı değil monoton ama emin işlerin yapılmasını ön planda tutan kişilerdir.

3.2. LİDERLİK KURAMLARI

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı 20.yüzyıl ortalarına kadar doktrinde liderliği tanımlamak için en önemli teori olarak kendini kabul ettirmiştir. Bu teorisinin temel yapısı liderlerin bu özelliklerini doğuştan getirdiği ve bu şekilde topluluklara hitap edebildikleri kanaati hâkimdi. Bu düşünce yakın çağın düşünce biçimini yansıtmamaktadır. İnsanın örgütsel tarihinin ilk zamanlarından itibaren süregelen inanış budur. Fakat özellikle 1940'lerden

itibaren sosyologların araştırmaları sonucu kabul gören liderlerin daha çok demokratik özellikler taşıdığı anlaşılmış ve liderliğin despotik olarak doğuştan gelemeyeceği izlenimi sosyologlar tarafından kabul edilmiştir (Rost,1993). Özellikler teorisi lideri ne gruba nüfuzunun gücü ne de organize ve kontrol gücü ile ölçmektedir. Bu teorinin esası liderliğin doğuştan getirildiği inancıdır. Bu nedenle; doğal liderlerin ne tip özelliklere sahip olduğu noktasının anlaşılabilmesi için bazı psikolojik karakter testleri üretilmiştir (Yukl, 1991).

Tablo 3.1. Liderlik Özellikleri

Boy	Eğitim düzeyi	Hâkim Olma
Kilo	Dış görünüş	İnisiyatif Kullanma
Fiziki görünüm	Konuşma (Hitabet) Yeteneği	Orijinal düşünce
Bireysel Enerji	Kendine Güven	Kavrama
Ağırlık	Bilgi	Kararlı Davranış
Zekâ Düzeyi	Karar ve Yargılama	İstek, Hırs
	Uyum	

Kaynak: BuonoandBowditch, A Primer on Organizational Behavior,WilleyBook New York 1990

Yukarıda gösterilen tablo Buono ve Bowditch'in liderlerin diğer insanlardan ayrılan özelliklerinin gösteren örgütsel davranışlar üzerine yapılan bir çalışmadan alıntılanmıştır. Bu tabloda lider olan kişilerin sıradan insanlardan ayrılmasını sağlayan özellikler sıralanmıştır. Özellikler teorisi 1960'lardan itibaren popülaritesini kaybetmiştir. Bunun başlıca sebebi yapılan araştırmalar sonucu lider özellikleri olarak sıralanan bazı sıfatların grup içindeki bazı kişilerde standartların üzerinde olmasına rağmen bu kişilerin lider olarak ön plana çıkmamalarıdır. Bu sebeple lider kişilerin özelliklerinin anlaşılması için bazı başka etkenlere daha bakılması şart görölmüştür (Koçel, 1995).

3.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranış bilimleri üzerine uzmanlaşan bazı kesimler tarafınca, liderlik bir grup içerisinde kişilik özelliklerinin grup içine sirayet etmesi olarak betimlemişlerdir (Gökçe, 2005). Dolayısıyla davranışsal yaklaşım teorisyenleri, liderin özelliklerini tanımlayıp belli bir kalıp oluşturmak yerine, onun grup içerisindeki gösterdiği davranışlara ve bunun karşısındakilere sirayet etme gücüne odaklanmışlardır (Koçel, 2005). Davranışsal yaklaşımın teması bir liderin özellikleri sayesinde grup içindeki etkinliğini arttırdığı üzerine kurulu değildir. Bu teorinin esas noktası kişinin grup içerisindeki davranışlarının onu lider pozisyona getirebilmesidir. Bu insana dönük liderlik anlayışı özellik teorisindeki gibi bireyci karakterin baskıcı ilişkilerinden daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir (Dereli 1982). Bu noktada liderlerin hiyerarşik olarak altında çalışanlar ile sosyal ilişkileri, yetkilerinin bir bölümünün devredip devretmemesi, danışma usulü ile bazı kararları alması gibi bazı göstergeler liderin davranışsal yaklaşımını göstermektedir. Dolayısıyla davranışsal yaklaşım teorisi, özellikler teorisine bir tepki olarak doğmuştur. Özellikler teorisindeki "lider olunmaz, lider doğulur" inancı davranışsal yaklaşım teorisinde reddedilmektedir.

Lider eğer topluluk ile doğrudan haberleşme aracı kurmuş ise, astlarına karşı güvenini göstermek için yetki devri yöntemini kullanabiliyor ise, bazı önemli kararları tek başına almayıp adeta bir danışma meclisi içerisinde alabiliyor ise, bu lider topluluğa daha fazla nüfuz edebiliyor demek yanlış olmayacaktır (Koçel, 2005). Davranışsal yaklaşımın liderlikte iki temel nokta üzerinde durmuşlardır. Bunlar; insana dönük liderlik tarzı ve göreve dönük liderlik tarzlarıdır. Davranışsal yaklaşımın esas noktası yukarıda da açıklandığı üzere insana dönük liderlik anlayışıdır.

3.2.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik çalışmalarının ilki olan Ohio State Üniversitesi'nde başlayan çalışmalara Ralph Stogdill öncülük etmiştir. Çalışmaların sonuçları incelendiğinde liderlerin iki farklı davranış üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür (Luthans,1992). Yukl'un çalışmasında yaptığı değerlendirmelere göre liderlerin yoğunlaştığı bu iki davranış "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" davranışlarıdır (Yukl 2002).

Çalışmasında bireyi önemseme davranışının liderin çalışanları ile kurmak istediği bağı sağlamak amacıyla iletişim, onların sorunları ile özel olarak ilgilenmek ve onların güvenini kazanarak saygı duymalarını sağlamak durumunu içerdiğini söylemektedir. Yapıyı harekete geçirme davranışının içeriğinde ise grup liderinin işi planlayarak yönetim adımlarını hesaplaması ve bunun yönetimi dahilinde yaptığı hesaplamaların hepsi bulunmaktadır. Yapıyı harekete geçirme davranışı ile beraber lider işin gidişatını ve iş ile ilgili talimat ve uygulamaların zamanlamasını kendi planladığı şekilde yönetir. Feldman ve Arnold birlikte yaptıkları çalışmalarında yapıyı harekete geçirme davranışının liderin insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının uygulanmasının yanında çalışanların görevlerinin ne olduğunun netleştirilmesi, iş yapıldıktan sonra ortaya çıkan sonucun değerlendirilmesi ve bu sonuçlara bağlı olarak çalışanlara işleri ile orantılı baskı yaratılması süreçlerinin hepsini içerdiğini söylemektedirler (Feldman ve Arnold 1983). Çalışmaların sonuçları incelendiği zaman bireyi önemseme davranışının çalışanların devamsızlık oranlarını düşürmüştür ve çalışanların devir hızlarının da düştüğü görülmek ile beraber yapıyı harekete geçirme davranışının artması sonucu izlenen sonuçta ise astların verimlilik, etkinlik ve çalışma hızlarının arttığı görülmüştür (Luthans, 1992).

3.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

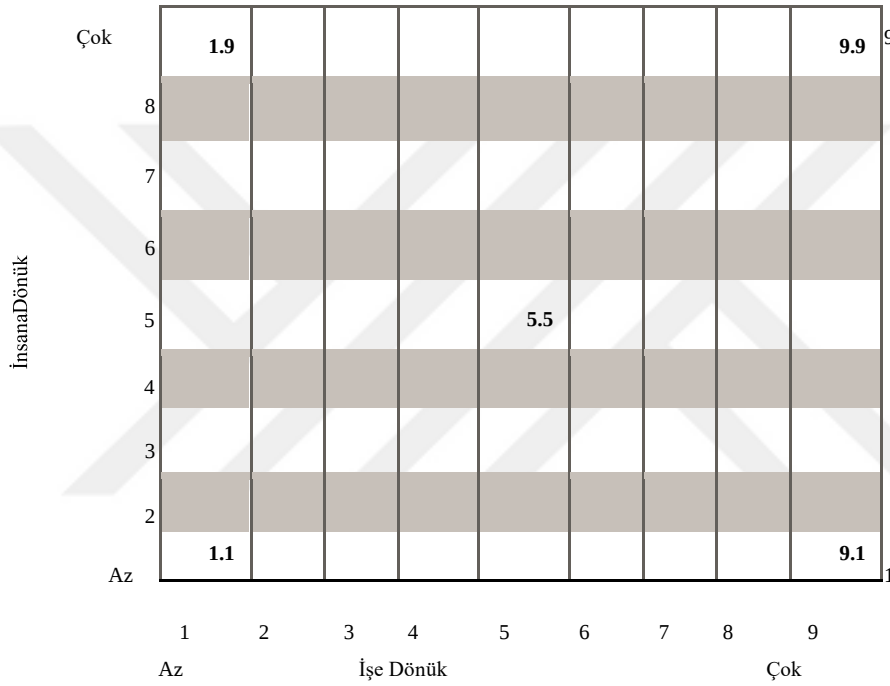
1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert tarafından başlatılan çalışmaların asıl hedefi örgütte çalışanların iş verimliliklerini ve çalışma performanslarını arttırabilmenin yollarını keşfedebilmektir (Belekoğlu,1992). Yapılan çalışmalar sonucunda işe yönelik liderler ve kişiye yönelik liderler olarak iki ayrı sonuca ulaşılmıştır (Koçel, 2015). İşe yönelik liderlerin çalışırken ki hedefleri işin maliyetini düşürebilmek ve düşen maliyete rağmen üretimdeki verimi ve etkinliği arttırabilmek iken kişiye yönelik liderlerin örgütteki amaçları çalışanların iş ile ilgili tatminlerinin artmasını sağlamak, kendi yetki ve sorumluluklarını paylaşarak astlarının gelişimlerine yardımcı olabilmektedir (Can vd.,1998). Örgütler üzerinde yapılan bu çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde kişiye yönelik liderlerin işe yönelik liderlerden daha başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmüştür (Certo,1992). Etki ve verimliliği yükseltmek isteyen liderler sadece belirli bir grup üzerinde değil hem bütün çalışanlar hem de örgütün bütün

yapıları konusunda etkin bilgiye ve yönetim gücüne sahip olan liderlerdir (Baytok, 2006).

3.2.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mountan yaptıkları bu çalışmalarında Ohio ve Michigan Üniversitelerinin araştırmalarını birleştirerek bir tablo halinde incelemişlerdir (Ataman, 2009).

Şekil 3.1. Blake ve Mountan Yönetim Tarzı Matriksi



(Kaynak: Daft and Marcic, 2009)

- **1,1: Zayıf Liderlik – Düşük Üretim / Düşük Kişilerarası İlişkiler**

Bu liderlik tarzında lider tembel özellikler göstermesi nedeni ile astlarının yaptığı işlerin kontrolünü elden bırakmıştır (Lacpa, 2009). Zayıf liderlik özellikleri gösteren

liderler örgütte var olan sorunlardan kaçacak şekilde hareket ederler (Cook, Hunsaker ve Robert, 1997).

- **1,9: Şehir Kulübü Liderliği – Düşük Üretim / Yüksek Kişilerarası İlişkiler**

Lider çalışanları ile iletişimini çok kuvvetli bir hale getirerek aradaki bağdan kaynaklı onlara çok yakın davranır fakat üretim, verimlilik gibi konuları göz ardı etmesi nedeni ile örgütte sorunlar yaşanabilmektedir (Tucker, McCarty ve Benton,2002).

- **5,5: Orta Yol Liderlik – Dengeli Üretim / Dengeli Kişilerarası İlişkiler**

Lider örgüt içindeki huzuru da üretimi de birbiri ile destekli ve dengeli bir şekilde yürütmeyi başarır (Newstrom ve Davis,1993).

- **9,1: Üretim Liderliği – Yüksek Üretim / Düşük Kişilerarası İlişkiler**

Lider çalışanlarının duygularını önemsemez onları sadece bir çalışan olarak görerek sadece üretim bandı ile ilgilenir, sonucu önemsemesi nedeni ile çalışanların duyguları yok sayılmaktadır (Tucker, McCarty ve Benton, 2002).

- **9,9: Takım Liderliği – Yüksek Üretim / Yüksek Kişilerarası İlişkiler**

Lider astları ile olan ilişkisinde onların üretim oranlarına da oldukça fazla önem verir hem onların çalışma durumlarını takip eder hem de aralarında kurduğu bağ ile onların daha mutlu ve huzurlu çalışmalarını sağlayabilecek yetenektedir (Newstrom Ve Davis, 1993).

3.2.2.4. Rensis Likert'in Liderlik Kuramı

Likert arkadaşları insanların ve sermayenin doğru yönetimini gerektiren unsurlar olduğunu görmüş ve bu düşünceden hareket ile örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarında oluşan kayıplar, ödünç alma, sigortalama vb. yollar ile kolaylıkla kapatılabilmekte, fakat insan kaynaklarındaki kayıplar kolaylıkla kapatılamamaktadır (Doğan 2003). Bu kaynakların bir sigortası yoktur. Yeni işe alma, eğitme ve geliştirme uzun zaman gerektirir. Öyleyse, örgütlerin en önemli hazineleri insan kaynakları olup, bu kaynakların yönetilmesi önemli ve zor

görevlerdir (Eren, 2010). Likert ve arkadaşları geliştirdiği örgüt değişim programlarıyla, örgütleri X teorisinden Y teorisine geçmelerine, uygun görülmeyen davranışlar uygun görülen davranışlar yönünde özendirme ve geliştirmeye, hijyen faktörlerinin yerine motive edici faktörlerin doyurulmasına yönelmiştir. Likert, örgütlerin mevcut yönetim sistemlerini 1’den 4’e kadar uzanan bir devamlılık içinde olduklarını ifade etmiş ve Liderlik davranışlarını Likert 4 ana başlık altında toplamıştır (Eren, 2010).

- **Sistem–1, Sömürücü-Otoriter Liderlik:** Bu tarz liderler, astlarına güvenmeyip tüm kararları kendileri alır. Astları korkutma ve cezalandırma ile güdüler. Astlarına güvenmediğinden ve kararların tümünü kendisi aldığı için, benimsediği iletişim tarzı yukarıdan aşağıyadır.
- **Sistem–2, Yardımsever-Otoriter Liderlik:** Bu tarzdaki liderler, astlarına çok az da olsa güvenir, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişime kısmen imkân tanır, korkutma ve cezalandırma yanında, ödüllendirme yoluyla da astlarını güdüler. Astların kararlarına katılımına kısmen de olsa imkân tanır ve sıkı denetim uygular.
- **Sistem–3, Katılımcı Liderlik:** Bu tarzdaki liderler, astlarına tam anlamıyla olmasa bile önemli derecede güvenir, kararlara katılımlarına imkan ve özgürlük tanır; karar alırken onların düşüncelerini dikkate alır ve kullanır. Aşağıdan yukarıya iletişimi tercih eder, korkutma ve cezalandırmanın yerine ödüllendirme yoluyla güdülemeyi yeğlerler.
- **Sistem–4, Demokratik Liderlik:** Bu tarz liderlerin astlarına güvenleri tamdır. Bundan dolayı ortaklaşa kararların alınması durumu söz konusudur. Egemen olan iletişim aşağıdan yukarıya doğru olmalıdır. Grup katılımına ve başarısına dayanan ödüllendirme sistemi geçerlidir.

3.3.2.5. Mcgregor'un X ve Y Yaklaşımları

1957 yılında ilk defa yayınlanan Mcgregor Teorisi, klasik akımın temsilcileri olan Taylor ve Fayol'un geliştirdikleri fikir üzerinden X teorisini kurulmuş ve buna karşılık olarak da Y teorisi geliştirilmiştir (Eren, 2001).

Tablo 3.2. McGregor X ve Y Teorileri Tablosu

X Teorisi	Y Teorisi
➤ İnsanlar çalışmaktan zevk alan varlıklar olmadıklarından her zaman kaytarmanın farklı yollarını bulmaya çalışırlar. ➤ İnsanların kaçma hareketleri sürekli hale geldiğinden onlara karşı uygulanan sert tavırlar normal algılanabilmelidir. ➤ İşten kaçma davranışını sürekli hale getiren kişiler sorumluluk almayı beceremeyeceklerini düşündükleri için sorumluluk konusunda yardımcı olmak istemez; işten kaçma davranışlarını alışkanlık haline getiren insanlar sorumluluk almaktan ve bu sorumluluğun yükünü taşımak konusunda da çekimser davranırlar. ➤ İnsanlar sadece hayatlarını sürdürebilmek için çalışmaya katlanırlar bu nedenle daha fazlasını istemezler ve uğraşmazlar.	➤ İnsanlar çalışmayı aynen yemek yemek, dinlenmek gibi bir ihtiyaç olarak kabullenirler. ➤ İnsan ilk doğduğunda tembel olarak doğmaz hayat boyunca yaşadığı olayların sonucundan çıkardıkları ile tembel hale gelir. ➤ Kişilerin hayatları için belirli amaçları vardır ve buna ulaşmak için çalışmanın gerekliliğinin farkındadırlar. ➤ İnsanların potansiyelleri birbirlerinden farklıdır ve eğer potansiyelleri doğru değerlendirilerek geliştirilirse insanlar yeni yetenekler kazanarak yeni sorumluluklar yüklenebilirler.

McGregor'un X ve Y teorisinin X modelinde daha otoriter, çalışanlarına güvenmeyen ve çalışanlarını sürekli yöneten işi en başından sonuna kadar denetleyen her zaman çalışanlarının tepesinde olan bir lider figürü var iken, Y teorisindeki modelde ise lider çalışanlarına daha fazla güvenli bir şekilde davranıp onların çalışmalarında bizzat başlarında durmak yerine onlara sorumluluklar vererek sorumlulukların sonuçlarını değerlendirmekte ve çalışanlarına sorumluluk yönlendirmesi ile yeni yetenekler kazandırmayı amaçlamaktadır.

3.3.2.6. Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modeli

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına "karar merkezliyetçiliği (katılımcılık)" boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Zel, 1999: www.ugurzel.com). Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır; "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu-bağlanma Modeli" (Tekarslan,2000).

- **Ayrılık Modeli:**

Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyorlarsa fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir (Zel, 1999). Yukl, modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bunlar (Tekarslan,2000);

- H₁: Lider ile çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.
- H₂: Çalışanların beklentileri, çalışanların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.
- H₃: Çalışanlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların tatminini olumlu yönde teşvik eder.

- **Çoklu-Bağlanma Modeli (Multiple Linkage Model):**

Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, İnsana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkezliyetçiliğinin ötesinde "ara değişkenlerin" etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişken olarak, çalışanın güdülenmesi (motive edilmesi),

görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır. Bu modelinde Yukl dört hipotez ileri sürmektedir (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

- H₁: Grup verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.
- H₂: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş güdülenmesine (motivasyonuna) etki eder. İş güdülenmesi, ancak liderin her iki boyutu yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar.
- H₃: Eğer çalışanların, liderle olan ilişkileri iyi ise, karar merkeziyetçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.
- H₄: Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.

Yukl, bir dizi ampirik (deneye dayalı) araştırmaya dayanarak bu iki modeli test etmek istemiştir. Karar merkeziyetçiliği ile başarı arasındaki ilişkiye dayanarak olumlu ilişkilerden söz etmiştir. Yukl, iki modelini de statik illiyetçi yaklaşımlar olarak kabul etmektedir. Fakat geri-besleme yapmadığını da kabul etmektedir (Tekarslan, 2000).

3.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Gerek özellikler teorilerinde gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan "modern" yaklaşım geliştirilmiştir (Zel, 2001). Bu yaklaşım liderlik olayının oluştuğu şartlara veya ortama ağırlık vermektedir. Kabul edilen varsayım, değişik şartların (durumların) farklı liderlik biçimleri gerektirdiği hususudur. Durumsallık teorileri , liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuştur (Koçel, 2001). Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Szilagyi,1990).

- I. Gerçekleştirilmek istenen hedefin niteliği.
- II. Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri.
- III. Liderliğin bulunduğu örgütün özellikleri.
- IV. Liderin ve izleyenlerin kişilik özellikleri ve deneyimleri.

3.2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımları

Fiedler yaptığı çalışmalarında liderin üzerine aldığı görevin yapısının, liderin makamından ötürü elinde bulundurduğu gücün ve liderin astlarıyla olan ilişkisinin liderin örgütteki davranışlarını ve başarısını etkileyeceğini düşünmektedir (Güney,1992). Fiedler çalışmasında etkili lider olabilmek için liderin özellikle astlarıyla olan ilişkisine dikkat etmesinin gerektiğini,onlarla iletişimini geliştirerek onların saygı ve sevgisini kazanmasının gerektiğini, liderin astlarını etkileyebilmeleri adına güçlerini doğru bir şekilde kullanma yeteneğine sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Yukl,1989).

Fiedler durumsallık yaklaşımını geliştirirken 3 temel faktör üzerinde durmuştur: (Öztürk,2016). Liderin astlarıyla karşılıklı sevgi, saygı ve güven ortamını sağlayabilmesi, liderin üstlendiği görevin sınırlarının belirgin, sade ve açık bir şekilde çizilebilmiş olması ve bulunduğu makamdan ötürü elinde tuttuğu gücün miktarı ve kullanım şekli durumsallık yaklaşımını etkileyen temel faktörlerdir.

Tablo 3.3. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımları

DURUMLAR	1	2	3	4	5	6	7	8
LİDER – AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
LİDERİN POZİSYON GÜCÜ	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
LİDERLİK TARZI	Görev	Görev	Görev	Ast	Ast	Ast	Görev	Görev

En Olumlu

En Olumsuz

Kaynak: Zel, U. Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları: Ankara, 2006.

3.2.3.2. House'in Yol-Amaç Teorisi

Evans ve House'a göre; liderlerin bu teori için örgütte iki önemli işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel hedefleri belirlemek ve izleyenlerin hangi davranışları ödüllendireceğini belirtmektedir (Evan,1970). Bir diğeri, arzulanan davranışlar doğrultusunda izleyenleri destekleyerek onların hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Yol amaç teorisinde, liderin amaca ulaşma yolları, amaçların kişiler tarafından nasıl algılandığı ve liderin grup üyelerini nasıl etkilediği konuları üzerinde durulmaktadır (Eren, 2001).

Yol-amaç kuramına göre liderin benimsemesi gereken üç temel ilke vardır (Erçetin, 2000).

- Kişilerin örgüt içinde gerçekleştirmeye çalıştıkları kişisel hedefleri belirlemek.
- Grup üyelerinin amaçları belirlendikten sonra, örgütte üst düzey performans sağlamaları için kişileri ödüllendirmek.

- Astların işletme amaçlarına ve kendi amaçlarına ulaşabilmek için en iyisini yapabileceklerine karşı güven duymalarını sağlamak.

Yol amaç teorisinde dört farklı liderlik tarzı ele alınmaktadır (House ve Aditya 1997).Yönlendirici liderlik tarzı: Lider, bu durumda çalışanlarına yapacakları görev ile ilgili bilgi verir ve nasıl yapılacağını açıklar.

- Destekleyici liderlik tarzı: Lider, çalışanları ile ilgilenir, onların görevdeki statülerine göre lider-üye ilişkisi çerçevesinde ilgilenir ve onlara arkadaşça davranışlar gösterir.
- Katılımcı liderlik tarzı: Lider, görev ile ilgili konularda çalışanlarına danışır ve onların fikir ve düşüncelerini dinler. Karar alırken beraber alırlar.
- Başarı odaklı liderlik tarzı: Lider, çalışanlarına yüksek hedef ve beklentileri açıklar. Buna ulaşılması konusunda onlara güvendiğini gösterecek davranışlar sergiler.

3.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli

Bu modelde, liderin alacağı kararın kalitesinin yüksek olması, çalışanları tarafından kabul görmesi ve zamanın etkinliği göz önüne alınarak bir sorun karşısında karar verme sürecine yönelik yapılan çalışma olup, beş farklı karar alma sürecinin olduğu açıklanmıştır (Yukl, ve Taber, 1983). Bu bağlamda;

- Otokratik 1: Lider, bilgileri kendisi toplar ve kararı kendi başına başkasına danışmadan alır.
- Otokratik 2: Lider, bilgileri çalışanlarından toplar, fakat kararı kendisi tek başına alır.
- Danışmacı 1: Lider, problemleri çalışanları ile bireysel olarak paylaşır, bireysel olarak fikirleri dinler ama kararı kendisi tek başına alır.
- Danışmacı 2: Lider, problemleri çalışanları ile grup olarak paylaşır, grup olarak fikirlerini dinler ama kararı kendisi tek başına alır.
- Grup 2: Lider, problemleri çalışanları ile grup olarak paylaşır, grup olarak fikir alışverişinde bulunur ve kararı da grupça alırlar.

3.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramı

Hersey ve Blanchard yaptıkları çalışmalarında örgütte uygulanan liderlik tarzlarının çalışanların olgunluk düzeyine göre değişim gösterdiğini düşünmektedirler. Kişilerin olgunluk düzeyleri ile beraber işi yapma isteklerinin ve sorumluluk yüklenme durumlarının değiştiğini ve işin başarıma oranının da bununla beraber şekillendiğini düşünmektedirler (Erçetin, 2000).

Hersey ve Blanchard'ın yaptığı çalışmada çalışanların olgunluk seviyeleri bilgi ve tecrübeleri ile doğru orantılı olarak ele alınmış olup olgunluk seviyesinin işlevinin görev odaklı ve çalışan odaklı liderlik tarzlarında farklı şekillerde yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001). Hersey ve Blanchard teorisi iki temel varsayıma dayanarak durumsal liderliği temellendirmiştir.

- Tüm hedeflere ulaştıran tek bir liderlik yaklaşımı bulunmamaktadır.
- Hangi yaklaşımın uygun olacağı çalışanlar ve yapılması gereken görevler karar vermektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi bu kuram bireyin olgun düzeyi ve liderlik tarzı ile ilişkilendirilmektedir. Hersey ve Blanchard olgunluğu tanımlarken, ulaşılabilir hedefler içerisinde ve çalışanın isteme kapasitesi, başarı-motivasyon, sorumluluk almak ve bir bireyin eğitime ve deneyime olan ihtiyacı olarak tanımlamaktadır. (Hersey, Blanchard, 1976). Etkili bir lider öncelikle grubun olgunluk düzeyini belirlemelidir ancak çalışanların olgunluk düzeyleri belirlenirse doğru liderlik yaklaşımını kullanabilmektedir. Bu kurama göre dört liderlik davranışı söz konusudur (Hersey ,Blanchard 2019) :

- **Söyleyen:** Çalışanlarına görev tanımlarını veya rollerini belirleyerek, neyi nerde ne zaman yapmaları gerektiği söylemektedir. Bu davranış da lider olgunlaşmamış grup üyelerine rehberlik etmektedir. Liderlik davranışları arasında en otokratik olanıdır.
- **Satan:** Bu liderlik davranışı grup üyelerinin daha olgunlaşmış olduğu varsaymaktadır. Olgunlaşma seviyesi daha yüksek olduğu için hedefe

ulaşmak için daha fazla katılım gerektirir ve lider , takipçisi arasında iki yönlü bir iletişim yani sosyo-duygusal bir bağ mevcuttur.

- **Katılımcı:** Takipçiler, görevi yerine getirebilecek yetenek ve deneyime sahip olduğundan, grup artık iki yönlü iletişim yoluyla karar verme sürecini paylaşabilir. Lider artık bir yönetmen görevinde olmayıp, kolaylaştırıcı bir role bürünmüştür.
- **Yetkilendiren:** Grubun lidere artık az ihtiyaç duyduğu liderlik davranışında düşük ilişki ve düşük görev bilinci mevcuttur. Takipçiler kararlar verme ve eyleme geçme için istekli , sorumluluk almaya hazırdır.

3.2.3.5. Reddin' İn Üç Boyutlu Liderlik Modeli

3D boyutlu liderlik yaklaşımı, William J. Redd tarafından Kanada New Brunswick Üniversitesi'nde geliştirilmiştir. Ohio modelinin ve yönetim tarzı matrisinin göreve ve kişiye yönelik boyutlarını esas alan Reddin, önce iki boyut üzerinde 4 esas yaklaşım belirlemiştir (Zel, 2011).

- **Kopuk Yönetim Tarzı:** Düşük görev eğilimi ve düşük insan ilişkileri boyutunda yer alan yönetici özellikle kurallar içinde yer alır ve yanlışlıkları düzeltmek için etkileşim tarzı izler.
- **İlgili Yönetim Tarzı:** Düşük görev eğilimi ve yüksek insan ilişkileri boyutlarında yer almış “ilgili” yönetim tarzını tesahup eden yönetici, çalışanlar arasında herhangi bir ayrımcılık yapmadan ve bununla birlikte, iş görenlerini tanımaya yönelik etkileşimci liderlik tarzını sergiler.
- **Adanmış Yönetim Tarzı:** Yüksek görev eğilimi- düşük insan ilişkileri boyutun da yer alan yöneticiler, iş görenleri otorite altında tutmaya çalışırlar.
- **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Yüksek görev eğilimi ve yüksek insan ilişkileri boyutunda yer alan yöneticiler, çalışanlarla iletişime ve takım çalışmasına önem veren katılımcı bir yönetim tarzı gösterirler.

3.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

3.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı günümüzde en önemli liderlik tarzlarından biri olarak kabul görmektedir. Buna göre günümüz değişkenlerin sürekli aktif olduğu bir çağdır. Bunun temel etkeni teknolojik yenilikler ve yeni örgütsel bütünlüklerin başı çektiği söylenebilir. Dolayısıyla liderlerde bu çevresel değişkenlere ayak uydurarak uygun faktörleri topluluğuna benimsetmeye uğraşmaktadır. Bu nedenle gelenekçi liderlik anlayışındaki değişmez kurallarla yönetim, günümüzde nereneysel imkânsızlaşmıştır. Dawston tarafından 1973 yılında isyan liderliği adlı çalışmasında dönüşümcü liderliği ifade etmiş daha sonra ise 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir (Eraslan, 2004).

Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlik stillerinden farklı olarak, önceden ortaya çıkabilecek problemlerin önüne geçmeyi hedeflemektedir. Dönüşümcü Liderler astları gerektiğinde daha yenilikçi bir şekilde değiştirmeye özen göstererek bireysel hedefler ile organizasyonel hedefleri birleştirmeyi amaçlamaktadır. Etkileşimsel Liderlik daha fazla ödül ve ceza kavramlarına odaklanmaktadır fakat Dönüşümcü Liderlik ise astları hedefleri doğrultusunda motive ederek gelişmeleri önemsemektedir. Bass tarafından yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderlik; vizyon ve ilham sağlama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve yüksek performans boyutları ile alınmış ve bu boyutlara yönelmiş ve geliştirmiştir.

- **İdealleştirilmiş Etki ve Karizmatik Etki**

Karizma kelimesi, ilk olarak Antik Yunan'daki "hediye" anlamında kullanılmış daha sonraki yıllarda ise "Tanrı vergisi, iyileştirme veya kehanette bulunma gibi Tanrı'dan gelen hediye anlamında olağanüstü davranış" şeklinde tanımlanmıştır (Aslan, 2009). Orijinal karizmatik etki Weber tarafından tanımlanmıştır (Fiol vd., 1999). Weber karizmatik liderlik kavramını ilahi lütuf ya da ilahi hediye anlamında kullanmıştır (Yukl, 2010). 1947 yılında Max Weber karizmayı; biçimsel ya da makamsal otoriteye dayanmayan, takipçilerin liderin olağandışı yeteneklerle donatılmış olduğu duygusuna

dayanan ve izleyecilerini ilahi etki yaratarak etkisi altına alma olarak tanımlamaktadır. (Mittal, 2015). Karizma; bu boyutta lider, misyon oluşturur ve vizyon geliştirerek izleyicileri için bir rol model oluşturur. İzleyiciler liderlerine güvenir, saygı duyar ve ona itaat eder. Böyle bir durumda izleyiciler lideri kendilerine rol model aldıkları için ona benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak vizyon çerçevesinde liderleriyle özdeşleştirerek, ona bağlılıklarını artıracaklardır (Bass, 1990 ; Hartog vd., 1997; Avolio ve Bass, 2002: ; Demir ve Okan, 2008: ; Bakan vd.). Weber’e göre karizmatik liderlerin beş temel unsuru vardır. Bunlar; olağanüstü hediyelerle donatılmak, sosyal kriz veya çaresizlik durumunun olması, krizlere yönelik radikal çözümler sayılabilecek fikirler, izleyiciler tarafından liderin olağanüstü güçlere sahip olduğuna inanılması ve son olarak liderin olağanüstü yeteneklerinin ve üstünlüğünün başarıyla onaylanmasıdır (Hunt vd, 1999). İdealleştirilmiş ve karizmatik etki ; liderin sahip olduğu kişisel özellikler, davranışlar, motivasyon gibi özelliklerinden ortaya çıkmaktadır (Shamir ve Howell,1999). İdealleştirilmiş etkinin, karizmadan farkı ise bir vizyon ve misyon geliştirme davranışlarının da aralarındaki ilişkiye dahil edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Dönüşümcü liderlerdeki karizmanın diğer karizmatik liderlik teorilerinden farkı; takipçiler üzerinde karizma ile birlikte ideal etki de gösteren bir liderlik davranışı olmasıdır (Acar 2013). Bass’ın yapmış olduğu çalışmalarda “dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsederek, dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler tanıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını” belirtmiştir. Dönüşümcü liderin ideal etki özelliği ise bir liderin kendi düşünce, davranış, değer, inanç ve performansını diğer insanlara yayması ve aynı zamanda onların düşünce, davranış değer, inanç ve performansını etkileyebilmesidir (House vd.,1991).

Çalışanların gözünde karizmaya sahip olmak dönüşümcü liderin başarısı için oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderlikteki karizmatik özellik, takipçiler üzerinde büyük bir etkiye ve güce neden olduğu için, takipçilerin liderlerine olan güvenini ve bağlılıklarını artırmaktadır (Bass, 1990). Stone ve arkadaşlarına göre (2004) dönüşümcü liderliğin karizma özellikleri etki eden nitelikler vizyon, güven, saygı, risk paylaşımı, dürüstlük,

ve diğer modellemelerdir. Karip'e göre, bu noktada "liderin özelliklerinin ve davranışlarının izleyenleri tarafından idealleştirildiğini ve bu nedenle idealleştirilmiş etki atfedilen ve idealleştirilmiş etki davranışı olarak iki ayrı alt boyutta ele alındığını" belirtmektedir (Karip,1998).

- **Entelektüel Uyarım**

Entelektüel uyarımda; liderin eski geleneklerini, insanları eleştirerek yeni bakış açıları, yeni yapma standartları ve yeni fikirleri ileri sürme yoluyla takipçilerinin entelektüel yönlerine hitap eder ve bu yeni yöntemlerin ya da fikirlerin grup üyelerince uygulanmasını sağlar. (Bass, 1990 ; Demir ve Okan, 2008 ; Yukl, 2010: ; Bakan vd., 2015). Dönüşümcü liderler takipçilerinin bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları meydana getirerek, onları yeni yöntem ve teknikleri geliştirmeleri için yaratıcılığı teşvik eder (Acar, 2013). Entelektüel uyarım, takipçilerin içinde bulunduğu sorunların farkında olmalarını ve bu sorunların nasıl çözüleceğine dair uyarıların verilmesini ifade eder. Hayal gücünün harekete geçirerek yeni düşünceler ve bakı açıları oluşturur. Entelektüel uyarım bireylerin karşılaşabilecekleri sorunların çözümü için sorunların niteliğinin ve temelinin kavranmasını sağlar (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler; yeni bakış açılarını, farklı fikirleri ve sorunların çözümüne yönelik yeni yolları teşvik eder. Eski yöntemlerin ve düşüncülerin yeniden gözden geçirilmesi hususunda örgüt bireylerini cesaretlendirir. Sorunları çözmek amacıyla ortaya atılan yaratıcı ve farklı görüşlerin mantık çerçevesinde irdelenerek, uygun olan görüldüğü bu yolla seçilmesini teşvik eder (Boehnke vd.,2003).

- **Bireysel Destek**

Bireysel destek; liderin gruptaki her bir üyeyle bireysel olarak ilgilenerek, onların ihtiyaçlarını, isteklerini ve yeteneklerini dikkate almasını ifade eder. Aynı zamanda izleyicilerinin kişisel gelişimini sağlamak amacıyla onlara koçluk yapar (Bass, 1990; Avolio ve Bass, 2002; Demir ve Okan, 2008). Dönüşümcü liderlerin takipçilerinin bireysel gelişimine takip etme yönelimler vardır. Mevcut görevlerini yerine getirmeleri ve gelecekte daha fazla sorumluluk almaları için takipçilerinin sahip olduğu potansiyeli değerlendirir. Hem örgütün ihtiyaçlarını karşılamak hem de takipçilerinin yeteneklerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde geliştirmek için onlara bireysel örnekler ya da

görevler verir (Bass, 1985). Liderlik, örgütün amaçlarını göz önünde bulundurduğu kadar izleyenlerin de sahip olduğu kabiliyet ve özelliklerini ön plana çıkartmasını sallamakla ilgili bir kavramdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerin her birine ayrı bir ilgi göstererek, onların kişisel gelişimlerine yardımcı olur (Acar, 2013).

Dönüşümcü lider; koçluk eder, tavsiyelerde bulunur, astlarının performansını arttırmak için onlara pratik eğitimler verir. Astlarını dikkatli bir şekilde dinler, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda kendi yeteneklerine güvenmeleri için onlara güven, cesaret ve destek verir. Yüksek performans ve çaba göstermeleri için onlara pozitif geri bildirimde bulunur, astlarına ilginç ve zorlayıcı görevler vererek kendilerini geliştirmeleri için fırsat verir (Boehnke vd., 2003).

- **İlham Verici Motivasyon**

Dönüşümcü liderler astlarından yüksek performans beklemektedir ve bu amaca giderken geleceğe dair heyecan verici bir vizyon oluşturmaya ve astlarına hedeflere giden yolları göstermeyi sağlarlar (Gümüşlüoğlu,2009). İzleyicilerine cesaret ve enerji verici konuşmalar yaparak güçlü duygular uyandırmaktadırlar.

3.2.4.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, genel olarak geleneksel çizgiyi muhafaza etmeye devam etmiştir. Bundan dolayı geçmiş zamandan günümüze iyi olan teknik ve yararlı uygulamaların devam etmesini sağlamıştır. Ayrıca bu yaklaşımda geleneksel yöntemler geliştirilerek etkinlik ve verimlilik üst seviyeye çıkarılmıştır. Etkileşimci liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, işletme çalışanlarının yaratıcı, yenilikçi olmalarını sağlamış, inovasyon becerilerinden ziyade verimlilik ve kalite odaklı çalışmalarını sürdürmüştür (Eraslan, 2006). Etkileşimci liderlik bir esnaf gibi alışveriş yapmayı temsil eder. Lider ve grup üyeleri arasında etkileşimli bir diyalog vardır. Ödül ve ceza olmak üzere etkileşimci liderliğin oluşmasına katkı sağlayan iki temel faktör bulunmaktadır. Örgüt üyeleri başarı gösterdiğinde ödüllendirilirken aksine bir durumda cezalandırılır. Etkileşimci liderlik yaklaşımında liderler, astlarından yapmasını istediği minimum başarı konusunda anlaşma yapar. Bu yaklaşımda liderlik, yönetimle eş anlamda

düşünülmektedir. Liderler, işletmede çalışan personelle sözleşme yapar ve çalışanları performanslarına göre ödüllendirir ya da cezalandırır (Tekarslan vd., 2000).

- **Koşullu Ödüllendirme:** Liderler ortak bir hedef belirler ve bu hedeflere ulaşan çalışanların nasıl ödüllendirileceğini belirtirler. Liderler, çalışanları önceden belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşmaları için ödüllendirir ,maddi ve manevi ödüller verir (Karip, 1998).
- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Liderler iş ve performans standartlarını belirler; iş süreçlerini takip eder Ve gerektiğinde müdahale yoluyla düzeltici kararlar alın. Lider aktif rol oynarak izleyicilerin performansları gözlemler, standart sapmaları tespit ettiğinde eyleme geçerek izleyicilerin hataların düzeltir (Demir ve Okan,2008).
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Liderler İş süreçlerinde daha pasif kalmaktadır ve hatalar kendini göstere kadar müdahale etmezler. “hasar yok, onarım yok, dokunma yok” ilkesini benimsemişlerdir (Karip, 1998). Pasif istisnalarda ise hataların çözümünü izleyicilerden veya çalışanlardan beklemektedir. Lider tarafında direk müdahale söz konusu değildir fakat problemler çözümleyemeyecek durumu geldiğinde harekete geçer (Yavuz ve Tokmak, 2009).

3.2.4.3. Hizmetkâr Liderlik

Son dönemlerde iyi bir liderlik için belirlenen özellikler birtakım değişimlere uğramıştır. Hiyerarşik yapıya ya da emir komuta düzenine yönelik liderlik tarzları değişime uğramış, bu özelliklerin yerine takipçileri göz önünde bulundurma, örgütsel iletişimin önemini kavrama, etik davranış sergileme ya da hizmet etme gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Bu yeni liderlik çeşitlerinden biri de Hizmetkâr Liderlik anlayışıdır (Dierendonck ve Patterson,2010). Hizmetkârlık kavramı, “hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayışıdır ve bu anlayışı, bir kişinin kendisini herhangi bir çıkar ya da fayda gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını, isteklerini karşılaması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir.”

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk kez Greenleaf tarafından yapılan üç temel çalışmasıyla literatüre girmiştir. Bu çalışmalar; 1970 yılındaki “The Servant as Leader”, 1972 yılındaki “The Institution as Servant” ve “Trustees as Servants” adlı çalışmalardır (Parris ve Peachey, 2013). Greenleaf (1977) hizmetkâr liderlik kavramını, Hermann Hesse’nin “Doğuya Yolculuk” kitabındaki Leo karakterinden ve onun hizmet etme davranışlarından etkilenecek şekilde ortaya koymuştur. Muhtemelen Hesse’nin kendisini anlattığı hikâyesinde, bir grup insanın efsanevi bir yolculuğunun anlatıldığı bilinmektedir. Hikâyenin temel kişisi olan Leo, sıradan bir varlık olarak onların hizmetkârlık ilerini yapmakta ve aynı zamanda onlara ruhuyla ve sözleriyle güç vermektedir. Her şey Leo’nun ortadan kaybolmasına kadar iyi gitmektedir. Leo’nun kaybolmasıyla grupta bir kargaşa yaşanmış ve yolculuk ertelenmiştir. Grup üyeleri Leo olmadan yolculuğa devam etmek istememektedir. Hikâyeye göre birkaç yıl sonra Leo bulunur ve onun rehberliğinde yolcuğa devam edilir. Mükemmel liderin öncelikle başkalarına hizmet etmesi gerektiğini ve bu basit hizmet olayının liderin mükemmelliğinin temel anahtarı olduğunu sonucuna varmıştır. Greenleaf (1977), hizmetkâr liderin tanımını şöyle yapmaktadır: “Hizmetkâr lider her şeyden önce bir hizmetkârdır. Hizmetkâr liderlik, hizmet etme hissiyle hareket eder ve daha sonra insanları yönetme arzusuna götüren bilinçli bir tercih haline gelir.” Bu nedenle hizmetkâr liderliği, diğer liderlik türlerinden ayıran özellik, hizmet yönelimli olma tutumudur (Erkutlu ve Chafra, 2015). Bass’a (2000) göre hizmetkâr liderin sahip olduğu hizmet etme duygusu doğaldır ancak liderlik yapmaları ise bilinçli bir seçimdir. Hizmet etme ile liderlik etme arasındaki ikilem, aslında hizmetkâr liderlik kavramının anlamını ortaya çıkarmaktadır (Trompenaars ve Voerman, 2009).

Laub’a (1999) göre hizmetkâr liderlik, diğer bireylerin çıkarlarını kişisel ihtiyaç, istek ve çıkarların üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır. Hizmetkâr liderlik, bireyleri önemseme, onların ihtiyaç ve isteklerinin kendilerininkinden önce gelmesi ve onlara hizmet etme anlamındadır. Hizmetkâr lider, kontrolü altında olan insanların niteliğine odaklanmak yerine onlara hizmet etmeye odaklanır. Hizmetkâr lider, insanları merkeze koyarak onlara nasıl hizmet edebileceğini düşünür (Chung,2011). Hizmetkâr liderlik; bir liderin, liderlik yaptığı kişilerin birtakım amaç ve görevleri başarabilmeleri için onları

güçlendirme ve geliştirmeye yönelik olarak onlara hizmet eden liderdir (Page ve Wong,2000). Hizmetkâr liderlik, bir liderin topluma, örgüte ve bireylere tamamen hizmet etme eğiliminde olmasıdır (Reed vd., 2011).

Dince ve Öksüz’e göre, hizmetkâr liderler aslında, “sorumluluklarının farkında olan, örgütteki tüm bireylere diğer veren, onların bireysel gelişimini sağlamak için potansiyellerini fark eden, liderlik becerilerini adil bir biçimde kullanan, liderlik gücünü tekeline almayıp bunu diğerleriyle paylamakta gönüllü davranabilen ve insan ilişkilerinin temelini oluşturan karşılıklı güven, saygı ve sevginin asıl kazançları olduğunu fark eden, öğrenen ve bilen kişilerdir” (Dince ve Öksüz 2011). Boone ve Makhani hizmetkâr lideri, insanları kendisini takip etmesi için zorlamayan ancak takipçileriyle birlikte yürüyen ve takipçilerini ortak bir vizyon çerçevesinde hareket ettiren ki, olarak tanımlamaktadır (Boone ve Makhani 2012). Hizmetkâr liderlik kavramı; liderin, takipçilerinin kapasitelerini, yeteneklerini, amaçlarını, ihtiyaç ve isteklerini anlamak için onlarla birebir iletişime geçmesi ve onların potansiyelinden tam olarak yararlanabilmek için onları motive etme inancına dayanmaktadır (Bambale, 2014). Hizmetkâr liderlik, tüm liderlik özelliklerini kapsayan ancak diğer liderlik anlayışlarının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “insana hizmet odaklılık” felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderlik kavramında önemli olan iki nokta, hizmetkâr liderin “Kim” olduğu ve “Ne Yaptığıdır. Ne yaptığı konusunda hizmetkâr lider, ilk olarak başkalarını yöneten değil onlara hizmet eden kişidir. Kim konusunda ise hizmetkâr lider, lider ya da sahip değil hizmetkârdır (Sendjeya ve Sarros,2002). Hizmetkâr liderlik aslında odaklanmayla ilgilidir(Patterson,2003). Hizmetkâr lider örgütteki takipçilerine odaklanır ve örgütten daha ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarına yönelir (Stone ve Patterson,2005). Hizmetkâr liderlik kavramı, başkalarına saygılı olma ve alçak gönüllülük gibi değerlere dayanmaktadır. Hizmetkâr liderin sahip olduğu değerler sadece takipçilerini değil aynı zamanda içinde bulunduğu örgütüde etkilemektedir. Liderin sahip olduğu dürüstlük ve doğruluk gibi değerler kişiler arasında ve örgütte güven ortamının kurulmasında önemli rol oynamaktadır (Russell, 2001).

Hizmetkâr liderlik, işletmedeki çalışanların gelişimini sağlayıp, takım çalışmasını ve kişisel bağlılığı artırarak amaçlara ulaşır; işletmenin değerlerine odaklanarak hedeflerin

gerçekleştirilmesini sağlar. Hizmetkâr liderler, diğer bir deyimle bireysel ve örgütsel gelişmenin bir aracı olarak değer verir ve atfederler. Bunun yanında temel unsur hizmet etmek olduğundan, işletmedeki çalışanları cesaretlendirerek kendilerini geliştirmelerini sağlar ve iletişimiyle bütünleşerek işletmenin performansının artmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007). Hizmetkâr liderliğin avantajları etkileyici ve yaygındır. Ancak bu avantajların yanında hizmetkâr liderlik davranışlarının birtakım dezavantajları da olabilmektedir (Shekari ve Nikooparvar,2012). Hizmetkâr liderlinin avantajlarını ve dezavantajlarını şu şekilde belirtmektedir (Waterman 2011) ;

Hizmetkar Liderliğin Avantajları:

- İnsanlara değer verir ve onlara bir araç olarak değil bir amaç olarak davranır.
- İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar.
- Topluma bağlılık gösterir.
- Resmi olmayan ortamlarda daima güler yüzlü davranır
- Koruma kavramını ile koruma altına alır.
- Güç ve otoriterden daha çok cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu seçer.
- Takipçilerine yol gösterip, geliştirerek onların performanslarını artırır.

Hizmetkar Liderliğin Dezavantajları:

- Dönüşümcü liderlik tarzıyla benzerlik göstermektedir.
- Amaç odaklı sistemlerde başarısızlıklara uğrar.
- Hiyerarşi kavramına zarar verebilir.
- Dini bir kavram olarak algılanabilir.
- Hizmet ifadesi bazı çalışanlar tarafından zararlı olarak algılanabilir.
- Tevazu gösterme insanlar tarafından zayıflık olarak algılanabilir.
- Bazı çalışanlar bu yaklaşıma karşılık vermeyebilir.

3.2.4.4. Vizyoner Liderlik

Liderlik yaklaşımlarını çeşitli evreler halinde incelemek mümkündür. Bu bağlamda liderliğin doğuştan geldiğini ileri süren “Özellikler Yaklaşımı”nın 1940'lara kadar benimsendiği ve bu tarihten itibaren, liderin etkinliğini, liderin davranış biçimine

bağlayan “DavranışçıYaklaşım”ın (1940-1960) ortaya çıktığı, daha sonra, liderin ‘‘Etkinliğini Liderin’’ durumlara göre nasıl davrandığını ortaya koyan “Durumsalçı Yaklaşımın (1960-1980) etkin hale geldiği ve 1980’li yıllardan itibaren devam eden ve liderin daha çok vizyon boyutuna dikkat çeken, “Yeni ya da Vizyoner Lider Yaklaşımı’nın hayata geçtiği söylenebilir (Fişek, 2005).

Vizyoner liderler, izleyenlerin birbirleriyle ve dünya ile olan ilişkileri sonucu elde ettikleri genel düşünceleri geliştirmelerine yardımcı olan genel durum, sosyal ihtiyaçlar, problemlerin açıklaması ve vizyona yönelik umut verici çözümler hakkında anladıklarını birlikte ortaya koyarlar. Bu vizyon, geçmiş deneyimlerin, bugünkü olanakların, temel değerlerin ve kültürel geleneklerin bir yansımasıdır. Onlar değerlerin gelecekte nasıl anlamlandırılacağını lider ve izleyenlerin davranışları yoluyla gösterirler (Crosby,1999). Onlar, izleyecileri kaynaştırabilmek için düşünme gücüne, şüpheli bilgileri başarılı bir şekilde analiz etmeye, sorunlarla baş edebilmek için yeni fikirler üretmeye ve olanakları artırmaya ihtiyaç duyarlar.Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Yöneticilik ise yapılacak işleri algılama ve insanları çalıştırabilme gücüdür, insanlar diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler. Klopp'a göre vizyoner liderler, yaratıcı düşünme aşamalarını iletebilmek, karizma liderlik ise sosyal liderlik olarak anlaşılmalıdır (Brenghelmann,1995). Vizyoner liderlik ile karizmatik liderlik arasında belirgin farklılıklar vardır. Vizyoner lider sorunlara küresel ve sezgisel baktığı zaman kendini rahat hisseder; yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözlemeyi sever. Karizmatik lider ise, bütünüyle bir değişmeyi öngörür. Değişim süresinde içinde bulunduğu durumu beğenmez ve tümüyle yeni daha düzgün işleyen bir yapıyı savunur. Vizyoner lider ya hep ya hiç biçiminde kökten kararlar almayı sever. Karizmatik lider, çok iyi hazırlanmış önerilerini, izleyenleri hayran bırakacak biçimde sunar. Vizyoner lider, kendini tümüyle kendi buluşlarında yoğunlaştırır. Karizmatik lider, kişisel özelliklerini ve sosyal yöntemleri kullanarak kendini kabul ettirmek zorundadır, özellikle karizmatik lider izleyenleri kendine inandırmaya çalışır. Vizyoner lider kendine bağımlı, işbirlikçiler olmadan da çalışabileceği için, fikirlerini uygularken, bazı riskleri göze almak zorunda kalmaz. Karizmatik lider ise, çalışanların yetenekleri ve

güvenilirlikleriyle bağımlıdır. Dolayısıyla karizmatik liderlikte, toplumsal riskler çok yüksek olabilir (Brenghelmann, 1995).



BÖLÜM 4. İŞ TATMİNİ

4.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Latince "Satis" kelimesinden türetilmiş olan iş tatmini kavramı ilk kez 13 yy.'da ortaya çıkmıştır (Parker ve Mathews,2001). İş Tatmini ile ilgili ilk araştırmalar Mayo ve arkadaşları tarafından Western Elektrik Firması'nın Hawtorne fabrikasında yapılmış olduğu kabul edilmektedir. Araştırma sonuçlarında elde edilen en önemli bulgunun, iş görenlerin sosyal bir sisteme dahil olduğu ve bu sisteminin en önemli parçasının insan olduğudur (Dalay,2001). İş tatmini kavramı, Sosyal Psikoloji, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Psikoloji Literatürlerinden en çok araştırılan kavramlardan biri olmuştur (Parnell ve Crandall, 2003; Alotaibi, 2001; Cribbin, 1972; Davis, 1982; Lloyd ve Hamner, 1979). Kavramsal olarak araştırmalar neticesinden iş tatmini kavramı üzerinden ortak bir tanımlama yapılamamaktadır. Bunu sebebi ise iş görenlerin, iş tatminini etkileyen birden fazla faktör olması ve bu faktörlerin tanımlanmasını zor hale getirmiştir. (Ghazzawi, 2011). Bunun neticesinde iş tatminine ilişkin birçok tanımlama yapılmıştır.

- Locke ve Oshagbemi'e göre, bireyin işine karşı hissettiği pozitif his ve duygusal tutumlar olarak tanımlamıştır. İş tatmini, işten elde edilen çıktıkların ve işin şartlarına karşı kişisel değerlendirmesidir (Çekmecelioğlu,2005).
- Hackman ve Oldham'a göre iş tatmini, çalışanların işinden duyduğu pozitif duygudur (Hackman ve Oldham, 1975).

- Erdem (2012) ise iş tatminini, iş görenlerin, iş özellikleri değerlendirip bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan pozitif duygu (Erdem, 2012). İş görenlerin işlerine karşı gösterilen tutum ve davranışlarının bir bütünü olarak tanımlamıştır (Batıgün ve Şahin, 2006).
- İş tatmini iş görenlerin işyerlerinden beklentilerinin karşılanmasıyla birlikte gösterdikleri olumlu duygulardır (Folakemi vd., 2016). Yousef'e göre, İş görenlerin, yöneticileri tarafından takdir edilip iş çıktılarının beğenilmesi sonucu oluşan olumlu duygu olarak nitelendirmiştir (Yousef, 2016).
- Davis'e göre iş tatmini, İş görenlerin kurumlardan beklentileri ile işin niteliklerinin birbiri ile uyum içerisinde olması (Davis, 1984).
- George ve Jones (2008) 'e göre, İş görenlerin yapmış olduğu işi hakkında inançlarının ve duygularının toplamıdır. Coomber vd. ise iş tatminini, İş hayatında iş görenlerinden kurumdan beklentilerini nasıl karşılandığı ile ilgili kişisel tutum olarak tanımlamıştır (Coomber ve Barriball, 2007).
- İş tatmini, İş görenlerin, iş hayatlarından ihtiyaçlarının giderilip giderilmemesi sonucu oluşan pozitif veya negatif durumdur (Güney, 2007). Herzberg iş tatminini; İş görenini işinin yaptığı şartlar ve işinin özellikleriyle ilgili hisleri olarak tanımlamıştır. Grandey, Cordeiro ve Crouter'e göre ; iş göreninin işi ile ilgili duygusal bir tutum içerisinde olarak işinin memnun ve memnun olunmayan yönlerinin farkına vararak içsel olarak değerlendirilmesi. Akçamete ise, iş tatmini, "iş görenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır" (Akçamete 2001).
- Bir başka tanımlamaya göre, "iş görenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve iş görenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder" (Schemerhorn vd, 1994).

Açıklamalarda görüldüğü üzere, alan yazıda iş tatmini ile ilgili birçok tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların ortak özellikleri ise, iş tatminin zihinsel bir faaliyet olarak değil duygusal bir kavram olarak tanımlanmasıdır, bu duygusal kavramın bir memnuniyetin ölçüsü olarak ifade edilmesidir (Topaloğlu, 2019).

4.1.1. İş Tatmini Önemi ve Faydaları

Yoğun rekabet ve iş dünyasında örgütlerin verimliliği ve sürekliliğini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynağını yüksek verimlikte tutmalıdır. Bu verimlilik iş görenin mutluluğuyla ilişkilidir (Özcan,2011). İş tatmini, iş görenlerin ruhsal olgunluğa ulaşmasını sağlar ve bu olgunluğa ulaşamaması sonucunda beklentileri karşılamaz ve hayal kırıklığına neden olur. (Üngüren vd., 2010).

Yapılan araştırmalarda İş tatmini yüksek olan iş görenlerde örgüt bağımlılığın daha yüksek ve devamsızlık oranlarının daha az olduğunu tespit edilmiştir (İnce vd., 2015). Bu sebepten, iş tatmini bireyin içerisinde bulunduğu organizasyona ve kendisi için önemli bir rol oynamaktadır. İş tatminin yukarıdaki tanımlamalardan hareketle iş gören açısından ve organizasyon açısından güçlü bir etkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Bireyin günlük hayatının birçok kısmını iş yerlerde geçmektedir. Organizasyon içerisindeki tatmin duygusu bireyin sosyal ve toplumsal açıdan mutlu olması olmasını etkilemektedir (Yiğit, vd.,2011). Fakat İş tatminsizliği yaşayan birey bu tatminsizliğini hem sosyal hayatına yansıtacak aynı zamanda beden ve ruh sağlığına dolaylı bir etkisi de olacaktır. (Özkalp,2013,Yüksel,1990). Bu olumsuz durum ve etki, bireyin içinde bulunduğu organizasyonunu veya işini etkileyerek iş yavaşlatma, düşük verimlilik, grev gibi diğer örgütsel sorunlarını ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliğinin bir işletmenin çalışanlarında iş tatmini düzeyi ne kadar düşük ise ,ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlarını içerisinde barındırır (Çalışkan, 2005).

Günümüz Organizasyon içerisinde bireyin hedefi için hareket geçirilmesi, iş göreninin yüksek verimlikte çalışması aynı zamanda örgütlerin içerisinde bulunan dinamik çevre yapısına uyum sağlaması, organizasyonların büyüme eğiliminde olması, örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık değişen ve öngörülemeyen unsur olması gibi nedenler dolayı etkili liderlereler ihtiyaç duyulmuştur (Arıkan, 2001). Bu liderler, iş görenlerin yetenekleri ortaya çıkartarak kendilerine olan güveni sağlamaktadır. İş görenlere ilham kaynağı olarak izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerin yukarıda tutmaktadır (Yavuz, 2009).

4.2.MOTİVASYON VE İŞ TATMİN İLİŞKİSİ

Motivasyon ve iş tatmini kavramları birbiriyle yakın ilişkili olan iki hissi durumu ifade etmektedir. Fakat bu iki kavramı birbirinden farklı olmaktadır. Motivasyon bireyin gücünü belirli amaca yönelik olmasını olarak tanımlanmıştır (Keser,2006). İş tatmini ise iş görenlerin yapmış oldukları iş hakkındaki duygu ve inançlarının toplamıdır (George Jones 2008). Motivasyon kavramı, bireyin amaca yönelik bir davranışı iken iş tatmini ise işten elde edilen çıktıkların ve işin şartlarına karşı kişisel değerlendirmesidir (Çekmecelioglu,2005). İş tatmini ve motivasyon terimleri birbirinin yerine kullanılmaktadır. İş tatmini, bireyin mevcut iş durumuna duygusal tepkisi iken, motivasyon kişinin ihtiyaçlarını karşılaması ve tatmin etmesi için itici güçtür. Maslow ve Herzberg'in teorileri işyerine kolaylıkla uygulanabilir. Yöneticiler, çalışanların genel iş tatmini elde etmelerine yardımcı olabilir, bu da çalışanın iç motivasyonu ile işteki performansı artırır. İş tatmini derinlemesine anlamak için motivasyon kavramını detaylı biçimde incelemekte yarar bulunmaktadır.

4.3.MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere 2 şekilde sınıflandırılmıştır.

4.3.1.Kapsam Teorileri

İnsanların motive eden faktörleri, bireysel ihtiyaçları kapsamında ele almaktadır (Teck-Hong & Waheed,2011). Bireyin bulunduğu çevrede, belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışmaktadır. Kapsam teorileri iş görenlerin neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir (Dinibutun, 2012).

4.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlarının tatmininin bireyin iş tatmini olarak tanımlayan A.H. Maslow, ihtiyaçları beşli hiyerarşi düzeninde 2'ye ayırarak temel alt düzey ayırarak ve üst düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırmaktadır.



Şekil 4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kula ve Çakar, 2015).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşinin aşamalarını; fizyolojik, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak tanımlamıştır. Alt basamaktaki ihtiyaçların yeterli seviyede tatmin edilmesiyle bir üst basamağa geçiş yapılabileceği ifade edilmektedir (Kula ve Çakar, 2015).

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşinin temel basamağında yer alıp bireyin yaşamı içerisinde, sonradan öğrenilmeyen, insanların doğuştan sahip oldukları ihtiyaçlar olarak tanımlanmıştır. Su içmek, uyumak, nefes almak vb. ihtiyaçlar bu bölümde yer almaktadır (Şeker, 2014).
- Güvenlik İhtiyacı: Tüm fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığında güvenlik ihtiyacı aktif hale gelmektedir (Jerome, 2013). Barınma, psikolojik ve fiziksel tehlikelerden korunma, kaygıdan uzak bir yaşam, güvenlik ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Bir çalışan için ise, kişinin çalışma şartları, sosyal güvenlik hakları, ücret, mekânsal nitelikler gibi etkenler eğer tatmin ediliyorsa bireyin bu ihtiyacı karşılanmış olmaktadır.
- Sosyal ihtiyaç: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının tatmin edilmesiyle birey, iletişim kurma, bir gruba ait olma, bir arada olma arkadaşlık sevmeye sevilme gibi faktörlere ihtiyaç duymaya başlar. Bu ihtiyaçların karşılanmaması halinde, yalnız, depresyon ve kaygı bozuklukları yaşanabilmektedir (Martin D. Joomis, K. 2007).

- Saygınlık İhtiyacı: İnsanlar sosyal ihtiyaçları dışında, toplumda saygınlık görmesi, kendisine hürmet edilmesi ve güvenilmesini gibi ihtiyaçlarında karşılanmasını istemektedir (Tevrüz,2002). Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanmaması halinde travma sonra stres bozukları yaşanabilmektedir.
- Kendine gerçekleştirme ihtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamakta ise kişinin kendini gerçekleştirme ve potansiyelinin farkına varması ve başarının bununla birlikte elde edilmesi olarak tanımlanabilir (Cao vd., 2012).
- Bireylerin kendileri gerçekleştirme istekleri kişide kişiye değişebileceği gibi kültür yaş ve diğer faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Mutluluk ve başarı gibi hedeflere ulaşmaktan ziyade bu hedeflere ne kadar açık olduğu ile ilgili ve bulunduğu hayat ve andan tatmin duygusu ile bağlantılı olarak tanımlanabilmektedir (Kaufman,2018).

4.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Abraham Maslow'un kuramından sonra en iyi bilenen çift faktör kuramı, 1959 yılında Herzberg tarafından yayımlanmıştır (Ataman, 2001). Çalışanların işinde başarılı ya da başarısız olmasının, bireyin işine karşı sergilemiş olduğunu davranışın doğrudan etkisi olabileceğinden söz eder (Aktaş, 2002). Çalışanların neyin daha fazla motive ettiği, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olup olmadığı ve çalışanların çalışma ortamlarından neler beklediği beklediği gibi konuları belirlemeye çalışmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). İş tatmini ve verimlilik üzerinde, işin kendisinin olumlu etkisinin olduğunu çıkarımı yapmıştır (Hodgetts, 1999).

Abraham Maslow'un teorisinin aksine, iş tatmini ve iş tatminsizliği farklı nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenlerimi 1959 yılında da yaptığı 200 muhasebecinin ve mühendisin katıldığı araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu çalışmanın ardından Herzberg güdüleyici faktörleri 2 ana grupta toplamış ve bunlara hijyen faktörleri ve özendirici faktörler olarak tanımlamıştır. Bu faktörler birebirden bağımsız ve temelde farklılıklar göstermektedir (Maidani, 1991). Hijyen kelimesinin kökeni Latinceye dayanmaktadır. Herzberg ve meslektaşlarına göre, bu terim çalışanın sağlık tehlikeleri

ortadan kaldırmak için kullanılan bir Hijyen faktörleri çalışanın işinin dış faktörler tarafından belirlenmesidir. Herzberg'in saptadığı hijyen faktörler şunlardır;

- Şirket politikasının , mevcut hedeflerin ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve nezaketin yetersiz oluşu, amir ile beşerî ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu ,ücret düzeyi ve ücret artışlarının yetersizliği, iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlıklar, çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi.
- Herzberg'in teorisine göre, motivasyon faktörleri veya güdüleyiciler, işe kendisine özgüdür ve işe yönelik pozitif tutumlara yol açar (Herzberg,1966). Herzberg saptadığı özendirici faktörler ise, sorumluluk ve ilerleme olanakları veya statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır.

4.3.1.3. Alderfer'in Vig Kuramı

Maslow ve Herzberg 'un güdeleme kuramlarımdan sonra, Alderfer'in çalışması ortaya çıkmıştır. Alderfer'in çalışması Abraham Maslow'un teorisinin iş hayatına uyarlanmış biçimi olarak görülebilmektedir. Lussier göre, Alderfer Maslow'un güvenlik ve fizyolojik ihtiyacını bir varlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyacını bir büyüme ihtiyacı ve sosyal ihtiyacı da ilişki kurma ihtiyacı olarak yeniden tanımlamıştır (Lussier 2008).

Alderfer'in ERG teorisi tarafından önerilen üç kategori şunlardır:

- **Var Olma (Existence)**

Bu seviye bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile ilgilidir. Maslow'un ihtiyaçlar kategorisinde fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar olarak geçmektedir. Bireyin şuan hayat ve güvende kalma ihtiyaçlarını ifade etmektedir (Yang ,2011). Var olma ihtiyaçları ne kadar az karşılanırsa o kadar çok arzu edilir. Varoluş, bir kişinin egzersiz ve uyku gibi zindelik düzeylerinde tatmin hissetme ihtiyacına atıfta bulunan korku,

endişe ve tehlikeden korunma olarak tanımlanabilecek güvenlik ihtiyacının bir kombinasyonudur.

- **İlişki Kurma (Relatedness)**

Bu seviye, Maslow'un hiyerarşisinin üçüncü ve dördüncü seviyelerini kapsar (Sosyal ihtiyaçlar Kendini gösterme). Bir bireyin fizyolojik olarak güvende hissettiği veya var olma ihtiyacını karşıladıktan sonraki seviyeyi gösterir. İlişki kurma ihtiyacı, şefkat görme , sosyal ilişkilerin ve bireyler arasındaki ilişkilerinin destek alma ihtiyacı gibi açıklanabilir (Ghanbarpour & Najmolhoba,2013).

- **Gelişme (Growth)**

Maslow'un teorisine benzer şekilde ihtiyaçların en yüksek seviyesi kapsamaktadır. Bu grupta kişisel gelişim, yeni bilgilerin öğrenilmesi ve ahlak gibi motivasyon unsurları yer almaktadır (Şeker, 2015).



Şekil 4.2. Maslow Kuramı ve Alderfer Kuramı Karşılaştırması (Süral Özer ve Topaloğlu, 2018).

4.3.1.4. Mc Clelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı

David McClelland Amerikalı bir psikolog olarak 1980'lerde başarı, güç ve aidiyet ihtiyaçlarının insan motivasyonunu ve insanların eylemlerini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan bir teori oluşturmuştur. Motivasyon teorisinin ana teması, ihtiyaçların kişinin çevresiyle başa çıkarak öğrenilmesidir, ihtiyaçlar öğrenildiğinden, ödüllendirilen davranış daha yüksek bir frekansta tekrarlama eğilimindedir (Ivancevich and Donnelly, 1979). McClelland'ın teorisi insanları gruba ayırmış ve bunları başarıma ihtiyacı

duyanlar, ilişki kurma ihtiyacı duyanlar ve güç kazanma ihtiyacı olanlar olarak sıralamıştır (McClelland,1965). Başarma ihtiyacı duyanlar ve bu grupta yer alan insanlar için başarı sonundaki ödül önemli olmayıp başarının kendisine ihtiyacı olanlardır (Eren, 2016). Motivasyon kaynağı başarma ihtiyacı olan bireyler, problem çözme veya karışık işlerde uzmanlaşma ihtiyacı hissederler (Schermerhorn ve Bachrach, 2016). Başarma güdesine sahip olanlar insanlar, kendilerine zor hedefler koyup bu hedeflere ulaşacak bilgi ve yeteneği kullanmak istemektedirler ve davranışlarında daha gerçi ve karar olmaktadır (Keser, 2006). İlişki kurma ihtiyacı olan insanlarda rekabetten çok dayanışma ön plandadır. Sosyal ilişkiler, bir gruba girme yada dahil olma ve başkalarıyla ilişki kurma ihtiyacı baskındır (Koçel, 2005).

Güç kazanma ihtiyacı duyanlar ve ihtiyacı sahip olan kişiler çevrelerine egemen olmak isterler. Yöneticilerin yüksek güç ihtiyacı olan kişiler olduğu bu kurama göre belirtilmektedir (McClelland ve Boyatzis,1982). McClelland'a göre tüm insanlar aynı hiyerarşik ihtiyaçlar görülmemektedir. İhtiyaçlar kişisel özellikler bakımından farklılık göstermektedir (Ataman 2001, Eren 2001). Kurama göre duygular motivasyon etkisi olarak görülmekte olup motivasyonu tetiklemektedir (McClelland,1955).

4.3.2.Süreç Kuramları

4.3.2.1 Vroom 'un Beklenti Kuramı

Beklenti teorisi, Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışma motivasyonu ile ilgili yaptığı çalışmalardan yola çıkan bir teori olan beklenti kuramı 1960'larda Victor Kroom tarafından formüle edilmiştir. Vroom 'un beklenti kuramına göre , motivasyon bireyin amaca verdiği önemin ile bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisinin ile ilişkilidir. (İlter Akat,Gönül Budak, 1994) Bireyin motivasyonun yüksek tutulması için ödülün derecesinde yüksek tutulması, bu kuramın temel noktasını oluşturmaktadır (Saif,2008). Vroom 'un teorisine göre, çalışını sorumluluğumdaki iş için emek sarf etmesi iki değişkene bağlıdır. Bu değişkenler Valans ve Bekleyiştir. Valans, bir bireyin sonucu (ödülü) arzulama derecesidir. Valans değerinin sıfır seviyede olması amaca karşı bireyin ilgisiz olduğunu göstermektedir (Onaran,1981). Valens değeri negatif ise, bireyin sonuç için çaba göstermemesi anlamına gelir. Bekleyiş ise, bireyin gayreti ile sonuçlar arasında

ilişki kurmaktadır. Birey davranışlarının sonucunda ödüllendireceğine veya davranışlarının cezalandırılacağı bilmektedir. Bu beklenti 0'dan 1'e kadar bir olasılık olarak gösterilmektedir.

4.3.2.2. Lawler-Porter Beklenti Kuramı -Değer Kuramı

1971 yılında Vroom kuramının bir uzantısı olarak Lawler – Porter yönetsel motivasyon ile ilgili soruları cevaplamak amacıyla beklenti kuramı geliştirmiştir. Bu nedenle, memnuniyet ve performans arasındaki ilişkinin başka bir değişken ödülle bağlantılı olduğunu varsayarlar. Modele göre, çalışanın yüksek performans sergilemesi bu performansın gerektirdiği bilgi ve yeteneğe bağlıdır (Moorhead, Griffen,1999). Çalışanın çabası ve gayreti üst düzeyde olabilir fakat eğer yeteneği rol algısı uygun değilse performansı düşecektir (Tevrüz,1999). Bu teoriye göre iş görenin, gayreti, yeteneği ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu ödüllendirilme içsel veya dışsal olabilir. Ödüllendirmeler bireyin performansı ile doğru orantılı olmalı eşit ödül ilkesine dayanmalıdır (Koçel, 2010).

4.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi 1963 J.Stacy Adams tarafından formüle edilmiş olup temelinde bireyin adil davranma arzu yatmaktadır. Eşitlik teorisi göre, iş görenin başarısı ve tatmini içerisinde bulunduğu eşitlik düzeyine ya da eşitsizliklere bağlıdır. Bireyin eşit davranış görüp görmediği bireyin girdilerine ve çıktılarıyla ilişkilendirilmiştir.

Girdiler	Çıktılar
Eğitim, zeka, deneyim, beceri, kıdem koşulları belirsizlik	Ücret, ödül, sigorta, Çalışma

Şekil 4.3. Kaynak: Al-Zawahreh vd., 2012

Çalışan , işin girdileri ile sonuç oranları karşılaştırmaktadır. Eğer çalışan eşitsizliği algırsa, eşitsizliği düzenlemek için hareket geçmektedir (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012). Eşitsizliği gidermek için bireyin olası göstereceği davranışlar,

- Çıkışların değiştirilmesi (Ücret ödöl, sigorta, çalışma koşulları).
- İşi bırakma, istifa, bölüm değiştirme.
- Verilen emek miktarı değiştirilmesi.

4.3.2.4. Locke'un Amaç Saptama Kuramı

Edwin Locke ve Gary Latham tarafından 1968 yılında ortaya atılmıştır. Amaç teorisi, motive edilmiş çaba ve performansın en iyi açıklayıcılardan biri olmuştur (Miner, 1984; Pinder,1984). Amaç saptama teorisine göre, davranışın iki bilişsel belirleyici bulunmaktadır. Bunlar değerler ve niyetlerdir. Bir hedef, basitçe bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şey olarak tanımlanmaktadır. Hedefler, uzun ve sıkı çalışma hayatında değerlerden, durumlardan veya görevlerden daha önemlidir (Locke & Henne,1986). Hedefler davranışı diğer açıdan iş performansını etkilemektedir. Ulaşılması zor hedefler bireyin davranışını olumlu yönde etkilemektedir ve performansın yükselmesiyle sonuçlanmaktadır (Latham & Yukl, 1975). Zor hedefler performansı artırır, enerjiyi harekete geçirmektedir. Ayrıca, hedefler performansı harekete geçirmeye amaçlayarak bireyin hedefe giden yolda belli bir strateji izlemesini sağlamaktadır.

4.3.2.5. İş Özellikleri Kuramı

1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmış olan iş özellikleri kuramı çalışanları organizasyon içerisinde motive etmeye amaçlamış bir iş tasarım kuramıdır. İş görenlerin örgüt içerisindeki iş tatmini ve motivasyonunu etkileyen etkenleri belirlemeye çalışıp, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamaların iş görenler üzerindeki etkisi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkileyen işlerin temel özelliklerini belirleyerek esasen zenginleştirilmiş iş uygulamalarında artan iş tatmini, motivasyon ve iş performansı arasındaki bir ilişkili olduğunu savunmuştur (Bilgiç, 2008). Diğer bir ifade ile Çalışanların iş tutumu ve davranışlarını, örgütsel görev ve niteliklerinin nasıl etkilediğini açıklamayı hedeflemiştir.

İş özellikleri kuramına göre, herhangi bir işin beş önemli temel iş özellikleri (boyutları) bulunmaktadır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik serbestlik ve geribildirimdir.

- **Beceri çeşitliliği:** İşin, işi bir tamamlamak için farklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesini gerektirdiği olarak tanımlanabilmektedir. Beceri çeşitliliği açısından yüksek bir iş, bir dizi beceri ve yetenek gerektirir (Hackman, Oldham,1975).
- **Görev Kimliği:** Bir bireyin, bir bütün ve tanımlanabilir bir iş parçasını hangi ve ne ölçüde tamamlayabileceği olarak belirtilmektedir (Michael, Viswanth,2010).
- **Görevin Anlamlılığı:** Bu kavram, işin çalışanların hayatını etkileyip etkilemediğini ile ilgilidir (Debnath ve Tandon,2000).
- **Özerklik ve Serbestlik:** Bir çalışanın talimat veya yönerge almadan bir işi yapmasıyla ilgilidir.
- **Geri Bildirim:** Çalışanın ne derece başarılı olduğuyla ilgili olarak doğrudan ve açık bilgi verilmesiyle, çalışanın performans hakkında bilgi sahibi olmasıdır (Becherer vd., 1982).

4.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Organizasyonel varlıklar arasından en önemlilerinden biri insan kaynaklarıdır. İş görenler işlerinde memnun kaldığından organizasyonu işleyişine ve iş gören performansına önemli katkı sağlamaktadırlar. İş tatmini aynı zamanda daha düşük çalışan devir oranı, daha düşük devamsızlık oranı ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Gazioğlu & Tansel, 2006). İş tatmini düşük olan bireylerde stres hayal kırıklığı, baş ağrısı, duygusal çöküntü gibi durumların olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptanmıştır (Miner,1992).

İş tatmini, iş görenin işe karşı yaşadığı olumlu veya olumsuz tutumları ya da işlerine karşı neler hissettiği olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamadan hareketle iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler birçok araştırma yapılmıştır (Locke ve Whiting, 1974).

Ghazzawai'göre ise, bir kişinin iş tatmin seviyesini etkileyen dört faktör bulunmaktadır. Bu faktörler Kişilik, değerler, çalışma durumu ve sosyal etkidir. Bireyin kişiliği bir iş hakkında pozitif veya negatif olarak o işi değerlendireceğini etkilemektedir. İş tatmini, bireylerin sahip oldukları değerlerden etkilenmektedir. Bireyin işte nasıl davranması gerektiği ve iş karşı olan tutumu değerler olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 2008). Bireyin iş yerindeki görevlerinin ne kadar zor olduğu ya da sıkıcı olduğu, bulunduğu çalışma ortamı, müşterilerle yapılan etkileşim kalitesi iş tatmini etkileyen en önemli faktörlerdir. İş tatminin son belirleyici ise, sosyal etkidir. Sosyal etki ise bireyin ya da grupların bir kişi üzerindeki etkisidir.

Locke göre ise, İş tatmini etkileyen faktörler, işin kendisi, ücret, terfi, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve kişisel değerlerdir (Locke 1976). Herzberg'e göre koruyucu ve güdüleyici faktörler iş tatmini sağlamaktadır. Bunlar; cret, başarı, işin kendisi sorumluluk ve başarıdır (Ağırbaş vd., 2005). Spector ise, iş tatmini etkileyen faktörleri iki kategoriye ayırmıştır. Bunlar ilki, iş görenin yönetim tarafından çalışanlara karşı gösterilen davranışı, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve iş görene verilen dlleri kapsamaktadır. İkindisi kategori ise, bireysel özellikler ve geçmiş deneyimlerdir (Spector ,1997). Feldman ve Arnold göre ise, iş tatmini etkileyen beş faktör bulunmaktadır. Bunlar işin kendisi, ücret, yönetim, çalışma arkadaşları, ödül ve terfidir (Feldman ve Arnold 1983). Yapılan araştırmalarda kurumsal iletişim becerisinin iş tatmini üzerinde önemli rol oynadığı saptanmıştır. İş arkadaşları, yaşlılar, gençler, birbiri ile olan etkileşimleri çalışanların davranışları ve motivasyonu üzerinde etkilidir. Daha yüksek iş tatmini elde edebilmek için kurum ve kuruluşların i iletişime önem verilmesi gerekmektedir. Yukarıdaki bilgilere istinaden iş tatminine etki eden faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler ve çevresel faktörler üç başlık altında toplanabilir.

4.4.1.İş Tatminini Etki Eden Bireysel Faktörler

İş tatminin etkileyen faktörlerin başında bireysel faktörler gelmektedir. Çalışanlar farklı kişisel inanç ve değerlere sahip olması farklı durumlarda iş tatmin seviyelerinde değişiklikler gerçekleştirecektir. Psikolojik faktörler iş tatmini ile ilişkili olup değişkenleri sayısı çalışan memnuniyetinin belirleyicisi olmaktadır. İş göreninin

memnuniyeti belirleyen bazı bilişsel faktörler arasında algı, tutum, öğrenme, yeterlilik gelmektedir. Yaş faktörü bir belirleyici olup genç çalışanlar yeni teknikleri kabul etme, iş rotasyon gibi durumları kabul etme eğilimdedirler. Fakat aynı genç iş görenler için beklentileri daha farklı olabilmektedir. Çalışma hayatının daha iyi olması veya hızlı bir şekilde kariyer basamakları tırmanmak düşüncesi genç iş görenlerde iş tatminsizliği yaratabilmektedir. Yapılan çalışmalarda, yaşı artmasıyla beraber iş tatmini seviyesinin arttığı görülmektedir (Gibson ve Klein , 1971).

Clarke ve arkadaşlarına göre, yaş olarak daha olgun olan iş görenler , tecrübe kıdem sahibi olduklarından genç işçilere göre daha fazla ödüllendirmeye daha tatmin edici işler yapılmasını sağlayabilmektedirler (Clarke vd. 1996). İş tatminin etkileyen diğer bir faktör ise eğitim seviyesidir. Çalışanların eğitim seviyesine bağlı olarak yaptıkları işten belli bir süre içerisinde tatmin olmamaya başladıkları ve eğitim seviyesi artan kişilerinde görev tanımların tekrarlaması iş tatmini konusunda olumsuz olarak etkileri araştırmacılar tarafınca gözlemlenmiştir (Green, 2000). Son olarak iş tatmini etkileyen faktör cinsiyet kavramdır. Yapılan araştırmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında üç olasılık üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilk olanı, iş yaşında erkeklerin kadınlardan daha çok tatmin olduğu saptanmıştır (While Haynes 1983). Bir diğer olasılık ise kadınların erkeklerden iş yaşamında daha tatmin olduğudur (Ma and MacMillan 1999).

4.4.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

Sanayi toplumdan başlangıcından günümüze kadar iş verenlerin motivasyon aracı olarak örgütsel faktörlere kullandığı görülmektedir. Bu faktörler işin kendisi ve niteliği, ücret, denetim, liderlik tarzları, yükselme olanakları ve çalışma şartlarıdır. Robbins'e göre, işin niteliği kavramı, işin iş görene ne ölçüde motive edici görevler sağladığı ile ilgilidir. Öğrenme ve kişisel gelişimi gibi fırsatları bunların içerisinde yer almaktadır (Robbins, 2003). İş görenlerin açısından değerlendirildiğinde motivasyon en önemli faktörlerinden biride ücrettir. Ücret iş arayan personelin en önemli endişeleri arasında gelmekte olup aynı zamanda mali durumlarının ve sosyal konumlarının belirleyici faktörüdür. Maaşlarından memnun olmayan iş görenin davranışları ve tutumları etkiyecek ve maaşının tatmin edici düzeyde olması çalışan motivasyonunu açısından önemli bir belirtleyici olacaktır (Singh & Loncar,2010). Günümüz şartları

değerlendirildiğinde alım gücünün düşmesi ve ihtiyaçların doğru orantılı olarak artması bu maddeyi önemli bir konuma sokmaktadır fakat Furnham'a göre, iş görenler için ücret tek başına yeterli bir motivasyon kaynağı olmadığı çalışanlar için izin , iş güvenliği veya ödül gibi faktörlerinde belirleyici motivasyon unsurları olduğunu belirtmiştir (Furnham,2006). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çalışanların karar alma mekanizmalarına daha fazla dahil edilmesi örgütsel bağlılığı artırmıştır (Sousa-Poza, ve Sousa-Poza (2000). Yöneticilerin, çalışanlarının performansını denetlemesi ve birlikte kariyer çalışmaların yön vermesi yine çalışan memnuniyeti artırdığı gözlemlenmiştir. Kariyer fırsatları iş görenlerin yeni becerilerini kazanmasına, daha fazla sorumluluk üstlenmesine, daha fazla ücret kazanması için bir fırsattır (Erasmus,2008). Bu kariyer fırsatları yaratılırken iş görenin üretim ve verimliliği artırmak için yapılan eğitim programları ile mevcuttaki veya gelecekteki iş gereksinimlerine göre hazırlayın iş tatminini artırmaya destek olmaktadır (Özçelik, 1998).

İş tatmini seviyesinin belirleyici faktörlerden biriside çalışanın en yakın amiriyle ve çevresi ile olan ilişkidir. İş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler örneğin , personel arasında sadakat, dostluk, ahlaki destek iş tatminin artırdığı gibi katılım duygusu geliştirebilmektedir (Shrm,2016). Bir diğer önemli faktör ise işin kendisini iş göreninin eğitim seviyesi , yetkinlikleri ile görev tanımının uyumu iş göreninin tatmin derecesini olumlu yönde etkileyecektir. Locke'a göre, işin mevcut yönleriyle çalışanın arzu ettiği yön arasında uyumsuzluk iş tatminsizliği yaratmaktadır (Locke ,1976). Son olarak ise iş tatminin etkileyen faktörler arasında çalışma şartları gelmektedir. İş yerinin fiziki koşullarının durumu, çalışma süresi, işi yapmak için mevcut cihazlar bu tanımlamayı kapsamaktadır. Görevin kendisi, güvenlik, çalışanın konforu iş görenin performansını doğrudan etkisi olacaktır.

4.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİN SONUÇLARI

İş tatminsizliğin sonuçları iş görenler üzerlerindeki etkisi başlıca aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir;

4.5.1. Devamsızlık

Devamsızlık en basit tanımı ile bir çalışanın planlanmış iş saatinde iş yerinde bulunmama halidir (Cascio 2003). Devamsızlığı, bir çalışanın nedeni ne olursa olsun planlandığı süre içerisinde işe gelmemesi veya devamsızlığını rapor edememesi olarak tanımlamıştır. Edwards ve Greasley göre devamsızlık iş görenin o işi yapmama kararının yansması veya yönetim tarafından planlandığı zamanda iş yerinde olmamasıdır (Edwards & Greasley, 2010). Devamsızlığın iki türü bulunmaktadır. Bunlar; mazeretsiz işe devamsızlık ve mazeretli işe devamsızlıktır. Mazeretli işe devamsızlık, iş görenin kontrolünde bulunmayan veya gerçek sebeplerden meydana gelen hastalık, ailevi sorunlar olarak tanımlanmaktadır. Mazeretsiz işe devamsızlık, bir kişinin gerçek bir neden olmaksızın işten uzak kalmasıdır.

Devamsızlık ve iş tatminin arasında yapılan bazı çalışmalarda, Luthans'a göre, araştırmalar genel olarak iş tatmini ile devamsızlık arasında tutarlı bir ters ilişki, yani memnuniyet yüksek, devamsızlık düşük olma eğilimindedir ve memnuniyet düşük olduğunda ise iş görenin devamsızlıklık eğilimi yüksek olmaktadır (Robbins ,2005).

4.5.2. İş Gücü Devri

İş gücü devir hızı iş göreninin bilinçli veya kasıtlı olarak organizasyondan ayrılma isteği olarak tanımlanmıştır (Tett ve Meyer ,1993). İşletmeler iş gücü devir oranının düşük seviyede tutmak istemektedir bunun sebebi ise kıdem sahibi iş görenlerin örgütten ayrılması durumunda yeni çalışanların işe alım sürecinde yeni çalışına yaptığı yatırım ve eğitim sürecinin maliyetli olmasıdır. Yapılan araştırmalarda iş tatmininin iş gücü devrini etkileyecek kadar önemli bir faktör olduğunu göstermiştir.

4.5.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı ölçülmesi ve tanımlanması zor bir kavram olarak literatürde geçmektedir. Bu kavram hakkında, birçok araştırmacı farklı tanımlar yapmıştır. Hegel yabancılaşma kavramını varlıksal bir sorun olarak görerek, basit bir bileşenin daha karmaşık bir birleşene gelme süreci olarak tanımlanmıştır (Inwood,1992). Marx'a göre, her türlü ürün, üretim sonucunda yabancı gerçeklik kazanarak insanının kontrollünden çıkması yabancılaşmayı tanımını ortaya çıkarmıştır.

Melvin Seeman ise bireyin kendi öz geçmişi ile kişinin öz duyularının bağlantısı kaybetmesi olarak tanımlamıştır (Şimşek vd.,2011). Bu kavramını beş alt boyuta indirgemıştır. Bunlar, Güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk ve izolasyon ve kendine yabancılaşmadır.

4.5.4. İşte Var Olamama

İşten var olamama, çalışanların mesai saatleri içerisinde , çalışmaması yada çalışıyormuş gibi davranmaları olarak tanımlanmıştır (Saarvala, 2006). Çalışanın işyerindeki görevlerine ek olarak mesai saatleri içinde mevcut görev tanımının dışında, farklı işler ile meşgul olma durumu işte var olamama davranışlarına işaret etmektedir. Müzik dinleme, Televizyon seyretmek, internet iş dışında kullanmak iş var olamama sorunları göstermektedir (Özmen,2011). İlgili literatür incelendiğinde işte var olamama sorunun kaynağı fizyolojik, psikolojik, örgütsel faktörlerden kaynaklanabilmektedir.

4.5.5. İşçi-İşveren Arasındaki Olumsuz İlişkiler

İş tatminsizliği yaşayan bireylerde iş gücü devri, devamsızlık, iş ortamında çatışmaları gibi olumsuz durumları beraberinde getirmektedir. İşletmeler terfi, kariyer olanakları, ücret, sosyal ve yan haklar gibi iş tatmin kavramını direk olarak etkileyen faktörler yetersiz ise çalışanın yaşadığı engelleme ve hayal kırıklığı sebebi ile sendikalaşmasının ve bulunduğu ortam ile çatışmalarını artıracaktır. Yapılan araştırmalarda iş tatminsizliği yaşayan bireylerin sendikalaşma oranının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Saari ve Judge,2004).

4.6. İŞ TATMİNİN OLUMLU SONUÇLARI

Bireyin Örgüt içerisindeki çalıştığı koşulları ve işine karşı hissettiği duygular, iş görenin ruhsal ve fiziksel sağlığına yansımaktadır. Hayatı boyunca çalışan iş görenin İş tatmini sağlanması son derece önem taşımaktadır. Tatmin duygusu artmış olan birey aşasındaki olumlu sonuçlar görülmektedir.

4.6.1. Performans

Performans iş görenin davranış biçimi ya da belirli koşullar altından bir iş yerine getirme düzeyi olarak tanımlanmıştır. Performans, özel veya kamu kuruluşları için hedeflere ulaşmasını sağlayan bir araçtır. Her organizasyon belirlenmiş hedeflere gerçekleştirmek için nitelikli insan kaynağına ihtiyacı var olup bu insan kaynağından verimli bir şekilde faydalıdır. İş tatminin yüksek olan çalışanların performans ile güçlü ilişkileri olduğunu tespit edilmiştir (Timothy vd.2001).

4.6.2. Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; bireyin örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve karakterize eden, örgüt üyeliği devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak ifade etmiştir (Borg, 2007). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında yapılan araştırmalarda iş tatminine neden faktörler birisinin örgüt bağımlılığı olduğu tespit edilmiştir (Ghazzawi ,2008). Kurum hedef ve değerleriyle özdeşleşen iş görenin kuruma ait olma arzusu diğer iş görenlere göre daha yüksek olmaktadır. Bu durum tatmin duygusunun artmasının ve performansı olumlu düzeyde etkileyecektir.

4.6.3. Örgütsel Vatandaşlık

1983 yılında örgütsel vatandaşlık kavramı Organ ve Bateman tarafından ortaya çıkmıştır. Bu kavram, iş görenin resmi iş tanımları haricinde gönüllü olarak faaliyetlere katılması tanımlamaktadır (Danaeefard vb.,2010). Yapılan araştırmalar iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir bağlantılı olduğu görülmüştür (Robbins,2005).

4.7. İŞ TATMİNİ ARTIRMANIN YOLLARI

4.7.1. Rotasyon

İş rotasyonun çalışanların bir birimden bir diğer bireme aktarılması, iş görene yeni beceriler ekleyerek nitelikler kazandırılmasıdır iş çıktısı artırmaya yönelik işlemler olarak tanımlanmıştır (Jaturanonda vd., 2006). İş rotasyon geçmişten günümüze kadar yapılan en yaygın iş dizaynı olarak karşımıza çıkmaktadır. Basit tekrar gerektiren işleri daha çekici hale getirmenin bir yolu olarak görülmektedir. Farklı iş pozisyonlarında ve daha fazla iş beceresi kazanabilir performans ve geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Campion göre, iş rotasyonun iş veren açısından ihtiyaç duyulan terfi becerilerini geliştirmeye iş görenin ise aidiyetlik ve örgütsel bağlılığı yükselten bir araç olmaktadır. (Campion vd. 1994).

4.7.2. İşin Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirme, iş görenin olumsuz duygularına ve verim düşüklüğüne neden olan tekrarlayan, monoton ve parçalara ayrılmış yeni görevler yüklenerek yapılarının değiştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, iş zenginleştirme çalışanların öz saygısı, işçilerin kendini gerçekleştirmesini öz denetimi artırıldığı görülmüştür (Swinth, 1971). Bryan'a göre, İş zenginleştirme, çalışanların motivasyon düzeyini ve performansını da artırarak hedeflere ulaşmalarını mümkün kılmaktadır (Bryan vd. 2005).

4.7.3. İş Genişletme

Çalışanların farklı pozisyonlara tabi tutulduğu veya normal iş rutinleri arasına bazı yeni görevler verilmesi olarak tanımlanabilmektedir. (Dessler, 2005). İş genişletme sadece yapısal özellikleri aynı olarak ve bazı görevler eklenerek yatay olarak işlerin genişletilmesidir. İş genişletme çalışanların görev sayılarını ve görev çeşitliliği artırarak uzmanlaşmayı önemli ölçüde azaltmaktadır. Olumlu açıdan ise, rutin, monoton işlerden kaynaklanan stres, aşırı zihinsel ve fiziksel yorgunluk duygularını ortadan kaldırmaktadır

(McShane ve Glinow 2003). Yapılan araştırmalarda iş genişletmenin, iş tatmini ve motivasyon arasında olumlu ilişkiler olduğu saptanmıştır (Hellgren ve Sverke, 2001).

4.7.4. İş Paylaşımı

İş paylaşımı iki veya daha fazla çalışanın kendi istekleriyle görev ve sorumluluk paylaşmasını sağlayan esnek bir çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır. Yeni ve yenilikçi bir yaklaşım olan iş paylaşımı, çalışanların toplam saatini bölerek yapılmaktadır. Bir iş üzerinde 2 veya daha fazla çalışan iş görenlerin 40 saatlik çalışma suresini 8-12 öğlen 1 -5 veya diğer işin belirli bir günde tam saat çalışmasıyla oluşmaktadır (Robbins, 2007). İş paylaşımının iş görenler üzerinde birçok önemli yararı bulunmaktadır. İş görenin aile ile daha fazla vakit geçirmesini, gelişim ve yolculuk gibi imkanları artırması, çalışma saatlerinin düşük olmasına nedeni ile hastalıklara yakalanma riskini az olması, çalışanın daha fazla boş zaman yaratması ve sağlık sebeplerinden dolayı tam çalışma saati doldurulacak bireyleri destek sağlanması gibi özelikleri nedeni ile tercih edilen bir yaklaşımdır (Bielenski ve Alaluf , 1994).

4.7.5.Esnek Zaman Uygulaması

İş yerlerinde esnek zaman uygulaması, iş görenlerin görevlerin, sorumlulukların, ne zaman, nerde ve ne kadar süreyle meşgul olacağını seçeceği bir uygulama olarak tanımlanabilmektedir (Bal ve De Lange,2014). Kendi alışma sürelerinde söz sahibi olan çalışan,sosyal faaliyetlerini çalışma surelerin içerisinde gerçekleştirebilir ve böylece ailesine veya sosyal ilişkilerinde daha uyumu yakalayabilmektedir (Dessler ,2005).

4.8. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İŞ TATMİN İLİŞKİSİ

Dönüşümcü liderler, genel olarak çalışanlarının değerlerini, arzularını, isteklerini ve önceliklerini dönüştüren ve çalışanları beklentilerin üzerinde performans göstermeleri için motive eden liderler olarak tanımlanmaktadır (Bass 1995). Dönüşümcü liderler çalışanların destek ve teşvik sağlamaya eğilimlidir, bu durumda çalışanların problemleri çözemediği zaman sorunların çözümüne etkiye bulunur ve aktif rol oynamaktadırlar, bu aktif rol ile birlikte çalışanların güvenini kazanıp onların yüksek performans göstermesini amaçlamaktadırlar. Bogler'e göre, entelektüel teşvik, bireysel ilgi gibi dönüşümcü liderliğin alt boyutları çalışanların beklentileri ve memnuniyetlerini karşılamakta olup katılımcı karar verme tarzı ile çalışanların katılım duygusu artırmaktadır (Bogler 2001). Diğer liderlik stillerinde farklı olarak dönüşümcü liderler ekip üyelerine bireysel olarak düşünmekte aynı zamanda ekibin öneminin farkındadırlar. Dönüşümcü liderler maddi olmayan niteliklere de odaklanarak kurum içerisinde iyi ilişkiler kurup fikir paylaşımı sağlamaktadır. Rol model olma gibi davranışlardan risk paylaşımı ve atfedilen karizmaya ek olarak, dönüşümcü liderlik entelektüel uyarım alt boyutunu içermektedir. Takipçiler yaratıcılığı ve değişimi teşvik etmekte aynı zamanda risk alarak takipçilerin fikirlerini istemektedirler. Mentorluk yaparak her takipçinin veya çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine dikkat etmek, takipçilerini kullanmaları için desteklemek, teşvik etmek ve koçluk yaparak çalışanların işlerinde uzmanlaşmalarını ve gelişimlerini desteklemektedirler.

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir (Yang, 2009). Raiz ve Haider 2010 yılında Pakistan da yaptıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının etkisi iş tatmine üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasında dönüşümsel liderlik, iş başarısı ve kariyer arasında pozitif ilişkisi saptanmıştır. Ayrıca, Lee, Yeung ve Lai dönüşümcü liderlik, takım arasındaki ilişkiler perakende bankalarda performans ve hizmet kalitesi ve bunların bulgular, farklı boyutlar arasında dönüşümcü liderlik, sadece entelektüel teşvik alt boyutunun iş tatmine olumlu etkisini olduğu saptanmıştır (Lee, Cheng, Lai ,2011).

BÖLÜM 5. YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının iş tatminine etkisini ve gücün düzenleyici rolünü inceleyerek, varsayılan ilişki ve etkileşimin iş tatmini ve dönüşümcü liderliğe ve güç kavramını açıklamaya katkı sağlanmayı hedeflemektedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

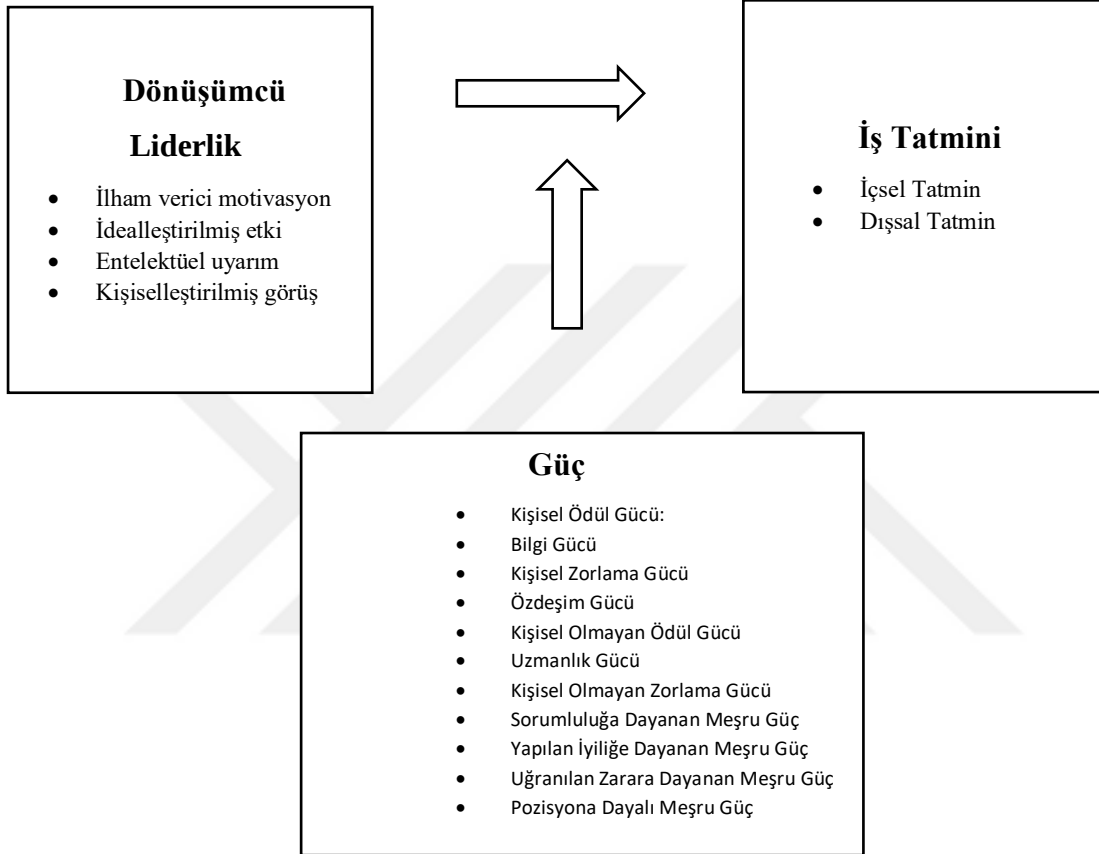
Araştırma Aralık 2020 ve Nisan 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup anket yöntemiyle hazırlanmıştır. Çalışanlara e-posta ve internet yoluyla ulaşılmıştır.

Araştırmanın örnekleme kolay örnekleme tekniği ile belirlenmiş olup araştırmanın sınırlılığı ankete katılan 288 çalışan sayısından oluşmaktadır.

5.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada hedeflenen amaca yönelik 288 katılımcıdan toplanan verilerin istatistik analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 23.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Şekil 5.1.Araştırmanın modeli



Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Dönüşümcü liderlik-Entelektüel Uyarımın içsel tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₂: Dönüşümcü Liderlik-Entelektüel Uyarımın dışsal tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₃: Dönüşümcü Liderlik-İdealleştirilmiş Etkinin içsel tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₄: Dönüşümcü Liderlik-İdealleştirilmiş Etkinin dışsal tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₅: Dönüşümcü Liderlik-İlham Verici Motivasyonun içsel tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₆: Dönüşümcü Liderlik-İlham Verici Motivasyonun dışsal tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₇: Dönüşümcü Liderlik- Kişiselleştirilmiş Görüşün içsel tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₈: Dönüşümcü Liderlik- Kişiselleştirilmiş Görüşün dışsal tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₉: Gücün dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H₁₀: Gücün dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisinde gücün aracı rolü bulunmaktadır.

5.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak, liderlik boyutlarını ölçmek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği, David J. Weiss, George W. England, Llyold H. Lofquist, Rene V. Davis tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota iş tatmin ölçeği ve Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafına geliştirmiş olan güç ölçeği kullanılmıştır. Anketin ilk bölümde katılımcıları tanımak amacıyla demografik bilgiler içeren sorular bulunmaktadır. Katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, meslek, çalışma süresi, gelir düzeyi, unvanı, çalışma saati gibi sorulara cevap verilmesi istenmiştir. Anketin ikinci kısmında Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. David J. Weiss, George W. England, Llyold H. Lofquist, Rene V. Davis tarafından 1967 geliştirilip, 20 sorudan oluşan ve 5 likert tipi kullanılan bir ölçektir (Diaz vd. 1992; Youself, 1998; Ghiselli vd. 2001). Minnesota iş tatmin ölçeği çerçevesinde, 12 tanesi içsel tatmin ve 8 tanesi dışsal tatmin düzeyini ölçmeye yönelik kişilere 20 adet soru sorulmuştur. Bu sorular içse ve dışsal olarak aşağıda belirtilmiştir.

İçsel Faktörler: 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20

Dışsal Faktörler: 5.6.12.13.14.17.18.19

Anketin üçüncü bölümde ise, 1995'te Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ-5X Short) kullanılmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve laissez faire şeklinde ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarından oluşmaktadır. Anketin dördüncü bölümünde ise, 1998 yılında Raven tarafından geliştirilen Kişiler Arası güç Envanteri (kişisel olmayan ödül, kişisel olmayan ceza, kişisel ödül, kişisel ceza, yasal eşitlik, yasal karşılıklılık, özdeşim, bilgi, uzmanlık, yasal pozisyon ve yasal bağımlılık) 1998 yılında Bertram H. Raven, Joseph Schwarzwald ve Meni Koslowsky tarafında geliştirilmiş olup Meydan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 33 maddelik kişilerarası güç envanteri

(IPI) kullanılmıştır. Anket formu internet ve e-posta yolu ile bireylere ulaştırılmıştır. Anketin ilk bölümde yapılan çalışmanın amacı açıklanmıştır.

5.5.VERİLERİN ANALİZİ VE KULLANILAN TEKNİKLER

Araştırmada hedeflenen amaca yönelik 288 katılımcıdan toplanan verilerin analizleri, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 23.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Öncelikle verilere katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla, frekans analizi yapılmıştır. Kavramları oluşturan alt boyutlarını görebilmek için faktör analizi kullanılmıştır. Soruların içsel tutarlılığın tespiti için Güvenilirlik analizi yapılmıştır. Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılarak değişkenler arası ilişkiler belirlenmeye çalışılmış olup fark analizleri yapılarak demografik değişkenler ve bağımsız değişkenler arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Son olarak ise düzenleyici rolünün tespiti için düzenleyici regresyon analizi ve Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process Macro istatistik programından faydalanılmıştır.

5.6.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda araştırmanın verilerinden elde edilen bulgular ayrı ayrı başlıklar halinde ortaya konulmaktadır.

5.6.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılan kişilerin cinsiyet ve yaş dağılımları sayısal ve yüzdesel olarak Tablo 5.1’de gösterilmektedir. Katılımcıların %50,3 erkek, %49,7’si kadın olarak belirtmiştir. Bu sonuçlara göre %12,6’sı 25 yaş ve altı, %28,8’i 26 ile 30 yaş arası, %23,8’i 31-35 yaş, %21,9’u 36-40 , %7,6’sı 41-45 yaş, %5,3 ise 46 ve üzeri yaş aralıklarına sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılan kişilerin eğitim durumlarına ait dağılım ise %1,0’ı ilkokul, %15,2’i lise, %17,5’i ön lisans, %55,6’sı lisans, %10,6 ise lisans üstü mezundur

Tablo. 5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	152	50,3
Erkek	116	49,7
Eğitim Durumu	288	100
İlkokul	1	1,0
Lise	46	15,2
Ön Lisans	53	17,5
Üniversite	168	55,6
Yüksek Lisans	32	10,6
Medeni Durum	288	100
Evli	149	25
Bekar	128	42,4
Boşanmış	11	8,3
Gelir Durumu	288	100
2000 TL'ye kadar	25	8,3
2001-3500 TL	46	15,2
3501-5000 TL	109	36,1
6000-8500 arası	11	3,6
8500 ve üzeri	6	2,0
Yaş	288	100
25 ve altı	38	12,6
26 -30	87	28,8
31 -35	72	28,8
36-40	66	21,9
41-45	23	7,6
46 ve üzeri	16	5,3

5.6.2. Faktör Analizi

Sosyal bilimlerde verilerin geçerliğini ve ölçümün kalitesini ortaya koymak için yapılan en önemli analizler arasında faktör analizi bulunmaktadır. Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulma olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002). Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmış olup, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığı belirlemek için Barlett Testi, Kaiser- Meyer –Olkin Testi kullanılmıştır. Örneklem verilerinin yeterliliği, KMO katsayısı ile incelenmekte olup Field (2000) göre, KMO <0.50 değerler için veri setinin faktörlenemeyeceği ifade etmiştir.

5.6.2.1 Minnesota İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

İş tatminini ölçmek amacıyla David J. Weiss, George W. England, Llyold H. Lofquist, Rene V. Davis tarafından 1967 yılında geliştirilen geliştirilmiş olan ve 20 maddeden oluşan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek içsel ve dışsal olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5 Likert tipinde olup katılımcılar tarafından 1-5 puan arasında değerlendirilmiştir (Hiç Memnun Değilim – Çok Memnunum).

Tablo 5.2.Minnesota İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

	Faktör Yükü	Varyans	Alfa
İş Tatmini (İçsel Tatmin)		33,596	0,608
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	0,704		
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	0,804		
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	0,718		
İşTatmini (Dışsal Tatmin)		30,865	0,694
Yöneticinin emrindekikişileri iyi yönetmesi bakımından	0,870		
Yöneticinin kararverme yeteneği bakımından	0,865		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0,606	
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare sd Pdeğeri	212,967 10 0.000	

Anket verin setinin faktör analizine uygunluğu için Bartlett Küresellik ve KMO Testi yapılmıştır. Bartlett Küresellik testi korelasyon matrisini genel olarak incelemekte ve bu korelasyon matrisinin istatistiki olarak anlamlılığına bakmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin testi ise madde veya değişkenleri tutarlığı analiz etmek için bir ölçüttür. Kaiser-Meyer - Olkin ve Barlett testi ile verilerden elde edilen bilgilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığı açıklanabilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012). Field'a göre (2000), araştırmanın Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu 0,50 değerinin alt sınırı olması gerektiği belirtmiş ve $KMO \leq 0.50$ için veri kümesinin faktörlenemeyeceği belirtmiştir. Tablo. 3.6. görüldüğü üzere KMO değeri 0,606 Barlett küresellik sonucu incelendiğinde ($X^2 = 222,697$ $p < .01$) değerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği içerisinde sorulan sorulara verilen cevaplara göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri 0,606) görülmüştür (Çakır, 2014) Gerçekleştirilen Barlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı bulunmuştur.

Faktör analizinde sonucunda motivasyon ölçeğinin iki alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. İçsel faktör toplam varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Dışsal faktör toplamı ise %30'nu açıklamaktadır. Cronbach alfa katsayısı, maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü ve homojen yapısını açıklamak üzere kullanılmaktadır.

5.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik (MLQ) Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Dönüşümcü liderlik değişkenini ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen daha önce birçok araştırmacı tarafından kullanılarak güvenilirliği test edilmiş Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Kısa Form (MLQ-5x Short) kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce Karip tarafından dört farklı akademisyenin yardımları alınarak Türkçeye çevrilmiş ve anlam birliği sağlanmıştır (Karip, 1998). Anket, iş görenlerin birlikte çalıştıkları lider konumundaki personelin dönüşümcü davranışlarını değerlendirmeleri maksadıyla oluşturulmuş ve çalışanlara yöneticileriyle ilgili sorulan ifadelerden meydana gelmektedir. Katılımcıların cevaplamaları için “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” 5’li Likert Ölçeği yapısında yirmi ifadeden oluşmaktadır.Dönüşümcü Liderlik içerisinde sorulan sorulara verilen cevaplara göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri 0,874) görülmüştür (Çakır, 2014). Gerçekleştirilen Barlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı bulunmuştur.

Tablo 5.3. Dönüşümcü Liderlik (MLQ) Yönelik Faktör Analizi

	Faktör Yükü	Varyans	Alfa
Dönüşümcü Liderlik (Entelektüel Uyarım)		84,361	0,817
İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.	0,804		
Önem verdiği değerleri inançları bizimle paylaşır.	0,804		
Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.	0,802		
Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.	0,718		
Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşır.	0,714		
Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	0,705		
Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	0,704		
Dönüşümcü Liderlik (İdealleştirilmiş Etki)		15,639	0,778
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	0,870		
Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	0,865		
Geleceğe olumlu bakar.	0,804		
Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	0,710		
Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	0,703		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			
			0,874
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare	2119,365	
	sd	253	
	P Değeri	0.000	

5.6.2.3. Kişiler Arası Güç Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Güç değişkeni ölçmek amacıyla 1998 yılında Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. Tarafından geliştirilen daha önce birçok araştırmacı tarafından kullanılarak güvenirliliği test edilmiş Kişiler Arası Güç Anketi (IPI) kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce Meydan (2010) tarafında Türkçe çevrilmiştir. Anket, iş görenlerin birlikte çalıştıkları lider konumundaki personelin güç davranışlarını değerlendirmeleri maksadıyla oluşturulmuş ve çalışanlara yöneticileriyle ilgili sorulan ifadelerden meydana gelmektedir. Katılımcıların cevaplamaları için “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” 5’li Likert Ölçeği yapısında yirmi ifadeden oluşmaktadır. Kişiler arası güç anketi ilişkin sorulan sorulara verilen cevaplara göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri 0,825) görülmüştür (Çakır, 2014). Gerçekleştirilen Barlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı bulunmuştur.

Tablo 5.4. Kişiler Arası Güç Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

	Faktör		Alfa
	Yükü	Varyans	
Güç Ölçeği (Meşru Güç)		67,795	0,767
Talimatlarına uymazsam işinin güçleşeceğini ifade eder	0,708		
Geçmişte bazı hatalar yaptığım için talimatlarına uyma konusunda kendimi borçlu hissetmemi sağlar	0,694		
Talimatlarına uduğumda kendimi daha değerli hissetmemi sağlar.	0,676		
Onu sevmemi ve onaylamasının benim için önemli olmasını sağlar.	0,647		
Ona saygı duymamı, üstün görmemi ve onunla anlaşmazlık yaşamayı istemememi sağlar.	0,619		
Benim talep ettiğim bazı güzel şeyleri yerine getirir, böylece talimatlarına uymamı sağlar.	0,587		
(Kişisel Olmayan Ödüllendirici Güç)		16,860	0,701
Beni olumlu değerlendirmesinin maaşımda bir artışa neden olur.	0,763		
Talimatlarına uymam halinde bazı özel haklar elde etmeme yardımcı olur.	0,740		
Kişisel olmayan Cezalandırıcı Güç		15,344	0,637
Verdiği talimatlara uymazsam çalışmayı benim için tatsız hale getirir.	0,810		
Talimatlarına uymazsam terfi etmemi güçleştirir	0,796		
Talimatlarına uymazsam zam almamı güçleştirir	0,663		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			0,825
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare		787,854
	sd		66
	P Değeri		0.000

5.6.3.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan "korelasyon katsayısı", r katsayısı ile temsil edilmektedir. Aralıklar veya ölçekleme değişkenleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon katsayısı kullanılsa da r değeri -1 ile +1 arasında değişebilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 224). Korelasyon katsayısı küçük r harfi ile gösterilmektedir ve r değeri -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer r değeri -1'e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında negatif yönde, +1'e yakın değerler alıyor ise pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenir.

Tablo. 5.5. Korelasyon Tablosu

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7
Entelektüel Uyarım	1						
İdealleştirilmiş Etki	0,722**	1					
Meşru Güç	0,467**	0,281**	1				
Kişisel Olmayan Cezalandırıcı	-0,109	-0,19	-0,32	1			
Kişisel Olmayan Ödüllendirici	0,689**	0,547**	0,537**	0,255**	1		
İçsel Dışsal Tatmin	0,266**	0,247*	0,291**	0,281**	0,124**	1	
Dışsal Tatmin	0,496**	0,499**	0,503**	0,474**	0,312**	0,233**	1

** korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı, * korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı

Bulgular neticesinde, dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasında pozitif yönlü korelasyon bulunduğu saptanmıştır. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan entelektüel uyarım, , idealleştirilmiş etki ile

meşru güç, kişisel olmayan ödüllendirici arasında da pozitif yönlü korelasyon değeri tespit edilmiştir.

5.6.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı bir değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin tahmin edilmesi için kullanılan bir dizi istatistiksel yöntem olarak tanımlanabilmektedir. Birden fazla bağımsız değişken olması durumunda çoklu Doğrusal regresyon analizi uygulanmaktadır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo.5.6. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Dışsal Tatmin ve İçsel Tatmin)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	F değeri	P değeri	Vif değeri
Dışsal Tatmin	İdealleştirilmiş etki	0,298	0,50	4,402	0,000	1,875
	Entelektüel uyarım	0,256	0,61	3,900	0,000	1,753
R=0,154		R²=0,309	Düzeltilmiş R²= 0,297	F:25,243	P:0,000	
İçsel Tatmin	İdealleştirilmiş etki	0,176	0,51	2,272	0,000	1,875
	Entelektüel uyarım	0,160	0,34	2,135	0,000	1,753
R=0,097		R²=0,095	Düzeltilmiş R²=0,079	F:5,917	P:0,000	

Tabloda 5.6’da görüldüğü üzere, bağımlı değişken olan dışsal tatmindeki değişimin, bağımsız değişken olan idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım tarafından istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordadığı tespit edilmiştir. Söz konusu açıklayıcılığı 29,7% olarak belirlenmiş ve analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etkinin dışsal tatmine etkisinin pozitif yönde olduğu görülmüştür ($R^2 = 0,309$ F değeri = 25,243 p değeri = 0,000).

Tablo. 5.6’da görüldüğü üzere, bağımlı değişken olan içsel tatmindeki değişimin, bağımsız değişken olan idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım tarafından istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordadığı tespit edilmiştir. Söz konusu açıklayıcılığı 7,9% olarak belirlenmiş ve analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etkinin içsel tatmine etkisinin pozitif yönde olduğu görülmüştür ($R^2=0.095$ F değeri = 5,917 P değeri = 0,000).

5.6.5. Düzenleyici Regresyon Analizi

Tablo.5.7. Düzenleyici Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	Standardize Edilmiş Beta	T	P	R2	R2değ.	F değeri
1. Adım					0,005	0,005	5,716
İş Tatmini	0,42	0,005	0,03	0,000			
	0,36	0,007	0,86	0,000			
2. Adım					0,32	0,32	6,012
Dönüşümcü Liderlik	0,33	0,027	6,13	0,000			
Sosyal Güç	0,40	0,36	-7,79	0,000			
3. Adım					0,48	0,16	5,139
Dönüşümcü Liderlik x Sosyal Güç	-0,2	-0,44	9,35	0,000			

Araştırmanın amacına uygun olarak dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve düzenleyici rolünü incelemek üzere verilere düzenleyici regresyon analizi (moderated regression analysis) uygulanmıştır. Kurulan modelin tümü genel olarak anlamlı bulunmuştur sırasıyla ($F=5,716$, $F=6,012$, $F=5,139$; $p<,001$). Düzenleyici etki modelinin analizi neticesinde güç dönüşümcü liderliğin ve bu iki değişkenin çarpımından oluşan etkileşim değişkeninin iş tatminini anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu dönüşümcü liderliğin iş tatmini etkisinin ve gücün düzenleyici rolü bulunduğunu göstermektedir. Güç azaldıkça liderlik- iş tatmini ilişkisini kuvveti azalmaktadır.

5.6.6. Aracılığın Test Edilmesi

Aracılık modelinde, aracılık değişkeni adı verilen üçüncü bir varsayımsal değişken kullanır. Değişkenler ve bağımsız değişkenler aracılığıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi kontrol ederek iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini tanımlayabilmektedirler (McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010). Bu bölümde, dönüşümcü Liderliğin iş tatminine etkisinde gücün aracı rolüne ilişkin İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları incelenmiştir. Aracı model analizleri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı değişkenin dolaylı etkisi ile sağlanıp sağlanmadığını test etmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).

- **Sobel ve Aroian Testi**

Sobel testi, aracının etkisi olup olmadığı test etmekte için kullanılan yöntemlerdendir. 1986 yılında Micheal Sobelin çalışmalarına dayanmaktadır (Sobel & Michael, 1986). İki değişkenin arasında farklı bir değişkenin rolünün olup olmadığı belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu bölümde dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi ve gücün düzenleyici rolü PROCESS SPSS Makrosu kullanılmıştır. Güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin (LLCI; ULCI) “0” değerini içermemesi durumda model anlamlı olarak ifade edilmektedir.

Tablo.5.8. Dönüşümcü liderliğin iş tatminini üzerindeki etkisi gücün düzenleyici ve aracı rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Beta	Standart Hata	Beta	t	p
İş Tatmini	Sabit	33,887	3,164	-	12,117	0,000
	Dönüşümcü Liderlik	-0,25	0,26	0,512	10,584	0,000
R= 0,512 R ² = 0,339 F: 146,810						
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Beta	Standart Hata	Beta	t	p
Güç	Sabit	1,80	0,14	-	11,530	0,000
	Dönüşümcü Liderlik	0,02	0,49	0,522	10,347	0,000
R= 0,522 R ² = 0,272 F: 107,068						
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Beta	Standart Hata	Beta	t	p
İş tatmini	Sabit	0,19	0,10	-	5,22	0,000
	Güç	0,21	0,28	0,384	7,23	0,000
R= 0,384 R ² = 0,147 F: 49,328						
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Beta	Standart Hata	Beta	t	p
İş tatmini	Sabit	0,830	,017	-	8,987	0,000
	Güç	0,56	0,00	0,526	1,950	0,000
	Dönüşümcü Liderlik	0,279	0,19	0,523	9,258	0,000
R= 0,590 R ² = 0,343 F: 76,026						

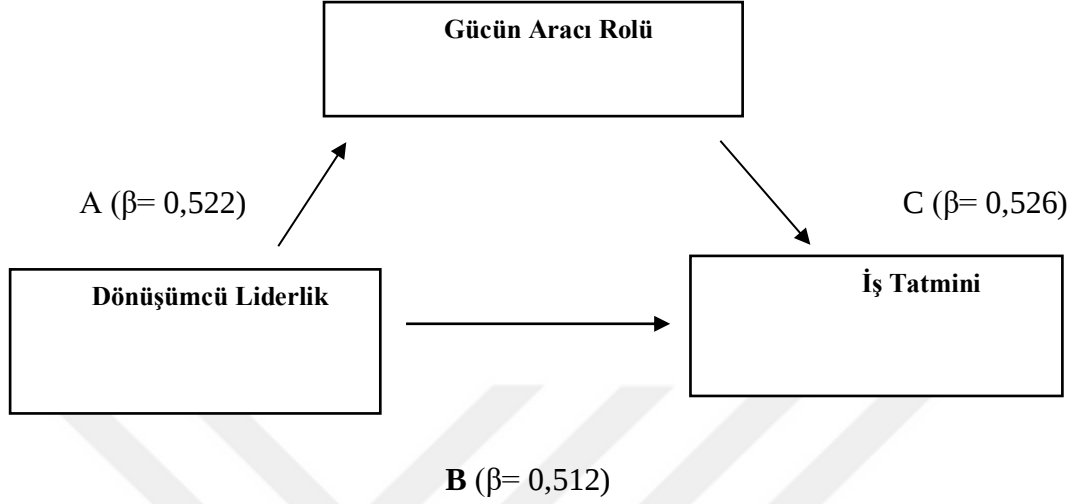
Tablo 5.8’te Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindenki etkisi ve gücün aracı rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizi sonucunda çıkan model Şekil 5.2’de gösterilmiştir.

Regresyon analizinin birinci aşamasında dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü Liderlik ($\beta = 0,512$ $t = 10,584$ $p < 0,01$) , iş tatminini %33,9 ünü açıkladığı görülmüştür. Kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($R = 0,512$, $R^2 = 0,339$, $F = 146,810$; $p < 0,01$).

Regresyon analizinin ikinci aşamasında dönüşümcü liderliğin güç üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ($\beta = 0,522$ $t = 10,347$, $p < 0,01$), güç'ü %27,2 olarak açıkladığı görülmüştür. Kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($R = 0,522$, $R^2 = 0,272$, $F = 107,068$; $p < 0,01$).

Regresyon analizinin üçüncü aşamasında gücün iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Güç ($\beta = 0,384$ $t = 7,23$, $p < 0,01$), iş tatminin %14,7 olarak açıkladığı görülmüştür. Kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($R = 0,384$, $R^2 = 0,147$, $F = 49,328$; $p < 0,01$).

Regresyon analizinin son aşamasında güç ve liderliğin iş tatmini üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ve gücün ($\beta = 0,526$ $t = 1,950$, $p < 0,01$) iş tatminini %34,3 açıkladığı görülmüştür. Aracı etkinin test edilmesi için tüm gerekli varsayımların karşılandığı belirlenmiştir ($R = 0,590$, $R^2 = 0,343$, $F = 76,026$; $p < 0,01$). R^2 kat sayıları incelendiğinde gücün , liderlik iş tatmini ilişkisinde aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Güç, modele aracı değişken olarak atandığında dönüşümcü liderliğin iş tatmini ilişkisinde artış görülmüştür ($R^2 = 0,343$; $R^2 = 0,339$).



Şekil 5.2. Araştırmanın Aracılık Testi Modeli

Baron ve Kenny'ye göre (1986), 3 farklı regresyon eşitliği varsayımı bulunmaktadır.

- A yolu: Bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik güç üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiş ve aracı değişken olan gücü anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($\beta = 0,522$, $R = 0,512$, $R^2 = 0,272$, $F = 146,810$; $p < 0,01$).
- B yolu: Bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin bağımlı değişken olan iş tatmininin anlamlı bir şekilde yordaması gerekmektedir. Şekil 5.2. incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin iş tatminini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($\beta = 0,512$, $R = 0,384$, $R^2 = 0,339$, $F = 49,328$; $p < 0,01$).
- C yolu: Aracı değişken olan güç ve bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik, bağımlı değişken olan iş tatminini anlamlı bir şekilde yordaması gerekmektedir. Şekil.5.2. incelendiğinde, gücün aracı rolü ve dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olan iş tatminini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,526$, $t = 1,950$, $p < 0,01$, $R^2 = 0,343$). Aracı etkinin anlamlılığını belirlemek amacıyla yapılan Sobel testi sonucunda, dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisinde gücün kısmi aracı rolü olduğu görülmüştür. R^2

ve güven aralıkları değerlendirildiğinde gücün aracı etkisinin varsayımları karşılandığı görülmüştür. (LLCI= 0,108,ULCI= 1,237). Güç,modele aracı değişken olarak atandığında gücün dönüşümcü liderliğin iş tatmini ilişkisinde artış görülmüştür ($R^2 = 0,343$; $R^2 = 0,339$).

5.6.7. Fark Analizleri

Fark analizleri, iki grup arasında fark olup olmadığı belirlenmesi amacı ile kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemi olarak tanımlanabilmektedir. Araştırmayı bu bölümünde bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmış ve açıklamaları ile birlikte verilmiştir.

Bağımsız gruplar t-testi, iki bağımsız grubun (Evli -Bekar, kadın-erkek) ortalamalarını karşılaştırarak aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının kararını vermek için kullanılmaktadır. Kullanılan bir diğer test ise Anova testidir. Bağımsız iki veya daha fazla grubun aritmetik ortalamaya göre anlamlı bir fark olup olmadığı ortaya koymaktadır.

Tablo. 5.9. İş Tatmini Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları (Cinsiyet)

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	T	P
İşsel tatmin	Erkek	144	3,6134	0,80177	7,491	5,81
	Kadın	144	3,7917	0,87872		
Dışsal Tatmin	Erkek	144	3,5243	1,05501	1,743	0,92
	Kadın	144	3,5278	0,98373		

Analiz sonuçlarına göre; cinsiyet durumuna göre işsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (T:7,491 P=5,81, T:1,743 P=0,92) Elde edilen verilerin yorumlanmasında kullanılan bir diğer yöntem ise anova tek yönlü Varyans analizi testidir. İşsel ve dışsal tatminin, yaş, eğitim

düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test etmek için anova testi kullanılmıştır.

Tablo.5.10. Tek yönlü Varyans Analizi Medeni Durum (İçsel Tatmin)

		N	Ortalama	F Değeri	p değeri
İÇSEL TATMİN	Evli	144	2,113	2,429	0,90
	Bekar	144	2,269		

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durum değişkenine göre içsel tatmini yönünden yapılan varyans analizi sonucuna göre; p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinden büyük olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur ($p=0,90>0,05$).

Tablo.5.11. Tek yönlü Varyans Analizi Medeni Durum (Dışsal Tatmin)

		N	Ortalama	F değeri	P değeri
Dışsal TATMİN	Evli	144	2,142	4,469	0,12
	Bekar	144	3,269		

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durum değişkenine göre Dışsal Tatmini yönünden yapılan Varyans analizi sonucuna göre; p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinden büyük olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur ($p=0,12>0,05$).

Tablo.5.12.Tek Yönlü Varyans Analizi Öğrenim Durumu (İçsel Tatmin)

		N	Ortalama	F değeri	P değeri
İçsel Tatmin	Lise	47	3.7879	0,244	0,915
	Ön Lisans	49	3.6803		
	Lisans	162	3.6811		
	Yüksek Lisans	30	3,7576		

Araştırmaya katılan bireylerin öğrenim durumu değişkenine göre içsel tatmini yönünden yapılan varyans analizi sonucuna göre; p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinden büyük olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur ($p=0.915>0,05$).

Tablo.5.13. Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi (Dışsal Tatmin)

		N	Ortalama	F değeri	P değeri
Dışsal Tatmin	Lise	47	3.4773	1,100	0,457
	Ön Lisans	49	3.3878		
	Lisans	162	3.5617		
	Yüksek Lisans	30	3,7167		

Araştırmaya katılan bireylerin öğrenim durumu değişkenine göre dışsal tatmini yönünden yapılan varyans analizi sonucuna göre; p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinden büyük olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur ($P=0,457>0,05$).

Tablo.5 14. Hipotez Tablosu.

HİPOTEZLER		Kabul/ Red
H ₁	Dönüşümcü liderlik-Entelektüel Uyarımın içsel tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Reddedilememiştir.
H ₂	Dönüşümcü Liderlik-Entelektüel Uyarımın dışsal tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Reddedilememiştir.
H ₃	Dönüşümcü Liderlik- İdealleştirilmiş Etkinin içsel tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Reddedilememiştir.
H ₄	Dönüşümcü Liderlik- İdealleştirilmiş Etkinin dışsal tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır	Reddedilememiştir.
H ₅	Dönüşümcü Liderlik- İlham Verici Motivasyonun içsel tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H ₆	Dönüşümcü Liderlik-İlham Verici Motivasyonun dışsal tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır	Reddedilmiştir.
H ₇	Dönüşümcü Liderlik- Kişiselleştirilmiş Görüşün içsel tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H ₈	Dönüşümcü Liderlik- Kişiselleştirilmiş Görüşün dışsal tatmin üzerinde pozitif etkisi vardır	Reddedilmiştir.
H ₉	Gücün dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü bulunmaktadır.	Reddedilememiştir
H ₁₀	Gücün dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisinde gücün aracı rolü bulunmaktadır.	Reddedilememiştir.

BÖLÜM 6. SONUÇ, ÖNERİ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide gücün düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen verilerin analizine araştırmanın yapıldığı örgütte çalışmaya katılanların demografik özellikleri ile başlanmış, daha sonra değişkenlerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, varsa yönünü ve şiddetini belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmış olup hiyerarşik regresyon analizi ve düzenleyici regresyon analizlerine yer verilmiş son olarak aracılık modeli test edilmiştir.

Geçmişten günümüze liderlik, organizasyonlarının önemli ve göz ardı edilemez bir unsuru olmuştur. Organizasyonların ve çalışanların hedeflerine ulaşmak için liderlik önemli bir yönetsel işlevdir. Yönetsel işlevin dışında, iyi liderler bir grup insanı amaçlar etrafında toplayabilen, sürekli kendini yenileyen, çalışanları ve toplulukları pozitif yönde motive edip tatmin sağlayan kişilerdir. Liderler örgütsel görevleri başarmada, sorunları aşmada, çalışanlara yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderler, yerel ve uluslararası rekabetin arttığı birçok organizasyon ve sektör için önem arz etmektedir. Değişim ve yapısal dönüşümlerin çok çabuk yaşandığı bu süreç içerisinde organizasyonlar hayatta kalma yarışı içerisinde liderler kendilerini bulmuşlardır. Dönüşümsel liderlik içerisinde bulundurduğu dört alt boyutu takipçilerinin eski yöntemleri kullanmasının önüne geçerek işlerin tekrar düşünülmesi ve takipçilerinin sorunlarını farklı bakış açısıyla ele almalarına ve çözmelerine yardımcı olmaktadır. İzleyicilerin ihtiyaçlarıyla birebir ilgilenmektedir. Değişime ve dönüşüme açık olan bir yapıda bulunan dönüşümcü lider, organizasyonların uyum süreçlerine, bu bağlamda iş süreçlerinin tekrar düzenlemesi gibi önemli değişikliklerde değerli bir odak nokta

olmaktadır. Dönüşümcü lider uzun vadeli hedefleri olan ve izleyicileri bu hedefler doğrultusunda motive eden kişidir. İzleyicilerinin ihtiyaçlarını iyi analiz eder, kendine güvenleri artırarak yetenek ve becerilerini en üst seviyeye çıkarmayı amaçlar böylelikle onlardan beklenin üstünde performans almaya çalışır. Bass (2008) göre, bu tür liderler çalışanlara koçluk yapmanın yanı sıra onların gelişim ihtiyaçlarını tespit ederek zeka ve rasyonel düşünceyi geliştirecek bir kültür oluşturmaktadırlar. Bu çalışmamda yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüştürücü liderlik ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki ve gücün düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırma bulguları neticesinde katılımcıların, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş ve entelektüel uyarımın içsel ve dışsal iş tatmine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik içerisinde bulunan entelektüel liderlik, çalışanların sorunlarına farklı bakış açıları getirerek problem çözme yeteneklerini ve yaratıcılıklarını geliştirmektedir. Sánchez-Cardona vd. (2018), yaptıkları çalışmada, liderin entelektüel uyarım davranışlarının, çalışanların bireysel gelişimini ve onları önemseydiği algısının yarattığını ve pozitif duygulanıma katkı sağladığını ortaya koymuşlardır. Dönüşümcü liderler oluşturdukları ve dönüştürdükleri benlik algısı ile örgüt amaçlarına katılım isteğini artırmaktadır. Bu şekilde çalışanların yetenekleri hakkında daha özgüvenli duruma getirerek iş tatmini ve motivasyonunu doğrudan etkileyecektir (Shamir vd., 1998). Yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini doğrudan destekler niteliktedir. Braun ve arkadaşları tarafından 360 doktora öğrencisi toplam 36 ekip ile yapılan çalışmada, akademik danışmaların dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrencilerin ekip performansı ve iş tatmini ile olumlu etkisi olduğu raporlanmıştır (Braun vd. 2013). Bu sonuca göre, dönüşümcü liderlik davranışı gösteren yöneticilerin astların iş tatmin seviyelerinin de artırabileceği söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ve içsel tatminini arasındaki ilişkinin olumlu olacağı ileri sürülmüştür. Alan yazıda yapılan araştırmalar incelendiğinde arasındaki ilişkiyi destekleyen yönde çalışmalarında mevcut olduğu görülmüştür. Al-Hussami (2008) göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesi durumunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu bir artış olduğunu ifade etmiştir. Chun (2004) yaptığı çalışmada ise, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Yapılan araştırmalarda görölmüştür ki dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemiş yöneticiler, çalışan ihtiyaçlarını tanımlayarak motivasyon araçları geliştirme, çalışanların işi ile ilgili fikir ve karar süreçlerine katıldığı, çalışan ihtiyaçlarının göz önüne alınarak doğru kariyer planlaması yapılması gibi faktörlerin çalışanların motivasyonun doğrudan etkilediğı tespit edilmiştir.

Yapılan diğeri araştırmalarda ise, güç kavramının işi tatmini üzerinde olumlu etki yaptığını göstermektedir (Burke & Wilcox, 1971; Podsakoff& Schriesheim, 1985; Elangovan ve Xie, 2000). Güç kullanımları kısa vadede kolay sonuç elde etmenin bir yöntemi olarak görölebilmektedir fakat bu durum uzun vadede çalışanlar arasında memnuniyetsizlik ve işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Yüksek performans bekleyen yöneticilerin öncelikle güç kavramını doğru anlamlandırarak takipçilerini etkilemesi ve doğru motivasyon kaynaklarını tespit ederek, yüksek performans amaçlaması gerekmektedir. Bununla birlikte, gücü sürekli bir özellik olarak görmek, bir güç düzeyinin astlarına doğrudan hitap etmek işi tatmini ve örgütsel bağıllık gibi kavramları olumsuz yönde etkileyecektir. Dönüşümcü liderlerin kullandıkları ilham verici motivasyon ve idealleştirilmiş etki gibi alt boyutları çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu etkisi bulunarak güç kavramını çalışanlar üzerinde daha etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Zorlayıcı ve cezalandırıcı güç kullanımları yukarıda da belirtildiğı üzere uzun vadede izleyicilerin performanslarında olumsuz etkilere yol açabilir (Lunenburg 2012). Bu etkiler yabancılaşma, korku, intikam vb. gibi sonuçlar doğurabilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda Dönüşümcü Liderliliğinin ve diğeri liderlik kuramlarının işi performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütten ayrılma gibi davranışlar üzerindeki etkisinin ve gücün düzenleyici rolünün araştırılması, çalışanlar üzerindeki etkisini daha iyi ortaya koyacaktır. İlgili literatürde liderlik tarzları farklı açılardan işi tatminine etkisi üzerinde çalışmalar bulunmasına rağmen düzenleyicilik etkisine az değinilmiştir. Bu kapsam ve sınırlılıklar içerisinde büyük ve küçük işletmeler ya da kamu sektörü ölçekli araştırmalar içerisinde yapılacak çalışmalar ile farklı sonuçlar elde edilebilir.

EKLER

Ek 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Araştırmada her soruya vereceğiniz yanıt son derece önemli olup , soruları dikkatle okumanızı sizlerden rica ederim. Hazırlamış olduğum anketin amacı yapmakta olduğum yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır.

Çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

BİRİNCİ BÖLÜM

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyet

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız

(.....)

3. Medeni Durumuz

Evli () Bekar () Dul (Boşanmış) () Boşanmış ()

4. Öğrenim Durumunuz

Doktora () Yüksek Lisans () Lisans () Lise () İlk Okul ()

5. Mesleğiniz

6. Unvanınız

Eleman () ,Uzman yardımcısı () , Takım Lideri () , Süpervizör () ,Bölüm Yöneticisi () , Mudur Yardımcısı () ,Mudur () , Direktör () Genel Mudur Yardımcısı () , Genel Mudur () CFO () , Ceo ()

7. Şu an çalışıyor olduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

(....)

8. Aylık Maaşınız ?

2020 ve altı () 2020-3500 arası () 3501-6000 arası () 6000-8500 arası () 8500 ve üzeri ()

9. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz.

(.....)

,

MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ		Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen durumla ilgili olarak ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına (x) işareti koyarak belirtiniz. Her cümleye cevap verirken; "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.						
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (MLQ 5X)		Hiç memnu n Değili m	Mem nun değilim	Kararsı zım	Memnun um	Çok memnunum
Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen durumla ilgili olarak ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (x) işareti koyarak belirtiniz. Her cümleye cevap verirken; "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.						
1	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır					
2	Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder					
3	Geleceğe olumlu bakar					
4	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler					
5	Onunla Çalışmak zevklidir.					
6	Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
7	Tavırları ona güç ve güven hissi verir.					
8	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
9	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir					
10	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular					
11	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır					
12	Önem verdiği değerleri inançları bizimle paylaşır					
13	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir					
14	Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler					
15	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir					
16	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar					
17	Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir					
18	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır					

19	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşır					
20	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.					
21	İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur					
22	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar					
23	Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler					
24	Yapılan iyi işi daima takdir eder					
25	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır					
26	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir					
27	Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz					
28	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir					
29	Yaptığım hataları asla unutmaz					
30	Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır					
31	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz					
32	Zamanını “söndürülecek yangınlar” arayarak geçirir					
33	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir					
34	Gerektiğinde ortada yoktur					
35	Karar vermekten kaçınır					
36	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir					

GÜÇ KAYNAKLARI (IPI) ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyor	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen durumla ilgili olarak ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (x) işareti koyarak belirtiniz. Her cümleye cevap verirken; "Bu yönden işimden ne derece memnunuz?" diye kendinize sorunuz.						
1	Beni olumlu değerlendirmesinin maaşımda bir artışa neden olur.					
2	Talimatlarına uymam halinde bazı özel haklar elde etmeme yardımcı olur.					
3	Talimatlarına uymam halinde terfi etmeme yardımcı olur.					
4	Verdiği talimatlara uymazsam çalışmayı benim için tatsız hale getirir.					
5	Talimatlarına uymazsam terfi etmemi güçleştirir.					
6	Talimatlarına uymazsam zam almamı güçleştirir.					
7	İşi en iyi şekilde yapmanın yolunu bildiğini gösterir.					
8	İşi benden daha iyi bildiğini gösterir					
9	Konu hakkında benden daha fazla teknik bilgiye sahip olduğunu gösterir.					
10	Ona saygı duymamı, üstün görmemi ve onunla anlaşmazlık yaşamayı istemememi sağlar.					
11	Kendisini kendimle özdeşleştirebileceğim biri olarak görmemi sağlar					
12	İşimi yaparken onu örnek almamı sağlar					
13	Gerekçelerini izah ederek talep ettiği değişikliğin neden gerekli olduğunu anlamamı sağlar					
14	İşi yapma şeklimi değiştirmem için iyi nedenler ortaya koyar					
15	Yapmamı istediği değişikliklerin neden daha iyiye yönelik olduğunu anlamamı sağlar.					
16	Ne de olsa yöneticim olduğunu hissettirir					
17	İşimi belirli bir şekilde yapmamı istemeye hakkı olduğunu vurgular.					

18	Bir ast olarak talimatlarına uymanın benim yükümlülüğüm olduğunu hatırlatır.					
19	Geçmiş göz önüne almamı sağlayarak talimatlarına uymam gerektiğini hissettirir					
20	Benim talep ettiğim bazı güzel şeyleri yerine getirir, böylece talimatlarına uymamı sağlar..					
21	Önce işleri kendi istediğim gibi yapmama müsaade eder böylelikle daha sonra talimatlarına uyma mecburiyetinde hissettirir.					
22	Talimatlarına uymazsam işinin güçleşeceğini ifade eder.					
23	Benim yardımına gerçekten ihtiyacı olduğunu hissettirir.					
24	Çalışanların kendisine yardımcı olmaları ve işbirliği yapmalarına ihtiyacı olduğunu hissettirir.					
25	Talimatlarına uymam halinde geçmişte neden olduğum bazı sorunları telafi edebileceğimi hatırlatır					
26	Talimatlarına uymam halinde önceden iyi yapamadığım şeyleri telafi edebileceğimi ifade eder					
27	Geçmişte bazı hatalar yaptığım için talimatlarına uyma konusunda kendimi borçlu hissetmemi sağlar					
28	Onu sevmemi ve onaylamasının benim için önemli olmasını sağlar					
29	Talimatlarına uyduğumda kendimi daha değerli hissetmemi sağlar					
30	Talimatlarına uyduğumda kendimi kişisel olarak kabul edilmiş hissettirir					
31	Talimatlarına uymazsam beni onaylamadığını hissettirir					
32	İstediklerini yapmadığımda soğuk ve uzak davranır.					
33	Yöneticimin benim hakkımda kötü fikre sahip olduğunu bilmek bile beni üzerdi.					

,

KAYNAKÇA

Acar A. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: *Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2),5-31.

Ağırbaş, İ. ve Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005) Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.

Akat ,İlter; Budak G, (2002) *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 220-227.

Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). Tükenmişlik iş doyumunu ve kişilik. Ankara Nobel Yayınları., 2-4.

Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Antalya: Azim Matbaa, 10-13

Alexander I. Yuving, (2009) “How Soft Power Works,” Çalışma Amerika Siyaset Bilimi Derneği’nin yıllık toplantısında sunulmuştur, Toronto, September 3,8-10.

Alganer, Y. (2002). “*Liderlik analizi ve Türk silahlı kuvvetlerinde liderlik*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma.*” (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Alotaibi, A. G, (2001), “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait”. *Public Personnel Management*, 30(3), 358-384.

Al-Zawahreh, A. and Al-Madi, F. (2012) ‘The Utility of Equity Theory in Enhancing, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* - Issue 46(3), 158-169.

Andrew J. “High culture versus pop culture: which is best for engaging students?” TheGuardian, February 20, 20201 Alınmıştır: 10.04.2021. Link: <https://www.theguardian.com/teacher-network/teacher-blog/2013/feb/20/pop-culture-teaching-learning-engaging-students>.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* ,19 (1),253-257.

Aslanargun E. (2010), “Örgütlerde Sosyal Güç”, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde, Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz), Pegem Akademi, Ankara. 175-198.

Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Güç ve politika*. H. Can, (Ed.), İçinde Örgütsel davranış. İstanbul: Arıkan Yayınları, 328-358.

Ataman, Göksel (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, Türkmen Kitap Evi ,453-710.

Atwater E. I., Yammarino F. J. (1996), Bases of Power In Relation To Leader Behavior: *A Field Investigation Journal of Business and Psychology*,11(1),3-22.

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme*, Kocaeli, 9-11.

Bal, P.M., and De Lange, A.H. (2014) ‘From Flexibility Human Resource Management to Employee Engagement And Perceived Job Performance Across the lifespan: A multi-sample study’ *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 88(1), pp 126–154.

Barutçugil İ.(2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayın., İstanbul,300-301.

Bass BM. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Learning to Share the Vision*. 1990;18(3):19–31.

Bass, B. (1990) Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: *Theory, Research, and Practical Applications*, 3rd edition, NY: The Free Press, 21 -22.

Bass BM. Theory of transformational leadership redux. *Leadersh Q*. 1995;6(4):463–78.

Batıgün, A., Şahin, N. H., (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17 (1): 32-45.

Bayrak S. (2001), Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II-, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,6, (1) 23- 42.

Bayram, A. K. (2003). İktidar Çözümlemelerinde Bir Mihenik: Michel Foucault . *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi* (2),33-46.

Bekker, C.J. (2010), “A Modest History of the Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions”, Van Dierendonck, D.; Patterson, K. (Ed.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research* , London, Palgrave Macmillan, 125-135.

Bekker, C.J. (2010), “A Modest History of the Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions”, Van Dierendonck, D.; Patterson, K. (Ed.), *Servant Leadership Developments in Theory and Research*, London, Palgrave Macmillan .3-10.

Beycioğlu, K. & Sincar, M. (2013). *Örgütlerde güç ve politika*. Servet Özdemir, Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde, Ankara: Pegem.245-262

Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.

Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J. J., & Distefano, A. C. (2003). Transformational Leadership: An Examination Of Cross-National Differences And Similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 1-27.

Boeree, George C. “Abraham Maslow, 1908-1970.” *Personality Theories*. 2006. Available at.

Bolelli, M. (2012). The Relationship Between Use Of Power Sources and Compliance Behavior In Respect To Leadership Style and Task Complexity: The Case Of Healthcare Professionals In Turkey. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Bolelli, M. 2017, *Güç ile Yönetim*, Abaküs Kitap.11-12.

Bolelli, M. (2020), Yumuşak ve Sert Güç Kaynaklarının Kullanımının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye’den Bir Örnek. In 5. *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress PROCEEDINGS E-BOOK* (p. 434).

Boone, L.W. & Makhani, 2012. Five Necessary Attitudes Of A Servant Leader. *Review Of Business*, 33 (1), 85-87.

Boonstra J. J., Gravenhorst K. M. B. 1998, “Power Dynamics And Organizational Change: A Comparison Perspectives, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 7(2), .97-120.

Bogler R. The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educ Adm Q*. 2001;37(5):662–83.

Brass D. J., Burkhardt Marlene E. 1993, Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior, *Academy of Management Journal*, .36, (3), 441-470.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.

Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). Career-Related Antecedents And Outcomes Of Job Rotation, *Academy Of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.

Cao, Liqun, And M. Dai (2006), Confidence İn The Police: Where Does Taiwan Rank İn The World? *Asian Journal Of Criminology*, 1(1); 71-84.

Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources* : Productivity, quality of work life, profits (6th ed.). MacGraw-Hill Irwin , 45-48.

Champoux, J.E. (2011). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups And Organizations. New York: Taylor & Francis.420-520

Chen, L. Y. (2004) The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviours on Organizational Commitment, “ *Journal of the Management* 23(4) 321-338.

Chruden, H.J. & Sherman, A.W. (1984). *Managing Human Resources* (7th Edition). Chicago: South-Western Publishing. 165-360.

Clarke, A., Oswald, A. & Warr, P. 1996. Is Job Satisfaction U-Shaped İn Age? *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 69(1):57-81.

Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). Power And Organizations. London: *A Sage Publications Series*. 450-457

Coomber, B. and Barriball, K. L. (2007). “Impact Of Job Satisfaction Components On Intent To Leave And Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review Of The Research Literature”, *International Journal Of Nursing Studies*, 44 (2), pp:297-314

Cribbin, J. J, (1972, “Efecctive Managerial Leadership”, *American Management Association*, New York.

Çalışkan, Zekeriya (2005), “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(1), 9-18

Çelik, V. (2005). Liderlik. Yüksel Özden. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı Ankara: Pegem .123-156

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Çoşkun, R. & Aydın, Ş. (2007) Örgütsel güç araçsallaştırılabilir mi? Sakarya üniversitesi örneği. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulmuş bildiri, Sakarya Üniversitesi. 2(1),10.

Daft, R.L. (1998). *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, South-Western College Publishing,

Dahl R.A. (1957), “The Concept of Power”, *Behavioral Science*,2(3), 201-218

Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon: İlkeler, teoriler ve stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları. 110-113.

Danaeefard H., Balutbaze A.E. and Kashi K.H.A (2010), Good Soldiers' Perceptions Of Organizational Politics Understanding The Relation Between Organizational Citizenship Behaviors And Perceptions Of Organizational Politics: Evidence From Iran”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (18), 146-162

Davis K, (1982), “*Human Behavior at Work*”, New Delhi, Tata McGraw Hill Publications,58-60.

Davis, S. M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Ballinger Pub. Co ,96 -100.

Debnath, S.C., Tandon, S. (2000), Designing Business School Courses to Promote Student Motivation: An Application of The Job Characteristics Model, *Journal of Management Education*,31(6),814 -815

Demir, H. Okan, T. (2008) “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 61, 72-90.

Dereli, T., (1982). *Organizasyonda Davranış*, Ar Yayıncılık, İstanbul.,238-239

Dessler, G (2005). *Human Resource Management* 13th ed.,Pearson, Inc. Prentice hall, new jersey,138 – 613

Diaz, P. E., Park, J. (1992). “The Impact Of Isolation On Hospitality Employees’ Job Satisfaction And Job Performance”. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, (3)15, 41- 49.

Dienesch, R. M. Ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy Of Management Review*. 11 (3): 618-634.

Dikili A. (2014), “Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı’nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12, (23), 141-164.

Dinibutun, S. R. (2012) *Work Motivation: Theoretical Framework*. GSTF Business Review (GBR), 1(4), 133.

E. Yavuz / İşletme Araştırmaları Dergisi (2009) İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma 51-69

Edwards, P., & Greasley, K. (2010). Absence from work. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions , 2-10

Emerson, R.M. (1962), “Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review*, 27,,31-41.

Eraslan, L. (2004) Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 1(1), 1-32

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Ankara Üniversitesi, İnsan Bilimleri Dergisi* 1(1). 15-30

Erasmus, B., Van Wyk, M. & Schenk, H. 2008. South African human resource management: theory and practice. Cape Town , Claremont Juta 413-415

Erchul W. P., Raven B. H., Wilson K. E. (2004), “The relationship between gender of consultant and social power perceptions within school consultation”, *School Psychology Review*, (33),582–590.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,

Eren E. (2010), *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Beta Yayınları, İstanbul 33-35

Eren, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6.Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul. 399-400

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 80-81.

EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Erigüç G., (2000), Sağlık Personelinin Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(3), 7- 39.

Evans , M. G. (1970). Th e Effects o f Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Huma n Performance* , (5), 277-298.

Feldman, Daniel C. ve Arnold, Hugh J.; Managing Individual and Group Behavior in Organization. McGraw-Hill International Book Company. 1983, 193-299.

Field, A. P. (2000). Discovering Statistics using SPSS For Windows London: Sage. Sage Publications, Inc.Teller Road Thousand Oaks, CA United States.

Fiske, S. T., ve Berdahl, J. (2007). *Social power. Social psychology: Handbook of basic principles*, 2, 678-692.

Folakemi, O., Anthonia, A.A. ve Dayo, A.I. (2016). "Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West 232 Nigeria", *3rd International Conference on African Development Issues, Cuicadi*, 368- 371.

Frederick Herzberg, "The Motivation To Work Among Finnish Supervisors", *Personnel Psychology*, 18(4), 393-402,

Frost D.E., Stahelski A.J. (1988), "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Work Groups", *Journal of Applied Psychology*, Vol.18, p.375-389

Furnham, A. (2006). Personality disorders and intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27(1), 42–46.

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 1163-1171.

George, J.M., & Jones, G.R. (2008). Understanding and managing Organizational Behavior, *Delta Publishing Company*, 75-77.

Ghanbarpour, Z. & Najmolhoda, F.S. 2013. Contemporary theory of motivation in organizational leadership and behavior. *International Research Journal of Applied and Basic Science*, 6(1):1-7.

Ghazzawi, I. (2008). "Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda", *The Business Review*, 11: 1-14.

Ghazzawi, I. (2008). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: A New Conceptual Framework. *The Business Review, Cambridge*. 11, (2), December 2008, 1-10.

Ghazzawi, I. (2011). Does age matter in job satisfaction? *The case of US information technology professionals. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 25

Gibson, J., & Klein, S. (197). Employee Attitudes As A Function Of Age And Length Of Service: A Reconceptualization. *Academy Of Management Journal*, 13, 411-425.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly (1979), *Organizations; Behavior, Structure, Process*, Dallas, Texas: Business Publications, Inc., 111-112.

Grandey, Alicia A., Cordeiro, Bryanne L. Ve Crouter, Ann C., “A Longitudinal And Multi-Source Test Of The Work--Family Conflict And Job Satisfaction Relationship”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78, (3) 305-323.

Green, J. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. *Virginia Polytechnic Institute and State University*.13-14.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior İn Organizations* (6th Edition). New Jersey: Prentice-Hall.

Greenberg, J. Baron, R. A. (2000) *Behaviour in Organizations*, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey.

Greg R. Oldham, J. Richard Hackman, “How Job Characteristics Theory Happened” Ed. K. G. Smith, M. A. Hitt, *Great Minds İn Management: The Process Of Theory Development*. Oxford University Press, Oxford, 2005, .152-155

Gupta B., Sharma N. K. (2008), “Compliance With Bases Of Power And Subordinates’ Perception Of Superiors: *Moderating Effect Of Quality Of Interaction*”, *Singapore Management Review*,30 (1),1-24.

Güney, S. (1992). Fiedler’in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ün Önderliğinin Değerlendirilmesi. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi* ,8 (23),1-2.

Güney, S. (2007). “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, Nobel Yayın, 39-40.

H. Bielski, M. Alaluf , *New Forms Of Work And Activity: Survey Of Experience At Establishment Level İn Eight European Countries* 118 -119

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Harsanyi J. C. (1962), “Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games”, *Behavioral Science*, 7,.67-80.

Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press, New York

Haynes, K. (1983). Sexual differences in social work administrators' job satisfaction. *Journal of Social Service Research*, 6, 57-74.

Haynes,K.,Blanchard (2019). *Leading at a higher level Blanchard on leadership and creating high performing organizations,Pearson Education,3,102-104*

Hellgren & Sverke (2001). Unionized employees 'perception of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job satisfaction, union satisfaction and well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 543-567.

Helvacı, A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*, Ankara: Nobel. 55-50

Hersey P., Blanchard K. H., Natenmeyer W. E. (1979), "Situational Leadership, Perception And The Impact Of Power", *Group And Organizational Studies*, 4(4), 418-427

Herzberg, F. (1966) Work and the Nature of Man. World Publishing, New York, 75-78

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

Hinkin, T. H. Ve Schriesheim, C.A. (1989). Development And Application Of New Scales To Measure The French And Raven (1959) Bases Of Social Power. *Journal Of Appliedpsychology*. 74(4), 561-567.

Hodgetts, Richard M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul.

Hodgkinson C., Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, Çeviri Editörleri: İbrahim Anıl ve Binalı Doğan, Birinci Basım, Beta Basım, İstanbul, 2008.

Hogan R. (2007), Kişilik ve Kurumların Kaderi, Çev. Selen Y. Kölay, 2.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009.

Holsti, K. J. (1964). The Concept of Power in the Study of International Relations, 7/4, 179-194.

Horner, A. (1997). Güç: Güç sahibi olma isteği ve güce sahip olmaktan korkma (S. Kunt, Çev.). Ankara: HYB.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2010). Eğitim yönetimi; Teori, süreç ve uygulama (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel.

Hunt, J.G. (1999). "Transformational/Charismatic Leadersip's Transformation of the Field: An Historical Essay", *Leadership Quarterly*, 424-425.

Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72-98.

Hülya G. Çekmeceloglu,2015. “Örgüt ikliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,6(2) ,28-29.

Inwood, M ,1992, Hegel Dictionary, Blackwell Publishers, Massachusetts, First. 36-39

İ. Başaran (1991), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara, 213-214.

İ. Başaran, (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Aydan Yayınevi, Ankara, 36-38.

İlter Akat,Gönül Budak, 1994,Gülay Budak İşletme Yönetimi İstanbul , Beta Yayınları , 496,213-214.

J. Richard Hackman and Greg R. Oldham. (1975). "Development of The Job Diagnostic Survey." *Journal Of Applied Psychology*, 60.(2): 159-170.

J.M George, G.R Jones, Understanding and Managing Organizational Behavior ,Upper Saddle River :New Jersey ,Pearson Prentice Hall 2008, 75.

Jacqua, J.A., & Schumacher, P. (1995). Factors contributing to job satisfaction in higher education. *Education*, 116, 51-62.

Jaturanonda, C., Nanthavanij, S., &Chongphaisal, P. (2006). A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: Comparison between public and private sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1834-1851.

Job Satisfaction Antecedents And Consequences , A New Conceptual Framework And Research Agenda *The Business*, (11) ,2008 , 3-5.

John W.Newstrom ;Keith Davis ,Organizational Behaviour, Human Behavior At Work 10.b.,(New Delhi; Tata McGraw-Hill Pub.,1998), 122-123

Joseph S. Nye Jr. Washington Newsweek Interactive.Ve Power In The Global Information Age: From Realism To Globalization. London, Routledge, (2004), 108-120 .

Joseph S. Ve Nye, (1990) Bound to Lead: Changing Nature of American Power, Basic Books, New York, USA 1990. Ve “Soft Power”, *Foreign Policy*, 80(2)

Joseph ve Nye, (2004) Soft Power: The Means to Success in World Politics, Public Affairs, New York, 11-12.

Joseph ve Nye, 2011, The Future of Power, Public Affairs, New York, 21-22

Joseph ve Nye,1990 Soft Power: The Means to Success in World Politics, Public Affairs, New York, 15-16..

Karaman, A. (1999) Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, .71-72.

Keser, Aşkın, (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, 20-35.

Kipnis, D. (1984). The Use Of Power İn Organizations And İn Interpersonal Settings. In Oskamp, S. (Ed.). *Applied Social Psychology Annual*. 5(1), 79-210

Kipnis, D. ve Schmidt, S.M. (1983). An Influence Perspective On Bargaining Within Organizations. In M.H. Bazerman & R.J. Lewicki (Eds.), *Negotiating In Organizations* . 303-319.

Kipnis, D., Schmidt, S. ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations İn Getting One's Way. *Journal Of Applied Psychology*, 65: 440-452.

Kipnis, D., Schmidt, S. Ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations İn Getting One's Way. *Journal Of Applied Psychology*, 65: 440-452.

Koçel T. (2014), İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul. 569-570.

Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul ,428- 584.

Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği. 10.Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul. 589-592

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım ,635-637.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği (13. Baskı). İstanbul: Beta. 550-556.

Koçel, Tamer (1999) İşletme Yöneticiligi 8b. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş ,569- 572.

Koslowsky M., Schwarzwald J., Ashuri S. (2001), “On The Relationship Between Subordinate's Compliance To Power Sources And Organizational Attitudes”, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3),.455–476.

Koslowsky, M. Ve Schwarzwald, J. (1993). The Use Of Power Tactics To Gain Compliance: Testing Aspects Of Raven's, Theory İn Conflictual Situations. *Social Behavior And Personality*. 21: 135-144.

Koslowsky, M. Ve Schwarzwald, J. (2001). The Power Interaction Model: Theory, Methodology, And Empirical Applications, In A. Y. Lee-Chai ve J. A. Bargh (Eds.) The Use And Abuse Of Power, 195-214. Philadelphia, Pa: Psychology Press..

Koşar, S. (2012). Okul Yönetiminde Dinamikler: Güç, Politika ve Etkileme. Servet Özdemir (Ed.), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi İçinde Ankara: Pegem. 93-122.

Krackhardt, D. Ve Hanson, J.R., “Informal Networks: The Company Behind The Chart”, Harward Business Review, 71(4), 1993, Ss.104-113’den Aktaran H.Erdoğan Yayla,

Kula, S.Ve Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. Bartın Üniversitesi İi Bf Dergisi, 6(12), 191-210.

Kültür/Culture. In Cambridge Dictionary, Alınmıştır: 10.04.2019. Link: <https://Dictionary.Cambridge.Org/Dictionary/English/Culture#Translations>.

Lam, S.S.K. (1995). Quality Management And Job Satisfaction: An Empirical Study. International Journal Of Quality And Reliability Management, 12(4): 72-78.

Latham, G. P., & Yukl, G. A. A Review Of Research On The Application Of Goal Setting İn Organizations. *Academy Of Management Journal*, (18), 224- 225.

Lines R. (2007), “Using Power To Install Strategy: The Relationships Between Expert Power, Position Power Influence *Tactics And Implementation Success*”, *Journal Of Change Management*, 7(2),143-170.

Lim, S. (2008), 'Job Satisfaction Of Information Technology Workers İn Academic Libraries', *Library And Information Science Research*, 30 (2) P. 115-121.

Lloyd, S., Hamner, W.C, (1979), “Individual Versus Systems Rewards: Who’s Dissatisfied Why And What’s Their Likely Response”, *Academy Of Management Journal*, 22 (4), 781- 802.

Lo May-Chiun, Ramayah T. (2011), “The Multi-Dimensional Nature Of Power Bases İn A Non-Western Context”, *Journal Of Management Research*, .11(2), 99-111.

Locke (Ed.), 2000 Handbook Of Principles Of Organizational Behaviour 2nd Ed., West Sussex: John Wiley & Sons, Inc. 105-122.

Locke, E. A. & Henne, D. (1986) Work Motivation Theories. In C. L, Cooper & I. Robertson (Eds.), /Nternafionai Review Of İndustriai And Organizational Psychology (Pp, 1-36), Chichester, England: Wiley Ltd.

Locke, E. A. (1968), "Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives," *Organizational Behavior And Human Per-Formance*, (3)157-189.

Locke, E.A., (1976), "The Nature And Causes Of Job Satisfaction", The Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, IL: Rand McNally, Chicago, 1297-1349.

Locke, E.A. Whiting, R.J. (1974). Sources Of Satisfaction And Dissatisfaction Among Solid Waste Management Employees. *Journal Of Applied Psychology*, 59 (2), .145- 156.

Lussier, R.N. (2008). Human Relations In Organisations: Application And Skills Building. 7th Edition. New York, NY: McGraw-Hill, 325-326.

Luthans F. (1988), "Successful vs. Effective Real Managers", *The Academy Of Management Executive*, (2), 127-132.

Luthans, F. (1995). Organisational Behaviour. (5th Ed.). McGraw-Hill, Inc. 146 -148

M.B. Borg A. Money, (2007). "Material Culture And The Living Room: The Appropriation And Use Of Good In Every Day Life," *Journal Of Consumer Culture*, 7(3), 355-377.

Ma, X., & Macmillan, R.B. (1999). Influences Of Workplace Conditions On Teachers' Job Satisfaction. *The Journal Of Educational Research*, (93), 39-47.

Maidani, E. A. (1991). Comparative Study Of Herzberg's Two-Factor Theory Of Job Satisfaction Among Public And Private, *Public Personnel Management*, 20(4), 441.

Marquis BL, Huston CJ. Leadership Roles And Management Functions In Nursing Theory & Applications (6th. Ed.), 2009.

Martin R. (1971), "The Concept Of Power: A Critical Defence", *The British Journal Of Sociology*, 22(3).240-256.

Masten, A. S., ve Reed, M. J. (2002). Resilience In Development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook Of Positive Psychology* S. Oxford, Uk: Oxford University Press , 422-423.

McClelland, D. C. (1955), "Notes for a Revised Theory of Motivation", (Ed: David C. McClelland), *Studies in Motivation*, New York: Appleton-Century-Crofts, Inc. 226-227.

McClelland, D. C. (1965). *Toward a theory of motive acquisition. American Psychologist*, 321-333.

McClelland, D.C. and Boyatzis, R.E. (1982) "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management", *Journal of Applied Psychology*, 67(6): 737-743.

McKinnon, D. P., Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2010). "Mediation Analysis", *Annual Review of Psychology*, 58, 593–614.

McShane, S and Glinow, Mary, (2003) "Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution" 2 nd edition, McGraw-Hill, Irwin, 175-181

Mendel, Gerard (2005). *Bir Otorite Tarihi: Süreklilikler ve Değişiklikler*. (Çeviren: Işık Ergüden). İstanbul: İletişim Yayınları. 23-24.

Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığa Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Mintzberg H. (1983), *Power In And Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 4-7.

Michael G. Morris and Viswanath Venkatesh , 2010 , Job Characteristics and Job Satisfaction: *Understanding the Role of Enterprise Resource Planning System Implementation Author(s): Source: MIS Quarterly*, 34,(1), 143-161.

Miner, J, B. (1984) The Validity And Usefulness Of Theories İn An Emerging Organizational Science. *Academy Of Management Review*, 9, 296-306.

Miner, John B. (1992). *Industrial/Organizational Psychology*, Mcgraw Hill, 119-10.

Mingjiang L. (2011) *Soft Power: China's Emerging Strategy İn International Politics*, Lexington Books, Polymouth,7-8.

Monge, P.R., Ve Eisenberg, E.M. (1987). "Emergent Communication Networks", *Handbook Of Organizational Communication*, Ss.304-342, Den Aktaran H. Erdoğan Yayla, Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgi Kararları Üzerindeki Etkisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, 40.

Moorhead, G., and Griffin, R.W. (1999), *Organizational Behaviour: Managing People and Organization*, 3rd ed, Mumbai: Jaico Publishing House.

Newstrom, W.Davis K (1993). *Organizational Behaviour: Human Behaviour At Work*. 9th Edition. New York: Mcgraw Hill, Pp Newstrom ve Davis, 229-230

Nyameh Jerome (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance Dr. Nyameh Jerome,39-41

Nye Joseph S. Çeviren: R.İnan Aydın (2005). *Yumuşak Güç*, Elips Kitap

Onaran, O. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgileri Fakültesi Yayınları, 72-73.

Organizational Behavior, Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall ,75-85.

Oshagbemi, T, (1997), “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizatonal Members”, *Journal of Managerial Psychology*, 12 (VII). 502-528.

Özalp, İ. (2000) *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Vergi Yayınları, Ankara, 2000, 250-270

Özdemir.H, “Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 63(3) 2008, 117-118.

Özkalp, E. Ve Kirel, Ç, (1996), *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir, (111)80-83

Öztürk, C. (2016). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar*, Ankara: Sage Yayıncılık ,3085-3086

Parker, C And. Mathews. B. P., (2001), *Customer Satisfaction: Contrasting Academie And Consumers' Interpretations*, *Marketing Intelligence &Planning*, 19 (I) 38-44.

Parnell, J. A., Crandall, W, (2003), “Propensity For Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, And Intentions To Leave Among Egyptian Managers”, *The Multinational Business Review*, 11, 36-73.

Paul E. Spector, 1977, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences*, Sage Publications, 30 35

Pearce J. A., Robinson R. B. (1987), “A Measure Of Ceo Social Power İn Strategic Decision-Making”, *Strategic Management Journal*, 8,297-304

Pettigrew A. M. (1977), “Strategy Formulation As A Political

Pfeffer J.(1999), *Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfuz*, Boyner Holding Yayınları, İstanbul. 22-40

Pierro A., Ciccero L., Raven B. H. (2008), “Motivated Compliance With Bases Of Social Behavior”, *Journal Of Applied Social Psychology*, .38(7) ,1921-1944.

Podsakoff, P. M. Ve Schriesheim, C. A. (1985). *Field Studies Of French And Raven’s Bases Of Power: Critique, Reanalysis, And Suggestions For Future Research*. *Psychological Bulletin*. 97(3): 387-411.

Provan K. G. (1980), "Recognizing, Measuring, And Interpreting The Potential /Enacted Power Distinction In Organizational Research", *Academy Of Management Review*,5, (.4),.549-559.

Rahim A. M., Khan A. A., Uddin S. J. (1994), "Leader Power And Subordinates' Organizational Commitment And Effectiveness: Test Of A Theory In A Developing Country", *The International Executive*, Vol.36, No.3, Pp.327-341

Rahim M. A., Buntzman G. F. (1989), "Supervisory Power Bases, Styles Of Handling Conflict With Subordinates, And Subordinate Compliance And Satisfaction", *The Journal Of Psychology*, 123(2), .195-210

Rahim A. M (1988), "The Development Of Leader Power Inventory", *Multivariate Behavioral Research*,23, .491-502

Ramasodi, J.M.B. 2010. Factors influencing job satisfaction among healthcare professionals at South Rand Hospital. Unpublished Master's dissertation, University of Limpopo, Polokwane,10-12

Raven B. H, Schwarzwald Joseph, Koslowsky M. (1998), Conceptualizing And Measuring A Power/Interaction Model Of Interpersonal Influence, *Journal Of Applied Psychology*, 28(4), .307–332

Raven B. H. (1992), "A Power/Interaction Model Of Interpersonal Influence: French And Raven Thirty Years Later", *Journal Of Social Behavior And Personality*,(7), 217–244

Raven B. H. (1993), "The Bases Of Power: Origins And Recent Developments", *Journal Of Social Issues*,49,(4),227–251

Raven B. H., French J. R. P. (1958), "Group Support, Legitimate Power, And Social Influence", *Journal Of Personality*, .26, (3), .400-409.

Raven, B. H (1965), "Social Influence And Power", In *Current Studies In Social Psychology*, (Editors: Steiner D., Fishbein M, 371–382, New York: Holt, Rinehart, & Winston

Raven, B.H. (2001). Power/Interaction And Interpersonal Influence: Experimental Investigations And Case Studies. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The Use And Abuse Of Power: Multiple Perspectives On The Causes Of Corruption* (Ss. 217-240). Philadelphia, Pa: Psychology Press.

Raven, B.H. (2008). The Bases Of Power And The Power/Interaction Model Of Interpersonal Influence. *Analyses Of Social Issues And Public Policy*. 8(1): 1-22.

Richard M. Emerson, (1962) "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*,27(1), .32

Robbins A. (2008), *Sınırsız Güç*, İnkılap Kitapevi, Çev. Dr. Mehmet Değirmenci, İstanbul, 5-10.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2003). *Management* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall.-77-80.

Robbins, Stephan P. *Organization Behaviour* . Prentice Hall. 2005, 87-88.

Robbins. S. and Judge. T. (2007). "Essentials of organizational behavior"; Prentice Hall 232-233.

Roger S. 2012. "High Culture İs Being Corrupted By A Culture Of Fakes." *The Guardian* December 19, 2012 alınmıştır: 10.04.2019. Link: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/Dec/19/High-Culture-Fake>.

RUSSELL Bertrand (1938), *İktidar*, Çev. Mete Ergin, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990. 12-16.

S. B. Bacharach and E. J. Lawler, 1980. "Power and politics in organizations," San Francisco, CA: Jossey-Bass, 736-737.

S. K. Bonsu, "Colonial Images in Global Times, 2009: Consumer Interpretations of Africa and Africans in Advertising," *Consumption Markets & Culture*, 12, (1), 1-25.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3. Basım). İstanbul: Alfa Basın Yayın. 115-116.

Saarvala, Eric (2006). "Presenteeism: The Latest Attack on Economic and Human Productivity", <http://supportingadvancement.com/employment/general/saarvalapresenteeism.htm> (10.10.2021).

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. Ve Osborn, R. N. (1994), *Management*, New York, John Wiley And Sons.

Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behaviour* (7th Edition). Usa: John Wiley & Sons, Inc.

Schriesheim C. A., Hinkin T. R. (1990), "Influence Tactics Used By Subordinates: A Theoretical And Empirical Analysis And Refinement Of The Kipnis, Schmidt And Wilkinson Subscales", *Journal Of Applied Psychology*, 75, 246-257

SCOTT, J. (2001). *Power* (1st Edition). London: Polity Press , 397-400

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). *Servant Leadership: Its Origin, Development, And Application İn Organizations*. *Journal Of Leadership And Organization Studies*, 9, 47-64.

Sennett, R. (2011). *Otorite*, K. Durand (Çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 20-21

Shamir, B. Ve Howell, J.M. (1999). Organizational And Contextual Influences On The Emergence And Effectiveness Of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 257-283.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., ve Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409

Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction And Turnover Intent. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(3), 470-490.

Society For Human Resource Management (SHRM). 2016. Employee Job Satisfaction And Engagement: *Revitalising A Changing Workforce*. Alexandria,.30-33

Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza A. (2000). Well-Being At Work: A Cross-National Analysis Of The Levels And Determinants Of Job Satisfaction. *Journal Of Socio-Economics* 29, 517-538.

SPECTOR, P.E., 1997, Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes And Consequences, Sage Publications, 30-32

Stone, A. Gregory; Russell, Robert F., & Patterson, Kathleen: “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 2004, 349-361.

Swinth, R. L. (1971) "Organizational Joint Problem-Solving," *Management Science*, 18, 68-79

Szilagyi Jr., A.D. And Wallace Jr., M.J. (1990) *Organizational Behavior And Performance*. Scott, Foresman, And Company, Glenview. 397-400

Şeker, S. E. (2014). *Maslow'un İhtiyaçlar Piramiti* (Maslow hierarchy of Needs). *Ybs Ansiklopedi*, 1(1), 33

Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay. 102-101

ŞİMŞEK, M. Ş. (2009) *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya. 173-175

Şimşek, Şerif. Çelik, Adnan. Akgemci, Tahir. Fettahlioğlu, Tamara. (2006). Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi Araştırması. 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*,569-587.

Talukder, A. Ve Saif, A. N. M. (2014). Employee Motivation Measurement -A Descriptive Analysis. *Bangladesh Journal Of MIS*, 6(2): 122-131.

Teck-Hong, T. & Waheed, A. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: *The Mediating Effect Of Love For Money*. *Asian Academy Of Management Journal*, 16(1):73-94, January.

Tekarslan, E. (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basımevi, İstanbul, Türkiye ,125-134

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, And Turnover: *Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings*. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293

Tevrüz , S (2002) *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, Nobel Yayıncılık , 103-104

Tevrüz, S. (1999), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara,69-76.

Timothy Judge Carl J. (2001) Thoresen,Joyce E.Bono Gregory K. Patton The Jop Saticfaction Jop Performance *Relation A Qualitative And Quantitive Review* Psychological Bulletin 127 (3) 376-377

Topaloğlu C .2019 Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı, 102 – 103

Trompenaars, Fons & Ed Voerman. 2009. *Servant Leadership Across Cultures*. Oxford: Infinite Ideas Limited.,46-47

Tucker M.L, Mccarthy Am ve Benton Da (2002) The Human Challenge: Managing Yourself, 7th Ed, Prentice Hall, New Jersey. *Tucker, Mccarty ve Benton*,228-229

Warren I. D. (1968), “Power, Visibility, And Conformity Formal Organizations”, *American Sociological Review*, .33(6),.951-970.

Waterman, A. S. (2011). Eudaimonic identity theory: Identity as self-discovery. In S. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research iSpringer Science , Business Media* , 357–379.

Weber M. (1947), Bürokrasi Ve Otorite, Adres Yayınları, Çev.H.Bahadır Akın, 6.Baskı, Ankara, 2013 ,152-324.

Weber, M. (1968).Economy And Society: An Outline Ofinterpretive Sociology. *New York: Bedminster Press*.53-54.

Weiss, H. M. (2002). Introductory Comments: Antecedents Of Emotional Experiences At Work. *Motivation And Emotion*, 26(1), 1-2.

Wrong D.H. (1968), “Some Problems İn Defining Social Power”, *American Journal Of Sociology*, 73(5),673-681.

Yaman, E. & Irmak, Y. (2010). Yöneticiler Ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(1). 567-578.

Yang F-H, Wu M, Chang C-C, Chien Y. Elucidating The Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci And Commitment Bases İn The Public Sector. *Public Personnel Manag.* 2011;40(3):265–78

Yang, C., Hwang, M.& Chen, Y. 2011. An Empirical Study Of The Existence,R Elatedness, And Growth (ERG) Theory İn Consumer’s Selection İn Mobile Value-Added Service. *African Journal Of Business Management*, 5(19):7885-7888.

Yavuz, E. Ve Tokmak, C. (2009). İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.

Yıldız D. Uzunsakal E. (2018) Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2:1, 20-22.

Yılmaz, S. (2010). Yumuşak Güç ve Evrimi. *Turansam Dergisi*, 12-3.

Yiğit, R., Dilmaç, B. Ve Deniz, E. (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması. *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 13-3.

Yousef, D. A. (2016). “Organizational Commitment, Job Satisfaction And Attitudes Toward Organizational Change: A Study İn The Local Government”, *Article İn Internitonal Jurnal Of Public Administration* ,78-80.

Youself, D. A. (1998). “Satisfaction With Job Security As A Predictor Of Organizational Commitment And Job Performance İn A Multicultural Environment”. *International Journal Of Manpower*, 19 (3), 184-194.

Yukl G., Falbe M. C. (1991), Importance Of Different Power Sources İn Downward And Lateral, *Journal Of Applied Psychology*,76(3),416-423.