

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ
YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDRİ ARAL

İSTANBUL – 2024

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ
YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDRİ ARAL

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN

İSTANBUL – 2024

KABUL VE ONAY

..... tarafından hazırlanan “.....” adlı tez çalışmasının savunma tarihitarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Anabilim Dalı Bilim Dalı Yüksek Lisans / Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN

.....

Üye

Doç. Dr. Bülent DEMİR

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Derya ŞAHİN

.....

Üye

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahribat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

BEDRİ ARAL

06.08.2024



ÖN SÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmalarımı titizlikle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN'nın değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN tez danışmanlığı süreci boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve aileme şükranlarımı sunarım.

BEDRİ ARAL

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK: TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1. Liderliğin Tanımı ve Kavramı	3
1.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi	5
1.3. Liderliğin Yetkinlikleri ve Katkıları.....	9
1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	13
1.5. Liderlikte Yetki ve Güç	15
BÖLÜM 2: LİDERLİK TEORİLERİ.....	18
2.1. Büyük Adam Teorisi	18
2.2. Özellikler Teorisi	19
2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	20
2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	23
2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları	24
2.3.3. R. Blake ve J. Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi.....	25
2.3.4. D. McGregor' un X ve Y Teorileri	27
2.3.5. Rennis Likert' in Sistem 4 Modeli	27
2.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	28
2.4.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli	29
2.4.2. R. House ve M. Evans' ın Amaç – Yol Teorisi	30
2.4.3. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı	31
2.4.4. Vroom ve Yetton' un Karar Ağacı Modeli	31
2.4.5. Hersey – Blanchard' ın Durumsallık Yaklaşımı	32
2.5. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar	34
2.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları	34
2.5.2. Çağdaş Liderlik Tarzları	35
2.5.2.1. Etkileşimci (transaksiyonel) Liderlik	35
2.5.2.2. Dönüştürücü (transformasyonel) Liderlik	36
2.6. Durumsal Liderlik.....	40
2.7. Etik Liderlik	41
BÖLÜM 3: İŞ YAŞAM KALİTESİ VE FONKSİYONLARI.....	42
3.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Tanımı	42

3.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihçesi	44
3.3. İş yaşam Kalitesinin Önemi ve Hedefler	45
3.4. İş Yaşam Kalitesini Oluşturan Temel Unsurlar	50
3.5. İş Yaşam Kalitesine Etkileyen Faktörler	54
3.6. İş Yaşam Kalitesini İyileştirmeye Yönelik Faaliyetler	59
3.7. İş Yaşamında Stres	61
3.8. Çalışma Koşulları	62
3.9. Aile İş Yaşam Dengesi	63
3.10. İş Yerinde Sağlıklı Yaşam	64
BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA	67
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	67
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
4.4. Araştırma Modeli	69
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	69
4.6. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	70
4.7. Analiz ve Bulgular	71
4.7.1. Tanımlayıcı Bulgular	71
4.8. Betimsel Bulgular	73
4.9. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	74
4.9.1. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	81
4.9.2. İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	87
4.10. Hipotez Testi Sonuçları	97
SONUÇ VE ÖNERİLER	98
KAYNAKÇA	102
ÖZGEÇMİŞ	116

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı	72
Tablo 2: Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	73
Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik İle İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki	74
Tablo 4: Dönüşümcü Liderliğin İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi	76
Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması	81
Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması.....	82
Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması	83
Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırması.....	83
Tablo 9: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleğe Göre Karşılaştırması.....	84
Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması	85
Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması	86
Tablo 12: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması	88
Tablo 13: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması	89
Tablo 14: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması.....	90
Tablo 15: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırması	91
Tablo 16: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Mesleğe Göre Karşılaştırması.....	92
Tablo 17: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması	93
Tablo 18: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması	95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Performans Kaybı Çerçevesi.....	49
Şekil 2: Organizasyonel Planlama ve İş Yerinde Sağlıklı Yaşam	65
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	69



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sağlık Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin İş Yaşam Kalitesine Etkisinin
Değerlendirilmesi

Bedri ARAL

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı / Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN

Ağustos, 2024 – 127

Dönüşümcü liderlik, günümüzde liderliğin yeniden değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biri olup, iş yaşam kalitesini artırmak için gerekli olan değişim taleplerine uygun bir liderlik modeli sunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik davranışının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, tanımlayıcı bir yöntemle planlanmış ve nicel araştırma metodolojisi kullanılarak yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış ve Beyoğlu’nda bir kamu ve bir özel hastanede çalışan 140 sağlık çalışanı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri sosyo-demografik veri formu, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS-23 ve AMOS-18 yazılımları ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre, sağlık çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeği toplam puan ortalaması $3,50 \pm 0,89$, İş Yaşam Kalitesi Ölçeği toplam puan ortalaması ise $3,23 \pm 0,67$ olarak tespit edilmiştir. Güvenlik İklimi Ölçeği toplam puan ortalaması $3,85 \pm 1,11$ ile ortalamanın üzerinde bulunmuştur. En yüksek düzeyde algılanan dönüşümcü liderlik davranışı “zihinsel teşvik” ($3,60 \pm 1,00$) ve en yüksek iş yaşam kalitesi bileşeni “iş kariyer memnuniyeti” ($3,46 \pm 0,77$) olarak görülmüştür. Dönüşümcü liderlik algısının iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderlerin takipçilerinin kişisel gelişimlerini desteklemelerinin ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermelerinin, iş yaşam kalitesinin gelişimi açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların iş yaşam kalitesini yükseltmek için liderlerin değişim yaratmaya ve uygulamaya hazır olmaları, vizyon sahibi olmaları, geleceğe ve uzun vadeli planlara odaklanmaları büyük önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İş Yaşam Kalitesi, Liderlik Davranışları, Sağlık Çalışanları

ABSTRACT

Istanbul Kent University Graduate Education Institute

Evaluation Of The Effect Of Transformational Leadership On The Quality Of

Work Life In Health Care Workers

Bedri ARAL

Master Thesis

Department of Health Management / Department of Health Management

Advisor: Dr. Lecturer Member İlknur SAYAN

December, 2024 – 127

Transformational leadership is one of the most widely used approaches in the re-evaluation of leadership today and offers a leadership model that is appropriate for the change demands necessary to improve the quality of work life. The purpose of this study is to reveal the effect of transformational leadership behavior on the quality of work life. The research was planned with a descriptive method and conducted using quantitative research methodology. Questionnaire technique was used as a data collection tool and the research was carried out with 140 healthcare professionals working in a public and a private hospital in Beyoğlu. The research data were collected using socio-demographic data form, Transformational Leadership Scale, and Quality of Work Life Scale. The data obtained were analyzed with SPSS-23 and AMOS-18 software. According to the findings, the mean total score of the Transformational Leadership Scale was 3.50 ± 0.89 and the mean total score of the Quality of Work Life Scale was 3.23 ± 0.67 . The total mean score of the Safety Climate Scale was found to be above the average with 3.85 ± 1.11 . The highest perceived transformational leadership behavior was "mental encouragement" (3.60 ± 1.00) and the highest quality of work-life component was "work career satisfaction" (3.46 ± 0.77). It was determined that transformational leadership perception has a positive and significant effect on quality of work life. The findings of the study show that transformational leaders' supporting the personal development of their followers and paying special attention to their needs are important for the development of quality of work life. Therefore, in order to improve the quality of work life of employees, it is of great importance that leaders are ready to create and implement change, have a vision, and focus on the future and long-term plans.

Keywords: Transformational Leadership, Quality of Work Life, Leadership Behaviours, Healthcare Employee

GİRİŞ

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatüründe giderek daha fazla önem kazanan ve günümüzün değişen ve dinamik iş dünyasında etkinliği sıkça vurgulanan bir liderlik modelidir. Bu liderlik yaklaşımı, liderlerin takipçilerini ilham verici vizyonlar ile motive etmeleri, onları bireysel olarak geliştirmeleri ve yenilikçi düşünme süreçlerini teşvik etmeleri üzerine odaklanır. İş yaşam kalitesi ise çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin ve genel olarak iş hayatının bireylerin yaşamlarına katkısının bir göstergesidir. Yüksek iş yaşam kalitesi hem çalışanların verimliliğini hem de iş yerindeki genel atmosferi olumlu yönde etkiler.

Sağlık sektörü, sürekli değişim ve gelişim içinde olan, toplumun temel ihtiyaçlarından birini karşılayan kritik bir alandır. Bu alanda çalışan sağlık profesyonellerinin iş performansları hem hizmet kalitesini hem de kurumsal itibarı doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Son yıllarda, sağlık çalışanlarının bireysel yenilikçi davranışlarının, iş performansları üzerindeki etkisi ve bu davranışların işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisi, önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik davranışlarının sağlık sektöründe çalışanların iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Araştırma, dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini nasıl etkilediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, İstanbul'da bir kamu ve bir özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla yürütülen bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiler derinlemesine incelenmiştir.

Bu araştırma, dönüşümcü liderlik teorisinin pratikteki uygulamalarını ve iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini ele alarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, liderlerin çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimlerine nasıl katkıda bulunabileceklerini ve bu sayede iş yaşam kalitesini nasıl artıracabileceklerini göstermektedir. Özellikle sağlık sektöründe çalışanların iş memnuniyetinin ve genel yaşam kalitesinin artırılması hem bireysel hem de kurumsal başarı için kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla, bu araştırmanın sonuçları, sağlık kurumlarında daha etkili liderlik stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik değerli bilgiler sunmaktadır.

Bu çalışma ile dönüşümcü liderliğin, iş yaşam kalitesini artırma potansiyeline sahip etkili bir liderlik yaklaşımı olduğu ve sağlık sektöründe bu tür liderlik uygulamalarının

yaygınlaştırılmasının önemi vurgulanmaktadır. Elde edilen bulguların, liderlik ve iş yaşam kalitesi alanında yapılacak gelecekteki araştırmalara da yol gösterici olması beklenmektedir.



BÖLÜM 1: LİDERLİK: TEMEL KAVRAMLAR

Dünya düzeninin değişmesiyle birlikte bireylerin, kuruluşların ve toplumların gelişim ve değişimleri sonucunda liderlik algısı da değişmiştir. Liderlik, bireyler ve örgütler arasında hedeflere ulaşmak için gerekli etkileşimi sağlayan, bireysel ve örgütsel performansın geliştirilmesine önemli katkı sağlayan bir güçtür. Liderlik, bireylerin motivasyonunu artıran, grup hareketliliğini ve örgütsel verimliliği güvence altına alan en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda liderlik, bireysel bakış açıları, yaşam dönemleri ve liderin dikkatlerini çeken özelliklerin görünürlüğü ele alınmıştır. Liderliğin yalnızca kişisel özellik ve yeteneklere değil, aynı zamanda kişinin içinde bulunduğu durum ve çevrenin özelliklerine de bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca liderlik tanımları, liderin davranışı, kişilik özellikleri, kişilerarası ilişkiler, güç kaynakları ve başkalarını etkileme, sorumluluk, nüfuz, otorite, güven gibi konulara odaklanmaktadır (Sayan, 2018).

1.1. Liderliğin Tanımı ve Kavramı

Liderlik, içgüdüsel olarak anlaşılan bir kavram olmasına rağmen hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından zorlu bir çaba olduğunu kanıtlamıştır. Liderlik, geçen bir asırdan fazla bir sürede akademik bir iç gözlem konusu haline gelmiştir ve tanımlar bu süre zarfında sürekli olarak gelişmiştir. Liderlik tanımları dünya meseleleri, siyaset ve Avrupa'daki gelişmeler gibi birçok faktörden etkilenmiştir (Northouse, 2021).

Liderlik, tanımlanması çok zor olan kavramlardan biridir. Yüzyıllar boyunca liderlik sadece kişisel bir nitelik olarak görüldü. Tarihi süreç incelendiğinde, toplumlara, koşullara ve zamana göre kültürel farklılıklardan etkilenen ve toplumları yönlendiren liderlerin, genellikle toplumların çalkantılı dönemlerinde veya toplumsal değişimlerin sonucunda ortaya çıktığı görülmüştür. Liderliğin ortaya çıktığı koşullar, değişim göstermektedir ancak değişen sadece liderliğin kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir. Çünkü toplumlar süregelen bir değişim ve gelişim içinde olması nedeni geçerli olan liderlik tarzlarının geçerliliğini kaybederek yeni lider modelleri ortaya çıkmaktadır (Sayan 2018).

Rost'un analizine göre, liderlik için 1990 yılına kadar yazılmış materyallerde iki yüzden fazla farklı tanım bulunmaktadır. Analiz, liderliğin nasıl ortaya çıktığına dair bir kısa tarih sunmaktadır. 1900-1929 döneminde ortaya çıkan liderlik tanımlarında, kontrol ve gücün

merkezileştirilmesi ön planda olan ortak bir tema vurgulanmıştır. Örneğin, 1927'deki liderlik konferansında liderlik, "başkalarını etkileme yeteneği" olarak tanımlanmış ve liderin iradesi yönetilenler üzerinde itaat, saygı ve sadakat sağlaması ve iş birliği yapması gerektiği belirtilmiştir (Northouse, 2021).

Liderlik, bir grup insanı yönlendirerek hedeflere ulaşmalarını sağlayan bir davranış ve etki sürecidir. Liderlik, kişisel özellikler, yetenekler, davranışlar ve etkileme teknikleri kullanarak diğerlerinin motivasyonunu arttıran, iş birliği ve takım çalışmasını teşvik ederek, çatışmaları çözen ve hedefleri başarıya yolunda yol gösterme ve yönlendirme sağlayan kişidir (Gündüz, 2020). Liderlik, bir grubu veya organizasyonu yöneten, yönlendiren ve motive eden bir kişinin davranışları ve yetenekleridir (Güney, 2021).

Liderlik tanımları değişebilir, ancak hepsinin ortak bir yönünü kapsayan tanımlı şudur: Topluma veya bir kuruluşa fayda sağlayan, değişimi yönlendiren, etrafındakileri ideallere ve hedeflere yönlendirebilen kişidir. Liderlik doğuştan gelen bir yetenek değildir. Bu sonradan öğrenilebilen becerilerden biridir. Elbette eğitim ve yaşam deneyimleri liderlik profilini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte, iyi bir liderlik profili elde etmek için, liderliğin veya rol modelin kalitesi, güçlü ve zayıf yönleri belirlemek ve bunları beslemek ve geliştirmektir. Liderliğin kavramsallaştırıldığı çok sayıda yol olmasına rağmen, aşağıdaki bileşenler bu olgunun merkezi olarak tanımlanabilir (Northouse, 2021):

(a) Liderlik bir süreçtir, (b) liderlik etkilemeyi içerir, (c) liderlik gruplar halinde gerçekleşir ve (d) liderlik ortak hedefleri içerir. Bunlara dayanarak; liderlik, lider ve takipçiler arasında gerçekleşen bir etkileşimdir ve doğrusal bir süreç değildir. Liderlik etkilemeyi içerir ve liderin grup üzerindeki etkisi önemlidir. Liderlik gruplar halinde gerçekleşir ve bireyleri ortak hedeflere ulaşmak için etkiler. Liderlik, liderin takipçilerine karşı sorumlulukları olduğu ve takipçilerin ihtiyaç ve kaygılarını dikkate alması gerektiği şeklinde tartışılır. Liderlik ilişkisi, liderler ve takipçiler arasında karşılıklı bir bağımlılık ve iş birliği içinde gerçekleşir (Northouse, 2021).

Liderlik, günümüzde işletmelerin başarısı için kritik bir faktördür. İşletmeler, liderlik becerileri yüksek, vizyon sahibi, motive edici, etkili iletişim becerilerine sahip, takım çalışmasını teşvik eden ve yenilikçi liderlere ihtiyaç duyarlar (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve

Kefe, 2013). Bu nedenle, liderlik geliştirme programları ve liderlik eğitimleri, işletmelerin çalışanlarının liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmıştır.

Liderlik, bir grup insanı yönlendirerek hedeflere ulaşmalarını sağlayan bir davranış ve etki sürecidir. Liderlik, tarihsel olarak çok eskilere dayanır ve günümüzde işletmelerin başarısı için kritik bir faktördür. Liderlik teorileri, liderlerin kullanabileceği araçları ve stratejileri tanımlamaya çalışırken, liderlik geliştirme programları ve liderlik eğitimleri, işletmelerin çalışanlarının liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Yılmaz, 2010).

1.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderleri, iş, politika, askeriye, eğitim, sosyal çalışma ve diğer birçok alanda görmek mümkündür (Gündüz, 2020). Liderlik tarihsel olarak çok eskilere dayanır. Antik çağlarda liderler, savaşlarda zafer kazanmak, krallıkları yönetmek ve toplumları yönlendirmek için kullanılırdı. Antik Yunan'da, Sokrates ve Platon gibi filozoflar, liderlik üzerine düşüncelerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin özellikleri, davranışları ve yetenekleri üzerindeki çalışmalar, Orta Çağ'da da devam etmiştir (Bozlağan, 2005).

1930'larda liderlik, bireyin kendine özgü kişiliğinin etkileşimi olarak tanımlanırken, 1940'larda ise bir işi yönetirken sergilenen davranış olarak tanımlanmıştır. 1950'lerde liderlik, grup içinde yapılan davranışlarla ilişkilendirilirken, 1960'larda liderliğin insanları ortak hedeflere etkileme olduğu vurgulanmıştır. 1970'lerde liderlik, örgütsel davranış yaklaşımıyla ilişkilendirilerek grupları başlatma ve sürdürme olarak tanımlanmıştır. 1980'lerde liderlik tanımları, liderin takipçileri kazanması ve etkilemesi üzerine odaklanmış, liderlik özellikleri ve dönüşüm kavramı ön plana çıkmıştır. 21. yüzyıla gelindiğinde ise liderlik ve yöneticilik kavramlarının ilişkisi tartışılmaya devam ederken, liderliğin bir bireyin bir gruba etki etmesi olarak tanımlandığı ve ortak hedefe ulaşmak için yeni yollar geliştirme gerekliliği vurgulanmaktadır (Northouse, 2021).

Yaklaşık 2.500 yıl önce yaşamış olan büyük Çinli düşünür Konfüçyüs, liderlerin erdemli olmaları ve çevrelerindeki insanlara bakmaları gerektiği konusuna vurgu yaptı. Ona göre, bir liderin birincil amacı halka hizmet etmektir Platon'a göre lider bilge olmalıdır Machiavelli, liderin iyi erdemlere sahip olması ve halkın desteğini almak için zeki olması gerektiğini belirtmiştir 19. yüzyılda Carlyle, "büyük adam" teorisine göre liderler,

karizmalarını, zekalarını, bilgeliklerini ve politik becerilerini diğer insanlar üzerinde güç ve etki sahibi olmak için kullanabilen istisnai kişiler veya kahramanlardı. (Silva, 2016). Thomas Carlyle 1847'de "büyük adam teorisinde liderlerin doğduğunu ve sadece kahramanlık potansiyeli olan insanların lider olabileceğini iddia etti. Büyük adamların doğmadığını, yaratıldığını düşünüyordu. Ancak daha sonra yaşanan olaylar, Hitler, Napolyon ve benzerlerinde olduğu gibi, bu liderlik kavramının ahlaki açıdan kusurlu olduğunu ortaya koymuş ve böylece Büyük Adam teorisinin güvenilirliğine meydan okumuştur (Nawaz ve Khan, 2016).

Özellik yaklaşımı, liderliği etkileyen özellikleri belirlemek amacıyla liderleri inceleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderliği büyük liderlerin doğuştan gelen niteliklerine odaklanarak açıklamaktadır. Ancak, ortaya çıkan araştırmalar, liderlik özelliklerinin evrenselliğini sorgulamış ve liderliği bireylerin sahip olduğu bir nitelik olmaktan ziyade sosyal bir ilişki olarak yeniden kavramsallaştırmıştır. Lider olmak için sadece belirli özelliklere sahip olmanın yeterli olmadığı, liderliğin değişen durumlar ve gereksinimlerle ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Özellik yaklaşımı, özelliklerin liderliği nasıl etkilediğini açıklayarak büyük ilgi görmektedir. Son zamanlarda vizyoner ve karizmatik liderlik gibi liderlik yaklaşımlarının ön plana çıkmasının da etkisiyle tekrar ilgi kazanmıştır. Özellik yaklaşımında yapılan araştırmalar, bireylerin özelliklerinin liderlik sürecine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Liderlikte özelliklerin kritik rolünü vurgulamak için çalışmalara devam edilmektedir. Ancak liderlik özelliklerinin tek başına liderlik başarısı sağlamadığı, liderlik durumları ve ilişkilerin de dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Northouse, 2021).

Liderliğin kişisel bir nitelik olarak tanımlanmaya devam etmesine rağmen, II. Dünya Savaşı'ndan sonra yeni bir eğilim başladı. Stogdill (1950) liderliği "organize bir grubun hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabalarındaki faaliyetlerini etkileme süreci (eylemi)" olarak tanımlamıştır. Bu belki de liderliğin sadece bireysel bir özellik değil, başkaları üzerinde bir etki süreci olduğuna işaret eden ilk çabaydı. Bennis (1995) liderliğin "zorlayıcı bir vizyon yaratma ve vizyonu örgütsel gerçeklere dönüştürme kapasitesi" olduğunu vurguladı (Silva, 2016).

Zaleznik (1977) ayrıca liderlikte etkinin yönünü vurgulamıştır: "Liderlik, diğer insanların düşüncelerini ve eylemlerini etkilemek için güç kullanmayı gerektirir". Kotter (1988), liderliği "bir grubu (veya grupları) çoğunlukla zorlayıcı olmayan yollarla bir yöne hareket

ettirme süreci" olarak tanımladığında yeni bir bakış açısı ekledi. 1990'lı yıllarda liderlik düşünürleri, liderlik sürecinde takipçilere önem vermeye başladılar. Bass (1990), liderliğin sadece liderin başkaları üzerindeki bir etki süreci değil, aynı zamanda dahil olan herkes tarafından etkilenebilecek bir etkileşim süreci olduğunu belirterek bu alanda bir atılım yaptı. Bass'a göre, "liderlik, bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasında, genellikle durumun ve üyelerin algı ve beklentilerinin yapılandırılmasını veya yeniden yapılandırılmasını içeren bir etkileşimdir. Handy (1992), liderin bir vizyon belirlemesinin ve bu vizyonu başkalarıyla paylaşmasının önemine vurgu yaptı: "Bir lider, başkalarının çalışmalarına işaret eden bir vizyonu şekillendirir ve paylaşır". Rost (1993) ayrıca liderliğin bazı ortak hedeflere ulaşmaya yönelik bir ilişki süreci olduğunu vurgulamıştır: "Liderlik, ortak amaçlarını yansıtan gerçek değişiklikler niyetinde olan liderler ve takipçiler arasında bir etki ilişkisidir"(Silva, 2016).

Durumsallık teorileri, kullanılan liderlik tarzının kalite, takipçilerin durumu veya bir dizi başka değişken gibi faktörlere bağlı olması nedeniyle hiçbir liderlik tarzının tek başına kesin olmadığını öne sürer. "Bu teoriye göre, liderlik etmenin tek bir doğru yolu yoktur çünkü çevrenin iç ve dış boyutları liderin bu özel duruma uyum sağlamasını gerektirir". Birçok durumda liderler yalnızca dinamikleri ve çevreyi değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda kurum içindeki çalışanlar da değişir. Durumsallık kuramcıları, lider-ast ilişkisinin odak noktasının lider olduğunu varsaymışlardır. İlk olarak 1969 yılında ortaya atılan durumsal liderlik modeli, liderlik etmenin tek bir yolu olmadığını ve liderlerin etkili olabilmek için duruma uyum sağlayabilmeleri ve liderlik tarzlarını görev odaklı ve ilişki odaklı olarak değiştirebilmeleri gerektiğini teorize etmiştir (Nawaz, ve Khan, 2016).

Farklı araştırmacılar otokratik, demokratik ve laissez-faire liderlik yaklaşımları olmak üzere üç tip lider önermiştir. Otokratik lider astlarını dahil etmeden karar verir, laissez-faire lideri astlarının karar vermesine izin verir ve bu nedenle pozisyonu üstlenmek dışında gerçek bir liderlik rolü üstlenmez ve demokratik lider astlarına erişir ve ardından kararı alır (Nawaz ve Khan, 2016).

Greenleaf 1970'lerin başında hizmetkâr liderliği tanıtmıştır. 1990'ların başında, hizmetkâr liderlik tartışmalarında bir canlanma kaydedilmiştir. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin endişelerine odaklanmaya teşvik edilmiş ve liderin takipçilerine sempati duyması, onlarla ilgilenmesi ve onları beslemesi gerektiği vurgulanmıştır. Hizmetkâr lider,

takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanır ve onların daha özerk, daha özgür ve daha bilgili olmalarına yardımcı olur (Greenleaf, 1996). Lider kuruluşlardaki liderler, kuruluş içindeki insanların hizmetkârları değil, kuruluşun vizyonunun hizmetkârları olmalıdır. Öğrenen organizasyonlardaki liderler vizyonu netleştirir, besler ve onu kendilerinden daha büyük görürler. Lider kendisini ya da vizyonunu kuruluştaki diğer kişilerle ya da genel olarak toplumla uyumlu hale getirir. Bu süreç liderliği teorileri ve ortaya çıkan diğer teoriler, liderlerin görevinin bir tür sosyal sorumluluğa odaklanarak başkalarının refahına katkıda bulunmak olduğunu öne sürmektedir (Nawaz ve Khan, 2016).

Liderlik teorileri, 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında, liderin, liderlik bağlamının ve takipçinin belirli bakış açılarından uzaklaşmak ve takipçiler ile liderler arasındaki alışverişlere daha fazla odaklanan uygulamalara doğru ilerlemek için harekete geçti. İşlemsel liderlik, lider-takipçi ilişkilerinin takipçiler ve liderler arasındaki bir dizi anlaşmaya dayandığı bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır (House ve Shamir, 1993).

İşlemsel liderlik teorisi "liderlerin yalnızca takipçileri etkilemekle kalmayıp aynı zamanda onların etkisi altında olduğu karşılıklılığa dayanıyordu". Dönüşümcü liderlik, takipçilerin organizasyona yönelik kişisel faktörle ilgili süreçlere veya faaliyetlere katılımını ve belirli bir üstün sosyal temettü sağlayacak bir kursu gerektirdiği için daha büyük bir iyiliğe uyum sağlaması temelinde kendisini önceki ve çağdaş teorilerin geri kalanından ayırır. Dönüşümcü liderler hem takipçinin hem de liderin motivasyonunu yükseltir Dönüşümcü liderlerin "takipçilerle ortak değerlere, inançlara ve hedeflere dayalı etkileşimlerde bulunduğu" düşünülmektedir. Bu, hedefe ulaşılmasına yol açan performansı etkiler. Maslow'un (1954) üst düzey ihtiyaçlar teorisine uygundur. Dönüşümcü liderlik, liderlerin uygulamalarını ve değişime öncülük etme kapasitesini aydınlatan inançlar, değerler ve tutumlar üzerine değişen ve hedeflere yaklaşan bir yaklaşımdır. Literatür, takipçilerin ve liderlerin grubun yararına kişisel çıkarları bir kenara bıraktığını göstermektedir. Tanımlanmış liderlik teorilerinden yola çıkarak, liderliğin etik boyutları, dönüşümcü liderliği daha da farklılaştırmaktadır. Dönüşümcü liderler, değişim ihtiyacını belirleme, başkalarının anlaşmasını ve bağlılığını kazanma, değişime rehberlik eden bir vizyon yaratma ve değişimi yerleştirme yetenekleriyle dikkate alınır (Nawaz ve Khan, 2016). Dönüşümcü liderlik modeli, liderlerin takımlarını dönüştürmek için kullanabilecekleri bir yaklaşımdır. Bu modelde liderler, takım üyelerini motive etmek, vizyon oluşturmak ve değişime öncülük etmek için

kullanabilecekleri çeşitli stratejileri kullanırlar. Hizmetkar liderlik yaklaşımı, liderlerin takım üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları geliştirmek için kullanabilecekleri bir yaklaşımdır (Guzman, Muschard, Gerolamo ve Kolh 2020). Bu yaklaşımda liderler, takım üyelerine destek sağlar ve onların başarılarına odaklanır. Bu liderlik modelleri, liderlerin yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olabilir ve liderlerin farklı durumlarda daha etkili liderlik stratejileri kullanmalarına yardımcı olabilir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde, modern liderlik teorileri, 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, endüstriyel devrim sonrası işyerlerinde çalışanların sayısı hızla artmaya başlamıştır ve bu durum, liderlik ve yönetici ihtiyacını artırmıştır. Bu dönemde liderlik üzerine yapılan çalışmalar, liderlik özellikleri, liderlik davranışları, liderlik güçleri, liderlik stilleri gibi konuları kapsamaktaydı. 1940'lı yıllarda, Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, liderlik üzerine ilk kapsamlı araştırmaları gerçekleştirdiler ve liderlik davranışlarını ölçmek için bir ölçek geliştirdiler. Bu çalışmalar, liderlik davranışlarının, işyerindeki performans ve memnuniyet düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterdi. 1960'larda, liderlik teorileri, liderlik stilleri ve liderlik davranışları üzerine daha fazla yoğunlaşmıştır. Bu dönemde, Douglas McGregor ve Abraham Maslow gibi psikologlar, liderlik üzerine yeni düşünceler ortaya atmıştır (Kırmaz, 2010). Ayrıca, Warren Bennis, Peter Drucker ve Max Weber gibi düşünürler, liderlik konusundaki düşüncelerini paylaşarak, liderlik teorilerinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Günümüzde, liderlik üzerine yapılan çalışmalar, liderlik tarzları, liderlik etkileri, liderlik becerileri ve liderlik özellikleri gibi konuları ele almaktadır (Northouse, 2019). Liderlik teorileri, çalışanların motivasyonunu artırmak, performansı iyileştirmek, iş birliği ve takım çalışmasını teşvik etmek, çatışmaları çözmek, işletmenin rekabet gücünü artırmak ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için liderlerin kullanabileceği araçları ve stratejileri tanımlamaya çalışmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003).

1.3. Liderliğin Yetkinlikleri ve Katkıları

Değişen dünya düzeni ile bireylerin, organizasyonların ve toplumların gelişimleri ve değişimleri sonucunda liderlik anlayışı da değişmiştir. Liderlik, bireylerin ve örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerekli etkileşimi sağlayan, bireysel ve örgütsel performansın iyileştirmesine önemli katkıları olan bir güçtür. Liderlik, bireylerin

motivasyonunu yükselten, grup hareketliliğini ve organizasyonun verimliliğini sağlayan en önemli faktör olarak düşünülmektedir (Sayan, 2018). Liderlerin görevleri, liderlik pozisyonunda oldukları organizasyona, takıma veya topluluğa bağlı olarak farklılık gösterir. Liderlerin yetkinlikleri, liderlerin sahip olması gereken özellikleri, davranışları ve becerileri ifade eder (Serinkan, 2012). Liderlerin yetkinlikleri, liderlikte etkinliği artırmak ve liderlerin yönetim süreçlerinde başarılı olmalarını sağlamak amacıyla tanımlanır. Liderlerin yetkinlikleri, liderlik teorilerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin sahip olması gereken bazı önemli yetkinlikler aşağıda sunulmuştur:

- İletişim becerileri: Liderlerin iyi bir iletişimci olmaları gerekir. İyi bir lider, açık ve anlaşılır bir şekilde konuşur, dinler ve empati kurar.
- Vizyon sahibi olma: Liderlerin vizyon sahibi olmaları gerekir. İyi bir lider, gelecekteki hedefleri ve hedefleri belirler ve bunları takımına anlatır.
- Karar verme becerisi: Liderlerin karar verme becerisi yüksek olmalıdır. İyi bir lider, doğru kararları alır ve takımına yol gösterir. Liderler, hızlı karar verme becerilerine sahip olmalıdır. Karar verme, liderin organizasyonun başarısını belirleyen önemli bir faktördür (Joseph, 2019).
- Problem çözme becerisi: Liderlerin problem çözme becerisi yüksek olmalıdır. İyi bir lider, sorunları tanımlar, analiz eder ve çözümler üretir.
- Delege etme becerisi: Liderlerin görevleri delege etme becerisi yüksek olmalıdır. İyi bir lider, takımının yeteneklerine güvenir ve onlara sorumluluk verir. Liderlerin, işlerin belirli bir kısmını çalışanlarına delegasyon etmeleri ve çalışanlarına güvenmeleri önemlidir. Delegasyon, liderin zamanını daha verimli kullanmasına ve çalışanlarının gelişimine yardımcı olur. (John Maxwell, 2011).
- Motivasyon becerisi: Liderlerin motivasyon becerisi yüksek olmalıdır. İyi bir lider, takımını motive eder ve hedeflere ulaşmaları için onları teşvik eder.
- Takım çalışması becerisi: Liderlerin takım çalışması becerisi yüksek olmalıdır. İyi bir lider, takım üyeleri arasındaki iş birliğini teşvik eder ve takımın başarısı için çalışır.
- Yenilikçi düşünme becerisi: Liderlerin yenilikçi düşünme becerisi yüksek olmalıdır. İyi bir lider, yeni fikirleri ortaya çıkarır ve takımını yenilikçi düşünmeye teşvik eder.

- Değişim yönetimi becerisi: Liderlerin değişim yönetimi becerisi yüksek olmalıdır. İyi bir lider, değişime uyum sağlar ve takımını değişime hazırlar.
- Empati becerisi: Liderlerin, insanların ihtiyaçlarını anlama ve onlarla empati kurma becerilerine sahip önemlidir. Empati, liderin çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamasına yardımcı olur (Huppert, 2017).
- İletişim becerisi: Liderler, açık ve etkili bir iletişim kurmalıdır. İletişim, liderin vizyonunu ve stratejisini çalışanlarına aktarmasına yardımcı olur.
- Motivasyon gücü: Liderler, çalışanlarını motive etmek için ödüllendirme, takdir etme, ilham verme ve işlerini anlamlı hale getirme gibi çeşitli yollar kullanmalıdır (Kouzes ve Posner'in 2012).
- Değişim yönetim becerisi: Liderler, değişimin çok hızlı olduğu günümüzde, organizasyonlarını başarıya götürebilmek için değişime ayak uydurma becerilerine sahip olmalıdırlar. Değişim yönetimi, liderin, organizasyonunuzun stratejik hedeflerine uygun olarak değişimi yönetmesini ve çalışanlarını değişime uyum sağlamalarına yardımcı olması olarak ifade edilir (Amanchukwu ve ark., 2015).
- Yenilikçilik: Liderler, organizasyonlarında yenilikçi fikirleri teşvik etmeli ve bunları hayata geçirme becerilerine sahip olmalıdırlar. Yenilikçilik, organizasyonun rekabet avantajını korumasına ve büyümesine yardımcı olur (Pusch, 2009)
- Etik liderlik: Liderler, doğru olanı yapmaları gerektiği konusunda çalışanlarına örnek teşkil etmeli ve etik değerleri benimsemelidirler. Etik liderlik, çalışanlarınızın güvenini kazanmanıza ve organizasyonunuzun itibarını korunmasına yardımcı olur.
- Stratejik düşünme becerisi: Liderler, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için stratejik planlama becerilerine sahip olmalıdırlar. Stratejik düşünme, liderin organizasyonun gelecekteki büyüme potansiyelini ve risklerini öngörmesine yardımcı olur. (Badea ve Pana 2010)
- Ekip çalışması becerisi: Liderler, çalışanlarının bir arada çalışarak organizasyonun hedeflerine ulaşmalarını teşvik etmelidir. Ekip çalışması, liderin çalışanları arasında uyum sağlamasına ve organizasyonun verimliliğini arttırmasına yardımcı olur.

Bu yetkinlikler, liderlerin işletmelerin başarısını artırmalarına yardımcı olur ve liderlerin takımlarını yönetirken daha etkili bir şekilde davranmalarını sağlar (Kartal, 2021; Erenler ve Tekmen, 2022). Liderlerin görevleri, liderlik pozisyonunda oldukları organizasyona, takıma veya topluluğa göre değişebilir, bu görevler aşağıda sunulmuştur:(George ve Jones, 2005).

- Vizyon oluşturma: Liderler, gelecekte nasıl olmak istediklerine dair net bir vizyon oluşturmali ve bu vizyonu takip eden bir strateji belirlemelidir. Liderler, organizasyonun veya takımın gelecekteki hedeflerine ve nereye gitmek istediklerine ilişkin bir vizyon oluşturlar. Bu vizyon, takım üyelerinin ortak bir amaca sahip olmalarını ve bu amaca doğru hareket etmelerini sağlar (Günlü, 2012).

- Strateji belirleme: Liderler, organizasyonun veya takımın vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli olan stratejileri belirlerler. Bu stratejiler, organizasyonun veya takımın kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşmalarını sağlar.

- Performans yönetimi: Liderler, takımın performansını izler ve değerlendirirler. Bu, takımın hedeflerine ne kadar yaklaştığını veya bu hedefleri gerçekleştirmek için ne gibi değişiklikler yapılması gerektiğini belirlemelerine yardımcı olur.

- Takım yönetimi: Liderler, takım üyelerinin görevlerini ve sorumluluklarını belirler ve koordine ederler. Ayrıca, takım üyeleri arasındaki iş birliğini teşvik eder ve takım üyelerinin yeteneklerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlarlar.

- İletişim ve ilişki yönetimi: Liderler, takım üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurarlar ve takım üyeleri arasındaki ilişkileri yönetirler. Bu, takım üyeleri arasında birbirleriyle uyumlu bir çalışma ortamı oluşturarak takımın performansını artırır.

- Değişim yönetimi: Liderler, organizasyonun veya takımın değişim süreçlerini yönetirler. Bu, organizasyonun veya takımın değişen koşullara uyum sağlamasını ve hedeflerine ulaşmak için gerektiği gibi uyum sağlamasını sağlar.

Liderlerin etkili problem çözme ve performans liderliği yetkinliklerini sergilemeleri sonucunda problem çözme şanslarını ve performanslarını artıracakları belirtilmektedir. Etkili problem çözme, orijinallik ve çözüm kalitesi gibi kriterleri içermektedir. Performans ise liderin işini ne kadar iyi yaptığını yansıtmaktadır ve bu performans değerlendirmeleri, yükselme ve tanınma gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir. Kariyer deneyimlerinin liderlerin özellikleri ve yetkinlikleri üzerinde etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Kariyer

deneyimleri, liderlerin karmaşık sorunları çözmek için gerekli bilgi ve becerilerini etkileyebilir ve liderlerin zamanla yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Mentorluk ve koçluk da liderlerin bilgi ve becerilerini şekillendiren faktörler arasında yer almaktadır. Bu beceri modeli, liderlerin deneyimleri ve sürekli öğrenme yoluyla yetkinliklerini geliştirebilir (Northouse, 2021).

1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yönetim arasındaki farklar, yönetim literatüründe sıkça incelenen bir konudur. Wajdi'nin (2017) çalışması, liderliğin ve yönetimin farklı özelliklerini ve rollerini ortaya koyar. Yönetim genellikle planlama, bütçeleme ve organizasyon gibi süreçlerle ilişkilendirilirken, liderlik yön belirleme, ilham verme ve strateji geliştirme ile daha çok bağlantılıdır. Her iki kavram da örgütsel hedeflere ulaşmak için insanlarla çalışmayı içerir, ancak yaklaşımları ve uygulamaları farklıdır (Jibreal, 2021). Lider ve yönetici kavramları sıklıkla birbirleriyle karıştırılır, ancak bu iki kavram arasında bazı farklılıklar vardır. Zaleznik (1977), liderlerin yöneticilerden nasıl farklılaştığı konusundaki tartışmayı 30 yıl önce başlatmıştır. "Yöneticiler ve Liderler: Farklılar mı?" başlıklı klasik makalesinin Harvard Business Review'da yayımlanmasından otuz yıl sonra, akademik çevrelerde ve popüler basında tartışma devam etmektedir. Liderlik ve yönetimle ilgili mevcut bilgi birikiminde liderliğin üzerinde uzlaşılmış bir tanımı bulunmazken, yönetim aşağı yukarı planlama, örgütlenme, liderlik etme ve örgütsel kaynakları kontrol etmeyi içeren temel işlevlerle tanımlanmaktadır. Liderlik karar verebilme, başkalarını bu vizyonu takip etmeleri için motive edebilme ve her şeyi mikro düzeyde yönetmeye çalışmak yerine diğer insanları yapmaları gerekeni yapmaları için yetkilendirebilme, ancak ne yaptıklarını görebilme, yol boyunca düzeltmeler yapabilme becerisidir. Öte yandan, yönetim günlük işleri yürütmek, rutin sorunlarla ilgilenmek ve sonuç çizgisine ulaştığınızdan emin olmaktır. Liderler esnek ve değişime açıkken, yöneticiler genellikle katıdır ve statükoyu korurlar (Toor,2011).

Liderlik daha çok ilham vermek, yol göstermek, iletişim kurmak ve ekip arasında güven tesis etmekle ilgilidir. Yönetim, işlerinizin yönlerini geliştirmek ve organize etmek ve bu işleri yürütmekle ilgilidir. Liderlik ve yöneticilik arasında ince bir çizgi vardır. Liderlik, astların ya da takipçilerine rol model olur Bir lider aynı zamanda iyi de yönetebilir. Ancak yöneticiler her zaman iyi liderler değildir Liderlik bir kültür geliştirir. Öte yandan yönetim,

işlerin izlenmesi ve takip edilmesi gereken daha işlevsel bir kültüre önem verir. Ancak sadece yönetimle çalışma kültürünü elde edemezsiniz. Bunu liderlikle elde edersiniz. Çalışma kültürü bir kez oluştuğunda, yönetmek daha kolay olur. Bu nedenle, işi yönetmek ve kültürü yönlendirmek için daha fazla liderliğe sahip olmanız gerekir (Toor,2011).

Liderler, neye ulaşılacağına dair net bir vizyona sahiptir. Yönetim ise daha çok işlevle ilgilidir; kısa vadelidir ve bir hedef belirleyip ona ulaşmayı içerir. Liderler liderlik eder, yöneticiler yönetir. Liderlik yön verir, strateji hakkında düşünür, insanların neye ihtiyacı olduğunu düşünür ve çalışanların performansını geliştirir. Yönetici bazen atanır, ancak insanlar sizi bir lider olarak görmeyebilir. Liderlik çok fazla verilen ya da atanan bir şey değildir (Toor,2011).

Genel olarak değerlendirdiğimizde lider ve yönetici arasındaki farklılar aşağıda ifade edilmektedir:

- Vizyon ve Planlama: Liderler, organizasyonun veya takımın gelecekteki hedefleri ve nereye gitmek istedikleri konusunda bir vizyon oluştururlar. Yöneticiler ise, bu vizyonu gerçekleştirmek için gereken kaynakları, stratejileri ve planları belirler.
- İlham ve Kontrol: Liderler, takım üyelerini ilham verici bir şekilde yönlendirir ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarlar. Yöneticiler ise, takım üyelerinin görevlerini ve sorumluluklarını belirler ve performanslarını yönetir.
- Değişim ve Stabilitate: Liderler, değişimlere öncülük eder ve organizasyonun veya takımın değişen koşullara uyum sağlamasını sağlar. Yöneticiler ise, organizasyonun veya takımın mevcut işleyişini kontrol eder ve stabiliteyi korur.
- Risk Alma ve Risk Yönetimi: Liderler, yüksek riskli fırsatları değerlendirir ve yenilikçi çözümler sunarlar. Yöneticiler ise, riskleri yönetir ve organizasyonun veya takımın risklere karşı hazırlıklı olmasını sağlar.
- Takım Bağlılığı ve Bireysel performans: Liderler, takım bağlılığına önem verir ve takım üyelerinin arasında iş birliği sağlarlar. Yöneticiler ise, bireysel performansa odaklanır ve takım üyelerinin görevlerini yerine getirmelerini sağlarlar.

Bu farklılıklar, liderlerin ve yöneticilerin rollerinde farklı sorumluluklar üstlendiklerini gösterir (Güçlü ve Koşar, 2016). Ancak iyi bir lider ve yönetici olmak için her ikisinin de sahip

olması gereken belirli yetkinlikler vardır ve bu yetkinliklerin birleştirilmesi, organizasyonun veya takımın başarısı için önemlidir.

1.5. Liderlikte Yetki ve Güç

Liderlik, bir kişinin diğerlerini etkileme sürecidir ve bu süreçte liderin yetki ve gücü önemli bir rol oynar. Yetki, bir liderin sahip olduğu resmi pozisyon ve bu pozisyondan kaynaklanan otoritedir. Güç ise, bir liderin sahip olduğu kaynaklar ve özellikler ile diğerlerini etkileme kapasitesidir. Bu noktada önemle üzerinde durulması gereken, güç başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyerek değiştirme eylemi değildir (McShane and Glinow, 2016, Aslan, 2013).

Aslan (2013)'ın çalışmasında; Toofler, gücün, insanlar arası ilişkilerin olduğu her yerde görülebileceğini ve insanların umudundan, çalışma hayatına kadar etkinliği olan bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Weber gücü, bir kişinin her türlü direnmeye karşı gelerek istediğini yapabilme konumunda olma ihtimali olarak tanımlamıştır. Yukl ise gücü, bir parçanın diğer bir parçayı etkileyebilme kapasitesi olarak ifade etmiştir (Aslan, 2013).

Liderlikte güç, liderin takım üyelerini yönlendirmek, kararlar almak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kullandığı bir araçtır. Güç, liderin sahip olduğu kaynaklardan ve liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanabilir (Aysel, 2006). Liderlikte güç, liderin etkili bir şekilde liderlik yapması için önemlidir, ancak güç kötüye kullanıldığında veya yanlış kullanıldığında, liderliği ve organizasyonu olumsuz etkileyebilir. Gücün pek çok kaynağı bulunmaktadır. Güç kaynağı bireyin hangi kaynaklardan etkilendiğini göstermektedir. Gücün kaynakları sosyal bilimcilerden tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan liderin güç kaynakları ile ilgili en yaygın sınıflandırmayı John French ve Bertrand Raven yapmıştır (Luneneburg, 2012).

Güç, kaynaklarına göre meşru güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), uzmanlık gücü (expert power) ve benzeşim gücü (referent power) olarak beş ayrı grupta belirtilmektedir (French/Raven, 1959). Ayrıca güç kaynaklarını, örgütsel güç (yasal, ödüllendirme, zorlama) ve şahsi güç (uzmanlık ve benzeşim) olarak iki kategoride sınıflandırmıştır (Luneneburg, 2012). Bunlardan, yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güç, güç sahibi olan kişinin resmi ya da resmi olmayan gücünden, uzmanlık ve kişilik gücü ise kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır

Liderlikte kullanılan güç kaynakları, genellikle beş ana kategoriye ayrılabilir (McShane and Glinow, 2016, Aslan, 2013):

- **Yapısal Güç:** Organizasyonun hiyerarşik yapısı ve liderin sahip olduğu resmi pozisyonundan kaynaklanan güçtür. Bu tür güç, liderin takım üyelerini yönlendirmesi ve organizasyonun hedeflerine ulaşması için kullanılır.
- **Kişisel Güç:** Liderin sahip olduğu kişisel özelliklerden kaynaklanan güçtür. Bu tür güç, liderin takım üyelerine etki etmesi, onları motive etmesi ve liderliği altındaki çalışanlar arasında güven oluşturmaya için kullanılır.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimden kaynaklanan güçtür. Bu tür güç, liderin takım üyelerine rehberlik etmesi ve organizasyon içindeki sorunlara çözüm üretmesi için kullanılır.
- **İlişki Gücü:** Liderin sahip olduğu sosyal bağlardan kaynaklanan güçtür. Bu tür güç, liderin takım üyelerini etkilemesi ve organizasyon içindeki ilişkileri yönetmesi için kullanılır.
- **Yaptırım Gücü:** Liderin sahip olduğu cezalandırma ya da ödüllendirme yetkisinden kaynaklanan güçtür. Bu tür güç, liderin takım üyelerini motivasyonu artırmak ya da belirli davranışları engellemek için kullanılır.

Liderlerin sahip olduğu güç, liderin etkili bir şekilde liderlik yapması için önemlidir. Ancak, liderlerin güçlerini kötüye kullanmaları ya da yanlış kullanmaları, organizasyon içinde güvensizlik yaratabilir, takım üyeleri arasında motivasyon kaybına neden olabilir ve liderliği ve organizasyonu olumsuz etkileyebilir (Çalışkur, 2015). Bu nedenle, liderlerin güçlerini etik bir şekilde kullanmaları ve takım üyelerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate almaları önemlidir. Liderler, genellikle resmi bir pozisyonda olan ve belirli bir takımın ya da organizasyonun yönetiminden sorumlu olan kişilerdir. Bu nedenle, liderlerin resmi yetkileri vardır ve bu yetkileri kullanarak takım üyelerini yönlendirebilirler. Ancak liderlerin, yetkilerinin yanı sıra, etkileme gücü de vardır. Bu etkileme gücü, liderlerin diğerlerini nasıl etkilediğine ve takım üyelerini ne kadar etkilediğine bağlıdır (Genç, 2007).

Liderlerin güçleri, liderin kişisel özelliklerine de bağlıdır. Örneğin, bir liderin karizmatik gücü, liderin kişisel özelliklerine ve iletişim yeteneklerine bağlıdır. Karizmatik bir lider, takım

üyelerini hedefleri için motive edebilir ve liderliğinde çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayabilir. Sonuç olarak, liderlerin yetki ve güçleri, liderin resmi pozisyonundan ve liderin sahip olduğu kaynaklardan ve kişisel özelliklerinden kaynaklanır. İyi bir lider, bu yetki ve güçlerini doğru bir şekilde kullanarak takım üyelerini motive edebilir, hedefleri gerçekleştirebilir ve organizasyonun başarısını artırabilir.

Liderlikte yetki, bir liderin resmi pozisyonundan kaynaklanan otoritesidir ve bu otoriteyi kullanarak takım üyelerini yönlendirmek ve hedefleri gerçekleştirmek için kullanılır. Yetki, liderin sahip olduğu güç kaynaklarına dayanır ve bu güç kaynakları liderin pozisyonuna, kaynaklarına ve kişisel özelliklerine bağlı olarak değişebilir (Conger ve Kanungo, 1988).

Liderler, organizasyon içindeki belirli bir pozisyonda oldukları için resmi yetkileri vardır. Bu yetkiler, liderin sahip olduğu otoriteyi belirler ve bu otorite, liderin takım üyelerini yönlendirmesi, kararlar alması ve hedeflere ulaşması için kullanılır. Bu nedenle, liderlikte yetki, liderin sahip olduğu resmi pozisyonundan kaynaklanır ve liderin sahip olduğu bu yetki, liderin takım üyeleri üzerinde etkili olmasına yardımcı olur.

Liderlikte yetki, genellikle üç farklı türde olabilir:

- **Yapısal Yetki:** Liderin sahip olduğu resmi pozisyonunun getirdiği yetkidir. Bu tür yetki, liderin takım üyelerini yönetmesi ve organizasyon içindeki hiyerarşiyi kullanarak kararlar alması için kullanılır.
- **Uzmanlık Yetkisi:** Liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimden kaynaklanan yetkidir. Bu tür yetki, liderin takım üyelerine rehberlik etmesi ve organizasyon içindeki sorunlara çözüm üretmesi için kullanılır.
- **Kişisel Yetki:** Liderin sahip olduğu kişisel özelliklerinden kaynaklanan yetkidir. Bu tür yetki, liderin takım üyelerini etkilemesi, onları motive etmesi ve liderliği altındaki çalışanlar arasında güven oluşturma için kullanılır.

Liderlerin yetkileri, liderin pozisyonuna ve organizasyondaki rolüne bağlı olarak değişebilir. Ancak, liderlerin sahip oldukları yetki, liderin etkili bir şekilde liderlik yapması için önemlidir. Liderler, sahip oldukları yetkileri doğru bir şekilde kullanarak takım üyelerini motive edebilir, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilir ve başarıya ulaşabilirler.

BÖLÜM 2: LİDERLİK TEORİLERİ

Pek çok araştırmacı ve uygulayıcı, yıllar içinde düşüncenin ilerlemesinin, liderliğin esnek bir gelişim süreci olduğu inancını geliştirdiği, her yeni araştırma parçasının kendisinden önce türetilenleri temel aldığı ve nadiren tamamen göz ardı ettiği konusunda bir fikir birliği geliştirmiştir. 20. yüzyılda ortaya çıkan başlıca teoriler şunlardır: Büyük Adam teorisi, Özellik teorisi, Süreç liderliği teorisi, Stil ve Davranış teorisi, Dönüşümsel, İşlemsel ve Laissez Faire liderlik teorisi (Nawaz ve Khan, 2016).

2.1. Büyük Adam Teorisi

İlk teorisyenler, doğuştan liderlerin, onları lider olmayanlardan ayıran belirli fiziksel özelliklere ve kişilik özelliklerine sahip olduğunu düşünmüşlerdir. Çoğu kültür, başarılarını tanımlamak ve başarısızlıklarını haklı çıkarmak için kahramanlara ihtiyaç duyduğundan, liderliğin ortak özelliklerini keşfetmeye yönelik çabalar yüzyıllar boyunca sürmüştür. Thomas Carlyle 1847'de kahramanların yararına olacak şekilde "evrensel tarihin, yani insanın bu dünyada başardıklarının tarihinin temelinde burada çalışmış büyük adamların tarihi olduğunu" belirtmiştir. Carlyle "büyük adam teorisinde" liderlerin doğduğunu ve sadece kahramanlık potansiyeline sahip kişilerin lider olabileceğini iddia etmiştir. Büyük adamların doğduğunu, yaratılmadığını düşünüyordu (Nawaz ve Khan, 2016).

Amerikalı bir filozof olan Sidney Hook, Carlyle'in bakış açısını daha da genişleterek olay yaratan adama karşı olay yaratan adamın yaratabileceği etkiyi vurgulamıştır. Hook, olay yaratan insanın tarihsel bir durum içinde karmaşık kaldığını, ancak bu durumun gidişatını gerçekten belirlemediğini öne sürmüştür. Öte yandan, olay yaratan adamın eylemlerinin olayların gidişatını etkilediğini ve sürece dahil olmasaydı çok daha farklı olabileceğini savunmuştur. Olay yaratan insanın rolü, "farklılığın eylemlerinden ziyade zekâ, irade ve karakterin olağanüstü kapasitelerinin sonuçlarına" dayanmaktadır (Nawaz ve Khan, 2016).

Ancak daha sonraki olaylar, Hitler, Napolyon ve benzerlerinde olduğu gibi, bu liderlik kavramının ahlaki açıdan kusurlu olduğunu ortaya koymuş ve böylece Büyük Adam

teorisinin inandırıcılığına meydan okumuştur. Bu büyük adamlar önemsizleşti ve sonuç olarak örgütlerin büyümesi engellendi. Geçen yıllar bir başka güce, parlak zekâsı ve ileri görüşlülüğüyle büyüyen bir örgütün başı olarak diktatörlük yetkileriyle başkanlık edebilen ancak bu süreçte demokratikleşmeyi geciktiren büyük adama darbe indirdi. Liderlik teorisi daha sonra, liderlerin doğuştan geldiği ya da doğaları gereği belirli bir zamanda bu rolü üstlenmeye yazgılı oldukları dogmasından, liderlik potansiyelini öngören belirli özelliklerin bir yansımasına doğru ilerlemiştir. (Nawaz ve Khan, 2016).

2.2. Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi, liderlik literatüründe önemli bir yere sahip olan ve liderlerin belirli kişisel özelliklere sahip oldukları için başarılı olduklarını öne süren bir yaklaşımdır. Bu teori, liderlerin doğuştan gelen veya sonradan kazanılan bazı özelliklerle donatılmış olduklarını ve bu özelliklerin onların etkin liderler olmalarını sağladığını savunur.

Özellikler Teorisi'nin temel varsayımlarından biri, liderlerin diğer insanlardan ayıran ve onları lider yapan belirli özelliklere sahip olduğudur. Bu özellikler arasında zekâ, kendine güven, kararlılık, dürüstlük, sosyal beceriler ve empati gibi nitelikler bulunmaktadır (Northouse, 2016).

Teorinin güçlü yönlerinden biri, liderlik araştırmalarında objektif ve ölçülebilir kriterler sunmasıdır. Bununla birlikte, Özellikler Teorisi'nin eleştirildiği noktalar da bulunmaktadır. Örneğin, bu teori, liderlik özelliklerinin her durumda ve her kültürde aynı şekilde etkili olup olmadığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, sadece belirli özelliklere sahip olmanın liderlik başarısını garanti etmediği, liderin içinde bulunduğu bağlamın ve çevresel faktörlerin de önemli olduğu belirtilmiştir (Zaccaro, 2007).

Max Weber karizmayı "takipçiler aracılığıyla tamamen yeni bir yönelim üretebilen ve neredeyse sihirli doğüstü, insanüstü nitelikler ve güçlerle donatılmış olarak algıladıkları liderlere tamamen kişisel bağlılık duyabilen en büyük devrimci güç" olarak tanımlamıştır. Her bir etkili liderin sahip olduğu ortak özelliklerin tespit edilmesindeki başarısızlık, özellik teorisinin erişilemez bir bileşen olarak gelişmesine ve gözden düşmesine neden olmuştur. 1940'ların sonlarında, akademisyenler sırasıyla askeri ve askeri olmayan liderlerin özelliklerini incelemiş ve belirli zamanlarda gelişen belirli özelliklerin önemini ortaya koymuşlardır (Nawaz ve Khan, 2016).

Özellikler yaklaşımı, liderliği belirli özelliklere sahip kişilerin yapabileceği bir davranış biçimi olarak, liderlik özelliklerini belirleyip ölçmeye çalışır ve lider olmak için gerekli olan özellikleri tanımlar. Bu yaklaşıma göre, liderlerin belirli kişilik özellikleri, becerileri ve değerleri vardır. Bu özellikler, liderlerin diğer insanlardan ayırt edici özellikleridir ve liderliği yapabilme potansiyellerini belirler. Özellikler yaklaşımı, liderlik özelliklerini belirlemeye ve değerlendirmeye odaklanır.

Liderlik sadece doğuştan gelen özelliklere dayanmaz ve liderlik becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Bu nedenle, özellikler yaklaşımı diğer liderlik teorileriyle birlikte kullanılmalı ve liderlerin hem özelliklerini hem de davranışlarını geliştirmelerine odaklanılmalıdır. Özellikler Teorisi, liderlerin sahip oldukları özelliklerin, onların liderlik kapasitelerini nasıl etkilediğini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Ancak, liderlik sürecinin dinamik ve çok boyutlu doğasını tam olarak kavrayabilmek için bu teorinin diğer liderlik yaklaşımlarıyla birlikte ele alınması gerekmektedir.

2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik, liderlerin farklı durum ve koşullara göre liderlik stilini değiştirmeleri gerektiği fikrine dayanır. Bu yaklaşım, liderliğin sabit bir dizi özellik veya davranıştan ziyade, değişken koşullara uyum sağlayabilen bir süreç olduğunu vurgular.

Durumsal liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına ve mevcut durumun gereksinimlerine göre liderlik stilini uyarlamasıdır. Bu yaklaşım, liderin sadece bireysel özelliklerine değil, aynı zamanda takipçilerinin olgunluk düzeyine ve verilen görevin doğasına da odaklanır.

Durumsal Liderlik Modelleri

- **Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi:** Liderlerin, takipçilerinin olgunluk seviyesine bağlı olarak dört farklı liderlik stilini (Emir Verme, Satış, Katılımcı, Delege) kullanmalarını önerir.
- **Fiedler'in Durumsal Uygunluk Teorisi:** Liderin etkinliğinin, liderin kişilik özellikleri ile belirli bir durumun özellikleri arasındaki uyuma bağlı olduğunu savunur.
- **Vroom ve Yetton'un Karar Modeli:** Liderlerin farklı durumlarda nasıl karar vermesi gerektiğini modelleyen bir yaklaşım sunar.

Durumsal liderlik, liderlerin esnek ve çevik olmalarını sağlayarak, farklı durumlar ve takım üyelerinin ihtiyaçlarına uygun şekilde liderlik yapmalarını mümkün kılar. Bu yaklaşım, takım dinamiklerini ve bireysel takipçilerin motivasyonunu anlamak için kritik öneme sahiptir.

Durumsal Liderliğin Uygulamalı Yönleri

- **Takım Üyelerinin Olgunluk Seviyesinin Belirlenmesi:** Takipçilerin yetenek ve motivasyon seviyelerini değerlendirmek.
- **Liderlik Stilinin Uyarlama:** Farklı durumlarda uygun liderlik stilini belirlemek ve uygulamak.
- **İletişim ve Geri Bildirim:** Etkili iletişim kurarak ve sürekli geri bildirim sağlayarak takipçilerin gelişimini desteklemek.

Durumsal liderlik yaklaşımının etkinliği, lider ve takım üyeleri arasındaki etkileşimlerde ve görev başarısında net bir şekilde görülebilir. Durumsal Liderlikte etkinliğin ölçülmesi için;

- **Performans Değerlendirmeleri:** Takım performansı ve bireysel katkılar, liderlik stilinin etkinliğini değerlendirmek için kullanılır (Mazlum, 2017).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal liderlik teorileri, belirli davranışların liderleri takipçilerden ayırdığını öne sürer. Buna göre, bir liderin davranışı görev odaklıdan insan odaklıya kadar uzanır; İlk yaklaşımda lider, takipçilerinin işteki hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için görevi organize eder ve tanımlarken, ikinci yaklaşımda lider, takipçileriyle karşılıklı güven ve saygı yaratır. Sonraki yıllarda yeni ve çeşitli teorik çerçeveler, ampirik bulgular ve araştırma metodolojileri ile bilgilendirildiğinde, her iki davranış kategorisinde de yüksek puan alan liderlerin çalışan performansını ve memnuniyetini artırma olasılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Arar ve Oplatka, 2022).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, liderin astlarına karşı gösterdiği davranışların liderlik etkinliğini belirlediği bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, liderin diğer insanlara değer verme, onlarla iyi ilişkiler ve iletişim kurabilme, onlar üzerinde etki ve saygı uyandırabilme ve onlara güven verebilme gibi özellikleri vardır. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, 1950’lerde Ohio State

Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda, liderliğin iki temel boyutu tanımlanmıştır: girişkenlik (initiation) ve kişiye değer verme (consideration) ya da işe yönelik davranış (task-oriented behaviour) ve insana yönelik davranış (people-oriented behaviour)

Bu boyutlar, liderin hem iş hem de insan ilişkilerinde başarılı olmasını sağlamaktadır. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, daha sonra Blake ve Mouton'un grid modeli ve dönüşümcü liderlik gibi gelişmiş liderlik teorilerine temel oluşturmuştur. Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlik davranışlarının, liderlerin kişilik özelliklerinden daha önemli olduğunu savunur. Bu yaklaşım, liderlerin davranışlarını analiz ederek, etkili liderlik davranışlarını tanımlamaya ve liderlik becerilerini geliştirmeye odaklanır (Koçel, 2007).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderleri iki temel kategoriye ayırır: Görev odaklı liderler ve İnsan odaklı liderler. Görev odaklı liderler, görevlerin tamamlanmasına ve hedeflere ulaşmaya odaklanır (Alkın, 2006). Bu liderler, takımın işlerini yapmasına ve performanslarını arttırmak için görevlerin nasıl yerine getirileceğine dair açık yönergeler verirler. Görev odaklı liderler, takım üyelerinin becerileri, deneyimleri ve motivasyonu gibi faktörlerle ilgilenmezler. İnsan odaklı liderler ise, takım üyelerinin ihtiyaçlarını ve memnuniyetini gözetirler (Gough, 1984). Bu liderler, takım üyelerinin güvenini kazanmak, takım ruhunu oluşturmak ve takım üyelerinin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için çaba gösterirler. İnsan odaklı liderler, takım üyelerinin kişisel ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını anlamaya çalışırlar (Zel, 2001).

Davranışsal liderlik yaklaşımının öne çıkan liderlik tarzları arasında, Değişkenlik Teorisi, Sıralı Liderlik ve Katılımcı Liderlik yer alır. Değişkenlik Teorisi, liderliğin farklı durumlarda farklı davranışlar gerektirdiğini savunur. Bu teoriye göre, liderler, takım üyelerinin yetenekleri, deneyimleri ve motivasyonları gibi faktörlere bağlı olarak, farklı liderlik tarzları kullanmalıdır (Dikmen, 2012). Sıralı Liderlik, belirli bir liderlik tarzının her zaman en iyi sonucu vermeyeceğini savunur. Bu teoriye göre, liderler, farklı liderlik tarzlarını kullanarak, farklı durumlara uyum sağlamalıdır (Koçel, 2007). Katılımcı Liderlik, liderlerin takım üyeleriyle iş birliği yaparak karar vermelerini ve sorunları çözmelerini teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin katılımını arttırarak, takım üyelerinin motivasyonunu ve performansını arttırır.

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin davranışlarının etkisini vurgulayarak liderliği öngörülebilir bir şekilde öğrenilebilir hale getirir. Ancak, bu yaklaşımın eleştirileri arasında liderlerin kişilik özelliklerinin etkisini azaltması, liderlik davranışlarının değişen koşullara uyum sağlayamaması, liderlerin daha çok yönetici olarak görülmesi ve takım üyelerinin bireysel farklılıklarının göz ardı edilmesi yer almaktadır. Ayrıca, davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlik davranışlarının tek bir doğru yanıt olmadığını ve liderlerin, farklı durumlar için farklı liderlik tarzları kullanması gerektiğini vurguladığı için eleştirilir (Hunsaker ve Cook, 1987).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin davranışlarının önemini vurgulayan bir yaklaşımdır ve liderlerin, takım üyelerinin kişisel ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını anlamaları gerektiğini savunur. Ancak, liderlik davranışlarının öngörülebilir ve tekrar edilebilir olması nedeniyle eleştiriler almaktadır.

2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, liderlik alanında öncü bir araştırma merkezidir. Bu merkez, liderlik konusunda uluslararası düzeyde araştırmalar yapmakta ve liderliğin nasıl daha etkili hale getirilebileceği konusunda öneriler sunmaktadır. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, 1940'lı yıllarda başlamıştır ve liderlik araştırmalarında çok sayıda önemli keşifler yapmıştır. Bu keşifler arasında, liderlik davranışlarının iki temel boyutu olan "yapılandırma" ve "insan yönelimi" kavramlarının ortaya çıkarılması yer almaktadır (Bakan, 2008).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, liderlik davranışlarını ölçmek için bir dizi araç geliştirmiştir. Bu araçlar, liderlerin yapısalcı ya da insan odaklı liderlik davranışlarını ne ölçüde sergilediklerini belirlemeye yardımcı olur. Bu araçların arasında en bilinenlerinden biri, Liderlik Davranışı İşlem Ölçeği (Leadership Behavior Description Questionnaire, LBDQ) adlı araçtır (Kıral, 2020).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, liderlik araştırmalarında birçok farklı yöntem kullanmaktadır. Bu yöntemler arasında anket çalışmaları, saha araştırmaları, laboratuvar deneyleri ve vaka çalışmaları yer almaktadır. Bu araştırmalar, liderlerin etkili liderlik davranışlarına sahip olmalarını sağlamak için kullanılabilir (Tunçer, 2012). Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, liderliğin nasıl daha etkili hale getirilebileceği konusunda

önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışmalar, liderlerin yapısalcı ya da insan odaklı liderlik davranışlarını ne ölçüde sergilediklerini belirleyerek, liderlerin liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Kıral, 2020).

2.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

Michigan Üniversitesi, liderlik konusunda önemli araştırmalar yapmış ve liderlik yaklaşımları geliştirmiştir. Bu yaklaşımlar, liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ve liderlerin bu davranışları nasıl kullanabileceklerini açıklar.

Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları, liderlik davranışlarını iki ana boyuta ayırır: görev odaklı ve insan odaklı liderlik. Görev odaklı liderlik, liderlerin takım üyelerine belirli görevler ve hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmak için disiplinli bir yaklaşım benimsemelerini sağlar. İnsan odaklı liderlik ise, liderlerin takım üyeleriyle ilişkilerini güçlendirmek ve onların motivasyonunu artırmak için daha kişisel bir yaklaşım benimsemelerini önerir (Stoner ve Freeman, 1992).

Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları, liderlerin her iki yaklaşımı da kullanmaları gerektiğini savunur. Liderlerin görev odaklı liderlik davranışlarını kullanarak, takım üyelerine hedefler belirleyerek ve takım üyelerinin görevlerini yerine getirmeleri için destek sağlayarak işlerin yürümesini sağlamaları gerekir (Küçüközkan, 2015). Ancak aynı zamanda, liderlerin insan odaklı liderlik davranışlarını kullanarak takım üyeleriyle ilişkilerini güçlendirmeleri, onların motivasyonunu artırmaları ve takım içinde birlikte çalışmanın önemini vurgulamaları da önemlidir.

Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları, liderlerin görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışlarını ne zaman ve nasıl kullanacaklarını belirlemelerine yardımcı olur. Bu yaklaşım, liderlerin etkili liderlik davranışlarını sergilemelerine yardımcı olurken, takım üyelerinin performansını artırmak için önemli bir araçtır (Danışman, 2013).

Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları, liderlerin görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışlarını dengeli bir şekilde kullanmalarını önerir. Bu yaklaşım, liderlerin takımlarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve takım üyelerinin performansını artırmalarına yardımcı olur.

2.3.3. R. Blake ve J. Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi

R. Blake ve J. Mouton tarafından geliştirilen “Yönetim Tarzı Matriksi”, liderlerin liderlik tarzlarını ve organizasyonun performansını değerlendirmek için bir araçtır. Bu matriks, liderlerin beş farklı yönetim tarzı kullanarak organizasyonları yönetebileceklerini ve her tarzın farklı sonuçlar üretebileceğini gösterir.

Yönetim Tarzı Matriksi, liderlerin liderlik davranışlarına göre beş farklı kategoriye ayrılır: (Güney, 2001, Kılıç, 2019).

İlgili (1,1) Tarzı: Bu tarzda liderler, takım üyeleriyle yakın bir ilişki kurarlar ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırlar. Bu yaklaşımla, takım üyelerinin motivasyonunu artırabilir, ancak organizasyonun hedeflerine ulaşmakta etkili olmayabilir.

Görev Odaklı (9,1) Tarzı: Bu tarzda liderler, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için yoğun bir şekilde çalışırlar ve takım üyelerinin performansını artırmak için sıkı bir kontrol ve disiplin uygularlar. Bu tarz, hedeflere ulaşmak için etkili olabilir, ancak takım üyelerinin motivasyonunu azaltabilir.

Çıkarıcı (1,9) Tarzı: Bu tarzda liderler, kendi çıkarlarını ön planda tutarlar ve takım üyelerinin ihtiyaçlarına çok az önem verirler. Bu tarz, takım üyelerinin motivasyonunu azaltabilir ve organizasyonun uzun vadeli başarısını olumsuz etkileyebilir.

Katılımcı (5,5) Tarzı: Bu tarzda liderler, takım üyeleriyle etkileşime girer ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için takım çalışmasına önem verirler. Bu tarz, takım üyelerinin motivasyonunu artırabilir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmakta etkili olabilir (Çekmecelioğlu, 2014).

Ekip Üyesi (9,9) Tarzı: Bu tarzda liderler, takım üyeleriyle yakın bir iş birliği içinde çalışır ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için takım çalışmasına büyük önem verirler. Bu tarz, takım üyelerinin motivasyonunu artırabilir ve organizasyonun uzun vadeli başarısını destekleyebilir.

Yönetim Tarzı Matriksi, liderlerin liderlik tarzlarını değerlendirmek ve organizasyonun performansını artırmak için bir araçtır. Liderler, matrisi kullanarak kendi liderlik tarzlarını değerlendirebilir ve daha etkili bir lider olmak için gerekli adımları atabilirler. Ayrıca, organizasyonun ihtiyaçlarına göre farklı tarzları kullanarak liderlik stratejilerini

ayarlayabilirler. Örneğin, hedeflere ulaşmak için görev odaklı bir yaklaşım benimseyebilirler veya takım üyelerinin motivasyonunu artırmak için daha katılımcı bir tarz kullanabilirler.

Yönetim Tarzı Matriksi, liderlerin kendi liderlik tarzlarını değerlendirmeleri ve performanslarını artırmaları için faydalı bir araç olmasına rağmen, eleştirilere de maruz kalmıştır (Çekmecelioğlu, 2014). Örneğin, matrisin liderlerin liderlik tarzlarını yalnızca iki boyutta ölçmesi eleştirilmiştir. Ayrıca, matrisin liderlik tarzlarını idealize etmesi ve tek bir doğru liderlik tarzı olmadığını göz ardı etmesi eleştirilmiştir. Bu nedenle, liderlerin liderlik tarzlarını değerlendirmek için birden fazla araç kullanmaları ve farklı liderlik tarzlarını deneyimlemeleri önerilir. Liderlerin organizasyonların hedeflerine ulaşma **Hipotez 1:** Örgütsel etik iklim, kriz yönetimi performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahiptir.

- **H1a:** Örgütsel etik iklim, kriz yönetimi stratejilerini doğrudan etkiler.
- **H1b:** Örgütsel etik iklimin kriz yönetimi performansı üzerindeki etkisi pozitiftir.

Hipotez 2: Örgütsel etik iklim, çatışma çözüm stratejileri aracılığıyla kriz yönetimi performansını dolaylı olarak etkiler.

- **H2a:** Örgütsel etik iklim, çatışma çözüm stratejilerini pozitif yönde etkiler.
- **H2b:** Çatışma çözüm stratejileri, kriz yönetimi performansını pozitif yönde etkiler.
- **H2c:** Örgütsel etik iklim, çatışma çözüm stratejileri aracılığıyla kriz yönetimi performansını dolaylı olarak etkiler.

Hipotez 3: Örgütsel etik iklim, çalışanların kriz yönetimi algısını olumlu yönde etkiler ve bu algı kriz yönetimi performansını artırır.

- **H3a:** Örgütsel etik iklim, çalışanların kriz yönetimi algısını pozitif yönde etkiler.
- **H3b:** Çalışanların kriz yönetimi algısı, kriz yönetimi performansını pozitif yönde etkiler.
- **H3c:** Örgütsel etik iklim, çalışanların kriz yönetimi algısı aracılığıyla kriz yönetimi performansını dolaylı olarak etkiler.

Hipotez 4: Örgütsel etik iklim, sağlık kuruluşlarındaki çatışma çözüm stratejilerinin etkinliğini artırır ve bu da kriz yönetimi performansına katkı sağlar.

En etkili liderlik tarzlarını kullanarak takım üyelerinin motivasyonunu artırmaları ve uzun vadeli başarıyı desteklemeleri önemlidir.

2.3.4. D. McGregor' un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, insanların iş yerindeki davranışlarına ilişkin farklı görüşleri temsil eden X ve Y teorileri ile tanınan bir sosyal psikolog ve yönetim teorisyenidir. Bu teoriler, insanların işlerine nasıl yaklaştıklarına ve iş verimliliklerine nasıl etki ettiklerine ilişkin iki farklı varsayıma dayanır (McGregor, 2016).

X Teorisi, insanların işlerini sevmedikleri ve işten kaçınmak için doğal bir eğilime sahip olduklarını varsayar (Schermerhorn, 2011). Bu varsayıma göre, insanlar işlerini sadece para kazanmak için yaparlar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. X teorisi, iş yerinde otoriter bir yönetim tarzını teşvik eder ve çalışanların işlerini yapmaları için zorlayıcı tedbirler alınmasını gerektirir (Birdal ve Aydemir, 1992).

Öte yandan, Y Teorisi, insanların işlerini sevdiklerini ve işleri için sorumluluk almak istediklerini varsayar (Asunakutlu, 2001). Bu varsayıma göre, insanlar yaratıcı, üretken ve yenilikçi olma potansiyeline sahiptirler. Y teorisi, iş yerinde katılımcı bir yönetim tarzını teşvik eder ve çalışanların işlerine karşı daha fazla motivasyon kazanmalarını sağlar.

McGregor, X ve Y teorilerinin her ikisinin de birbirine karşıt olduğunu ve hangi teorinin doğru olduğunu belirlemek için herhangi bir kanıt olmadığını belirtmiştir. Ancak, Y teorisi, iş yerinde daha demokratik bir yönetim tarzını teşvik ederek, çalışanların iş verimliliğini artırmak ve iş tatmini düzeylerini yükseltmek için daha etkili bir yaklaşım olarak görülmüştür (Demirel ve Kışman, 2014). McGregor'un X ve Y teorileri, insanların iş yerindeki davranışlarına ilişkin farklı görüşleri temsil eder ve iş yerinde otoriter veya katılımcı bir yönetim tarzının tercih edilmesi konusunda yöneticilere yol gösterir.

2.3.5. Rennis Likert' in Sistem 4 Modeli

Renis Likert'in Sistem 4 Modeli, organizasyonların performansını artırmak için kullanılan bir yönetim teorisi olarak geliştirilmiştir. Bu model, işletmelerin performanslarını artırmak için çalışanlarını nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunur (Eren, 2004).

Sistem 4 Modeli, organizasyonları dört aşamalı bir gelişim sürecine tabi tutar. Bu aşamalar şunlardır:

Otoriter Yönetim: Bu aşamada, yöneticiler karar verme sürecinde tek taraflıdır ve çalışanlar sadece talimatları uygulamakla görevlidir.

Bilgilendirici Yönetim: Bu aşamada, yöneticiler karar verme sürecinde çalışanlardan gelen geri bildirimleri de dikkate alırlar ve çalışanların da biraz söz sahibi olmasına izin verirler (Dindar, 2001).

Katılımcı Yönetim: Bu aşamada, yöneticiler çalışanların katılımını teşvik eder ve çalışanlar, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için ortak çaba gösterirler.

Entegre Yönetim: Bu aşamada, organizasyon tüm birimleriyle bir bütün olarak hareket eder. Yöneticiler, çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında etkili bir iletişim sağlanarak, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için herkesin çaba göstermesi teşvik edilir (Dindar, 2001).

Sistem 4 Modeli, yöneticilerin, organizasyonların başarısı için çalışanların katılımını teşvik etmeleri gerektiği konusunda ısrar eder. Bu model, işletmelerin performansını artırmak için demokratik bir yönetim tarzını teşvik eder (Eren, 2001). Ancak, eleştirilere maruz kalmıştır. Özellikle, modelin her organizasyona uygulanabilir olmadığı ve uygulama sürecinin zorlukları olduğu belirtilmektedir. Sosyal psikolog Rensis Likert, ünlü yönetim sistemini ilk olarak 1960'larda örgütsel ortamlarda çalışan-yönetici ilişkilerine ilişkin gözlemlerine dayanarak tanımladı. Dört sistemi, bireyler arasındaki etkileşimler etrafında inşa edilen çeşitli kurumsal dinamikleri ve özellikleri vurgulamak için tasarlanmıştır. Özellikle, güven inşa etmek gibi çeşitli yumuşak yönetim becerileri ve bunların kuruluşun daha geniş dinamikleri üzerindeki etkileri sistematik olarak araştırılır (Koçel, 2018).

2.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsal liderlik, liderliğin her duruma göre değişebileceğini savunan bir liderlik yaklaşımıdır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Durumsal liderlik yaklaşımı, liderin davranışını ve liderlik tarzını belirleyen faktörlerin, liderin kişisel özelliklerinden ziyade, liderin karşı karşıya olduğu durum ve koşullardan kaynaklandığını öne sürer.

Durumsal liderlik yaklaşımı, Fiedler'in Durumsal Bağlamsal Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli ve Vroom ve Yetton'un Liderlik Kararları Modeli gibi farklı modeller içerir.

Fiedler'in Durumsal Bağlamsal Liderlik Modeli: Bu modele göre, bir liderin etkinliği, liderin liderlik tarzı ile yönetilen grubun durumu arasındaki uyuma bağlıdır. Fiedler, liderlik tarzlarını, liderin yaklaşımına uygun olarak belirli durumlarda değiştirebileceğini savunur. Modelde, liderlik tarzı, bir liderin görev odaklı, ilişki odaklı veya değişken odaklı üç boyutlu liderlik tarzına göre belirlenir.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli: Bu modele göre, liderlik, çalışanların yetkinlik düzeyine ve motivasyonuna bağlıdır. Model, liderlerin yönetilen kişilerin gelişim düzeyini belirlemeleri ve liderlik tarzlarını buna göre ayarlamaları gerektiğini savunur. Model, yönlendirme, koçluk, destek ve katılım tarzını içerir.

Vroom ve Yetton'un Liderlik Kararları Modeli: Bu modele göre, bir lider, liderlik kararları alırken, karar alma sürecindeki altı faktörü göz önünde bulundurmalıdır. Durumsal liderlik yaklaşımı, liderliğin birçok faktörün birleşiminden oluştuğunu kabul eder. Bu yaklaşım, liderlerin, liderlik tarzlarını değiştirerek farklı durumlar ve koşullarla başa çıkmalarına yardımcı olabilir (Tengilimoğlu, 2005). Ancak, eleştirmenler, durumsal liderlik yaklaşımının pratikte uygulanması zor olduğunu, liderlerin her zaman uygun liderlik tarzlarını seçemediğini ve liderliğin kişisel özelliklerin etkisinin de göz ardı edilemeyeceğini belirtirler.

2.4.1. Fred Fiedler'ın Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler'ın Etkin Liderlik Modeli, liderlik etkinliğinin, liderin kişiliği veya özellikleriyle değil, liderin liderlik tarzı ile yönettiği grup arasındaki uyumla belirlendiğini öne süren bir liderlik yaklaşımıdır (Baytok, 2008). Fiedler, liderlik tarzını belirleyen faktörleri incelerken, liderin görev odaklı, ilişki odaklı ve değişken odaklı olmak üzere üç boyutlu liderlik tarzını göz önünde bulundurur. Bu modele göre, liderin liderlik etkinliği, liderin liderlik tarzının, yönetilen grubun durumu ile uyumlu olmasına bağlıdır. Yani, liderin liderlik tarzı ve yönetilen grubun durumu arasındaki uyum arttıkça, liderlik etkinliği de artar.

Fiedler, liderlik tarzını belirleyen faktörleri de incelemiştir. Bu faktörler, liderin yetkisi, liderin ilişkileri, grubun yapısı ve işin doğasıdır. Bu faktörler, liderin liderlik tarzını belirleyen liderin ilişkisel/makineleşmiş bağımlılığı, görev yapısı ve liderlik pozisyonunun gücü olmak üzere üç faktöre dayanmaktadır. Fiedler ayrıca, liderlik tarzını değiştirerek farklı durumlar ve koşullarla başa çıkmanın mümkün olduğunu da savunur (Luthans, 2011). Örneğin, eğer bir liderin görev odaklı liderlik tarzı yönetilen grubun durumuna uygun değilse, lider, ilişki odaklı liderlik tarzına geçerek liderlik etkinliğini artırabilir.

Fiedler'ın Etkin Liderlik Modeli, liderlik konusunda önemli bir teori olarak kabul edilir. Ancak, eleştirmenler, liderlik tarzının her zaman değiştirilemeyeceğini ve liderin kişilik özelliklerinin liderlik etkinliği üzerindeki etkisini göz ardı ettiğini belirtirler (Yukl, 2010).

2.4.2. R. House ve M. Evans' ın Amaç – Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans'un Amaç-Yol Teorisi, liderin etkinliğinin, liderin takipçilere ulaşılacak hedefleri belirleme ve onlara yönelik bir yol haritası sunma yeteneğiyle belirlendiği bir liderlik yaklaşımıdır. Bu teori, liderin takipçilerini amaç ve yol teorisi faktörüne göre motive etmesi gerektiğini savunur: Amaç, liderin takipçilerine ulaşmak istediği hedefi ifade ederken, yol, hedefe ulaşmak için izlenecek yolu ifade eder. Lider, takipçilerinin motivasyonunu artırmak için, onların hedefe ulaşmak için izleyecekleri yolu anlamalarına yardımcı olmalıdır (Uzun, 2019).

Amaç-Yol Teorisi, liderlik etkinliğinin, liderin takipçilerine uygun hedefler belirlemesi ve onlara doğru yolu göstermesiyle belirlendiğini savunur (Uzun, 2019). Bu teoriye göre, liderin etkinliği, takipçilerinin başarısını artırmak için hedefleri açıkça belirlemesi, takipçilerinin yeteneklerini ve deneyimlerini değerlendirmesi ve onlara doğru yolu göstermesiyle artar. Ayrıca, Amaç-Yol Teorisi, liderin takipçilerin motivasyonunu artırmak için de birtakım öneriler sunar. Bu öneriler arasında takipçilerin ödüllendirilmesi, takipçilerin başarısızlıklarıyla başa çıkarken desteklenmesi ve takipçilerin kendilerine güvenmeleri için güvenli bir ortamın yaratılması yer almaktadır (Uzun, 2019).

Amaç-Yol Teorisi, liderlik teorileri arasında oldukça etkili bir teori olarak kabul edilir ve liderlerin hedefleri belirlemesi ve takipçilerine doğru yolu göstermesi gerektiği konusunda önemli bir vurgu yapar. Ancak, eleştirmenler, teorinin liderliğin diğer önemli

faktörlerini göz ardı ettiğini ve liderin kişilik özelliklerinin liderlik etkinliği üzerindeki etkisini göz ardı ettiğini belirtmektedirler.

2.4.3. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı, liderlerin etkinliğini artırmak için belirli davranışların öğrenilebileceği ve uygulanabileceği bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderlerin görev odaklılık, insan odaklılık ve adil olmak üzere üç temel liderlik boyutuna odaklanmalarını önermektedir:

Görev odaklılık, liderin işle ilgili hedeflere odaklanması ve takipçilerin görevlerini tamamlamalarını sağlamasıdır. Lider, takipçilerine açık talimatlar verir ve iş hedeflerine ulaşmak için uygun kaynakları sağlar (Bay ve Akpınar 2017).

İnsan odaklılık, liderin takipçileriyle kişisel olarak ilgilenmesi ve onları desteklemesi anlamına gelir. Lider, takipçilerin duygusal ihtiyaçlarını anlar ve takipçilerle birlikte çalışarak iş hedeflerine ulaşmak için uygun bir ortam yaratır.

Adil olmak, liderin takipçiler arasında eşit davranması ve adaletli kararlar vermesi anlamına gelir. Lider, takipçiler arasındaki farklılıkları anlar ve tüm takipçilerine eşit davranır (Bay ve Akpınar 2017).

Reddin'in yaklaşımı, liderlerin her üç boyuta da eşit derecede önem vermeleri gerektiğini savunur. Bu yaklaşımın amacı, liderlerin her bir boyutta uygun davranışları göstermesiyle liderlik etkinliğini artırmaktır.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı, liderlerin davranışlarını fark etmelerine ve değiştirmelerine yardımcı olur. Ancak, eleştirmenler, yaklaşımın liderlerin kişilik özelliklerini ve liderlik tarzlarını göz ardı ettiğini ve liderlerin farklı durumlara farklı liderlik yaklaşımları benimsemeleri gerektiğini belirtmektedirler.

2.4.4. Vroom ve Yetton' un Karar Ağacı Modeli

Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli, liderlerin, takım üyeleriyle birlikte karar verirken hangi liderlik tarzlarının en etkili olduğunu belirlemelerine yardımcı olmak için

tasarlanmış bir liderlik yaklaşımıdır (Eren, 2001). Bu model, liderlerin hangi durumlarda otoriter liderlik, demokratik liderlik ve danışman liderlik tarzlarının uygun olduğunu belirlemelerine yardımcı olur (Tevrüz, 1999).

Model, liderlerin altı farklı soruya yanıt vermelerini gerektirir. Bu sorular, karar vermeden önce takım üyelerine danışmanın ne kadar gerekli olduğunu belirler ve hangi liderlik tarzının kullanılması gerektiğini belirler. Sorular şunlardır:

- Kararın önemi nedir?
- Takım üyelerinin karar alma konusunda tutumu nedir?
- Kararla ilgili bilgiler ne kadar açık ve net?
- Kararın uygulanması ile ilgili takım üyeleri ne kadar bağlıdır?
- Kararın uygulanması ile ilgili zorluklar nelerdir?
- Kararın etkileri nelerdir?

Her soruya cevap verildikten sonra, model, hangi liderlik tarzının kullanılması gerektiğini belirler. Örneğin, bir kararın önemli olduğu durumlarda otoriter liderlik, takım üyelerinin karar alma konusunda tutumlarının pozitif olduğu durumlarda demokratik liderlik, kararın açık ve net olmadığı durumlarda danışman liderlik daha uygun olabilir.

Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli, liderlerin karar verme sürecindeki faktörleri göz önünde bulundurmalarına ve liderlik tarzlarını seçerken takım üyelerinin katılım seviyelerini de dikkate almalarına yardımcı olur (Kirel, 2004). Ancak, eleştirmenler, modelin liderlerin kişisel özelliklerini ve liderlik tarzlarını dikkate almadığını ve bazı durumlarda modelin uygulanmasının zor olabileceğini belirtmektedirler.

2.4.5. Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, liderliğin, liderin takım üyelerinin yetenekleri, motivasyon düzeyleri ve deneyimlerine bağlı olarak değişebileceğini öne sürer. Bu yaklaşım, liderlerin farklı durumlarda farklı liderlik tarzları kullanmaları gerektiğini belirtir (Özmen, 2009).

Yaklaşım, liderlik davranışlarını görev yönelimli liderlik ve ilişki yönelimli liderlik olmak üzere iki ana kategoriye ayırır. Görev yönelimli liderlik, liderlerin takım üyelerine işleri nasıl yapacaklarına dair açık talimatlar vererek, görevlerin tamamlanmasına odaklanmalarını

sağlar (Hersey, vd., 2001). İlişki yönelimli liderlik ise, liderlerin takım üyelerinin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına önem vermesi ve takım üyeleriyle iyi bir ilişki kurması anlamına gelir.

Hersey-Blanchard Yaklaşımı, liderliğin dört farklı seviyesini belirler ve liderlerin farklı durumlarda farklı seviyelerde liderlik tarzları kullanmalarını önerir. Bu seviyeler şunlardır:

Düşük Yetkinlik/Yüksek Bağlılık: Bu seviyede, takım üyeleri, işi yapmak için yeterli deneyime sahip olmayabilirler, ancak görevlerini yerine getirmeye isteklidirler. Bu durumda, liderlerin ilişki yönelimli liderlik tarzını kullanmaları önerilir (Tofur, 2018).

Düşük Yetkinlik/Orta Bağlılık: Bu seviyede, takım üyeleri, işin nasıl yapılacağı konusunda belirsizlik yaşayabilirler ve görevleriyle ilgili endişeleri olabilir. Bu durumda, liderlerin görev yönelimli liderlik tarzını kullanmaları önerilir.

Yüksek Yetkinlik/Düşük Bağlılık: Bu seviyede, takım üyeleri, işlerini iyi yapabilecek deneyime sahiptirler, ancak işlerinde motivasyon eksikliği yaşayabilirler. Bu durumda, liderlerin takım üyelerini motive etmek için ilişki yönelimli liderlik tarzını kullanmaları önerilir.

Yüksek Yetkinlik/Yüksek Bağlılık: Bu seviyede, takım üyeleri, işlerini yapmak için gerekli deneyim ve motivasyona sahiptirler. Bu durumda, liderlerin takım üyelerine özgürlük vererek danışman liderlik tarzını kullanmaları önerilir.

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, liderin davranışlarının özelliklerini durumsal faktörlere göre belirleyen bir liderlik yaklaşımıdır (Baytok, 2006). Bu yaklaşımda, liderin davranışı, takımın yetenekleri ve motivasyon düzeyi gibi durumsal faktörlere bağlıdır (Tofur, 2018). Bu yaklaşımda, liderin takımının durumunu değerlendirmesi ve ardından uygun liderlik tarzını seçmesi gerektiği vurgulanır. Hersey-Blanchard, dört farklı liderlik tarzı tanımlar:

1. **Delege Eden Liderlik:** Takım üyeleri yüksek yetenek ve motivasyona sahipse ve görevleri yerine getirme konusunda güvenilirlerse, lider görevleri tamamen onlara devredebilir.
2. **Yönlendirici Liderlik:** Takım üyeleri görevlerin nasıl yerine getirileceği konusunda yeterince deneyimli değilse veya belirli bir görevi yerine getirmek için talimat gerekiyorsa, lider yönlendirici olmalıdır.

3. Destekleyici Liderlik: Takım üyeleri yüksek motivasyona sahip ancak düşük yetenekliyse, lider onları desteklemelidir.
4. Katılımcı Liderlik: Takım üyeleri hem düşük yetenekli hem de düşük motivasyona sahipse, lider takım üyelerini işe dahil etmeli ve karar alma sürecine katılmalıdır.

Hersey-Blanchard yaklaşımı, liderin davranışının takımın durumuna göre belirlendiğini vurguladığı için durumsal liderlik yaklaşımının bir türü olarak kabul edilir. Ancak, bu yaklaşımın eleştirileri arasında liderin davranışının yalnızca takımın durumuna göre belirlenmesinin yetersiz olabileceği ve liderin kişiliği gibi diğer faktörlerin de önemli olduğu yer almaktadır (Özalp, Eren ve Öcal, 1992).

2.5. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Liderlik, birçok farklı tanıma sahip olan ve birçok farklı yaklaşımı olan bir kavramdır. Günümüzde, liderlik kavramı, özellikle işletme yönetimi alanında, oldukça popülerdir. Liderlikte güncel yaklaşımlar, son yıllarda liderlik araştırmalarındaki gelişmeler ve iş dünyasındaki değişimlerle birlikte ortaya çıkan yaklaşımlardır (Yasemin, 2015). Bu yaklaşımlar, liderliği sadece bireysel özellikler ya da davranışlarla sınırlayan geleneksel yaklaşımlardan farklıdır. Bu nedenle, liderlikte güncel yaklaşımların incelenmesi önemlidir.

2.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzları, genellikle otoriter bir yaklaşım sergileyen ve baskın kişilik özellikleriyle belirlenen liderlik yaklaşımlarını ifade eder. Bu liderler, emir vermek ve kontrol altında tutmak gibi yöntemler kullanarak, takım üyelerini yönlendirmeye çalışırlar. Bu yaklaşımın en yaygın örnekleri arasında "komuta ve kontrol" liderliği ve "babacan" liderliği yer almaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Komuta ve kontrol liderliği, liderin Tam Kontrole Sahip Olduğu ve Takım Üyelerinin Liderin Emirlerine Tam Olarak Uyması Gerektiği Bir Liderlik Tarzını İfade Eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu liderler, takım üyelerini sıkı bir disiplin altında tutarlar ve karar alma sürecinde genellikle tek taraflı bir yaklaşım sergilerler.

Babacan liderliği ise, liderin takım üyelerine sıcak, ilgili ve anlayışlı bir şekilde yaklaşarak, onların kişisel ihtiyaçlarına önem vermesi ile karakterize edilir. Bu liderler, takım

üyelerini kucaklayıcı bir yaklaşımla yönlendirmeye çalışırlar ve karar alma sürecinde daha çok takım üyelerinin görüşlerini alırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Geleneksel liderlik tarzları, bazı durumlarda etkili olabilirken, modern liderlik yaklaşımlarında daha az tercih edilen bir yaklaşımdır. Bu tarz liderler, genellikle takım üyelerini dinlemekte zorlanabilir ve takım üyelerinin yaratıcılığı ve inisiyatifi engelleyebilirler.

2.5.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzları dışında yeni değişimler ve gelişmelerin etkisiyle çağdaş bazı liderlik tarzlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu liderlik tarzlarının günün gereksinim ve taleplerine daha fazla cevap verdiği düşünülmektedir. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenler dönüştürücü (transformasyonel), etkileşimci (transaksiyonel) ve karizmatik liderlik tarzlarıdır.

2.5.2.1. Etkileşimci (transaksiyonel) Liderlik

1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında, liderin, liderlik bağlamının ve takipçinin belirli bakış açılarından uzaklaşmak ve takipçiler ile liderler arasındaki alışverişlere daha fazla odaklanan uygulamalara doğru ilerlemek için harekete geçti. İşlemsel liderlik, lider-takipçi ilişkilerinin takipçiler ve liderler arasındaki bir dizi anlaşmaya dayandığı bir şey olarak tanımlanmıştır (House ve Shamir, 1993). Etkileşimci teori "liderlerin yalnızca takipçileri etkilemekle kalmayıp aynı zamanda onların etkisi altında olduğu karşılıklılığa dayanıyordu". Bazı çalışmalar, etkileşimci liderliğin, liderlerin eylem düzeyi ve takipçilerle ilişkilerin doğası açısından bir tutarsızlık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bass ve Avolio (1994), etkileşimci liderliği "liderler ve takipçiler arasında aktif ve olumlu alışverişin olduğu, takipçilerin üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşmak için ödüllendirildiği veya tanındığı bir tür koşullu ödül liderliği" olarak gözlemlemiştir. Liderden, bu ödüller liyakat artışları, ikramiyeler ve iş başarısı için minnettarlık anlamına gelebilir. İyi bir iş için, olumlu destek alışverişi, terfiler için liyakat ücreti, artan performans ve meslektaşlık için iş birliği yapılabilir. Liderler bunun yerine hatalara odaklanabilir, yanıtlardan kaçınabilir ve kararları erteleyebilir. Bu tutum "istisna yoluyla yönetim" olarak belirtilir ve pasif veya aktif işlemler olarak kategorize edilebilir. Bu iki işlem türü arasındaki fark, liderlerin katılımının

zamanlamasına bağlıdır. Aktif formda, lider sürekli olarak performansı izler ve proaktif olarak müdahale etmeye çalışır (Nawaz ve Khan, 2016:3).

Etkileşimci liderlik izleyenlerin liderlerin beklentilerini karşılaması sonucunda prestij ve ücret elde ettikleri, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı çıkarlara dayanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Akbolat, 2013). Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlerin aksine, geleceği değiştirmek yerine, var olan düzeni korumaya çaba gösterirler. Bu liderlik türü, hızlı bir şekilde karar alıp hızlı bir şekilde uygulanması gereken kriz ya da acil durumlarda başarı sağlayabilmektedir (Odumeru ve Ifeanyi 20213). Buna göre, yönetici hemşirelerin etkileşimci liderliği, hastanelerde yoğun bakımlarda, acil servislerde ve akut gelişen hemşire krizlerinin yönetiminde başarı sağlayabilir. Yönetici hemşirelerin etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olması ile, hastanelerde mevcut işleyişin devamı sağlanmış olacaktır (Wong, Cummings ve Ducharme 2013). Ancak, hastanelerin sürekli değişen, dinamik ve gelişim gösteren organizasyon olmaları nedeniyle, bu kurumlarda mevcut işleyiş sürdürülerek yeniliklerin izlenmesi mümkün değildir. Bu nedenle, hastanelerde yöneticilerin etkileşimci liderlik özellikleri sergilemesi, belirli birimlerde ve kriz durumlarında mevcut işlerin yürütülmesi konusunda fayda sağlarken, değişim başlatılarak sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında fayda sağlamamaktadır (Lavoie-Tremblay, Fernet, Lavigne ve Austin, 2016).

2.5.2.2. Dönüşümcü (transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerini ilham kaynağı olmaya ve mevcut durumun ötesine geçmeye teşvik etmesine odaklanır. Bu liderlik tarzı, yenilik ve değişim gerektiren durumlarda etkilidir (Bass, ve Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderlik, bireysel ve örgütsel düzeylerde olumlu sonuçlarla bağlantılıdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerini kendini gerçekleştirme, benlik saygısı gibi üst düzey ihtiyaçlara ulaşmaları için cesaretlendirir ve takipçilerin motivasyonunu "kişisel çıkarlar yerine kendini feda etme ve örgütsel hedeflere ulaşma" yönünde artırmada etkilidir. İdealize Edilmiş Etkiye Sahip Liderler, artan endişeler ve takipçilerin ihtiyaçlarının farkında olduklarını gösterir ve ortak bir risk alma duygusu yaratır (Nawaz ve Khan, 2016).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların kendi gereksinim ve beklentilerini karşılama ve onları motive etme işlevlerini örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştiren bir süreç olarak

tanımlanmaktadır (Arzi ve Farahbod, 2014). Dönüşümcü liderler, takipçileriyle olan ilişkilerini çok yüksek öncelikli olarak derecelendirir ve güçlendirme, başarı, gelişmiş öz yeterlilik ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamada bireyselleştirilmiş bir değerlendirme gösterir. Bununla birlikte, liderlik tarzları, yeniliği etkileyen tüm faktörleri kapsamaz. (Nawaz ve Khan, 2016).

Dönüştürücü liderlik, liderin vizyonunu etkili bir şekilde iletmek, takipçilere ilham vermek ve onları ortak hedeflere yönlendirmek üzerine odaklanır. Bu liderlik tarzı, takipçilerin kendilerini daha yüksek bir amaca adanma, inançlarını geliştirme ve kendi potansiyellerini gerçekleştirme motivasyonunu artırmayı hedefler (Avolio ve Bass, 2004).

Sürekli değişim ve gelişim gösteren dış çevre faktörleri dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlerin kurumun değişen dış çevre şartlarına karşı başarı ile faaliyetlerini sürdürebilmesi için kurum içerisinde de değişim görevini üstlenmeleri beklenmektedir (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004).

Dönüşümcü liderler, kurumlarının gelecekte olmak istedikleri duruma gelmesi için oluşturdukları yeni vizyon ile gerekli kurumsal koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler (Aksaraylı, 2015). Değişim odaklı olmaları, grup içerisinde yüksek derecede etkileşim sağlarken, probleme odaklanmayı arttırarak çözüm projesi oluşturmayı sağlamaktadır (Kaya, 2015). Aynı zamanda, dönüşümcü liderler kurumlarda katılımcı bir kültür oluşturarak, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmelerine de yardımcı olmaktadır (Attari, 2013). Dolayısıyla, sağlık kurumlarında çalışan bir hemşirenin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması, değişim ajanı rolünü daha fazla benimsemesine ve etkili bir şekilde bu rolünü yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle kalite çalışmaları kapsamında, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemesi, izleyen rolündeki klinik hemşirelerle olan etkileşimine olumlu katkı sağlamakta ve yeni oluşturulan sistemlerin uygulanması ve kalıcılığını arttırmaktadır (Derin ve Demirel 2011). Bununla birlikte, sağlık kurumlarında kalite ve değişim hasta güvenliği uygulamalarını doğrudan etkilediğinden, dönüşümcü liderliğin kalite ve değişim uygulamaları üzerindeki faydaları hasta güvenliği uygulamalarını da olumlu yönde etkilemektedir (Merrill, 2015).

Dönüştürücü liderler, takipçilerini destekler, onlara güven duyar ve onları teşvik eder. Onlar aynı zamanda bireylerin ihtiyaçlarını anlar ve takipçileriyle empati kurarlar. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin yeteneklerini fark eder, onları teşvik eder ve güçlü yönlerini kullanarak performanslarını artırmalarını sağlar. Bu liderlik tarzının bir sonucu olarak, dönüştürücü liderler organizasyonlarda yenilikçilik, yaratıcılık ve değişim kültürünü teşvik eder. Takipçilerine rol model olurlar ve etkileyici liderlik davranışları sergilerler.

Dönüştürücü liderlik, takipçilerin performansını artırır, bağlılığı güçlendirir ve organizasyonel etkinliği geliştirir. Ayrıca, bireylerin kişisel gelişimini teşvik eder ve onlara kendilerini gerçekleştirme fırsatları sunar. Dönüştürücü liderlik çağdaş liderlik tarzları arasında önemli bir yer tutar. Bu liderlik tarzı, liderlerin takipçilerini motive etmesi, gelişimlerine rehberlik etmesi ve değişimi teşvik etmesi yoluyla organizasyonlarda olumlu etkiler yaratmayı amaçlar.

Dönüştürücü liderlik, birçok özelliği içeren kapsamlı bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüştürücü liderliğin bazı temel özellikleri aşağıda sunulmuştur (Nawaz ve Khan, 2016):

- **İdealize Edilmiş Etki:** Dönüştürücü liderler, vizyonları ve değerleriyle takipçilerine ilham verir. Karizmatik bir etkiye sahiptirler ve tutkularını, enerjilerini ve motivasyonlarını takipçilerine aktarırlar. Bu şekilde, takipçileri ortak hedeflere yönlendirir ve onlara ilham verir. Karizma, idealize edilmiş etkinin yerini alan alternatif bir terimdir. İdealize edilmiş etki, insanlar arasında ilham veren, anlam oluşturan ve bir amaç duygusu uyandıran değerler yaratır. İdealize edilmiş etki, doğası gereği ilham vericidir. Hayatta neyin önemli olduğuna dair tutumlar oluşturur. İdealize edilmiş etki, karizmatik liderlikle ilişkilidir. Karizmatik liderler başkalarına özgüven aşılar (Attari, 2013). Bu, bir takipçinin kendini feda etmeye hazır olduğuna ve idealize edilmiş etki ve rol modelleme davranışının etkili bir uyandırıcı gücü olan istisnai hedefler üstlenme yeteneğine olan güvenlerini göstermeleridir. Çalışanlarına güvenen liderler büyük başarılar elde edebilir. İdealize edilmiş etkiye sahip liderler, yapıcı bir kendi kaderini tayin etme duygusuna sahiptir. Bu liderlerin inancı yüksektir, takipçilerini düzenli iletişim yoluyla dönüştürürler, kendilerini rol model olarak sunarlar ve onları "şirketin misyon ve hedeflerine ulaşmaya" teşvik ederler.

- **İlham Verici Motivasyon:** Takipçilerin bilincini geliştirmek, onları örgütsel misyon ve vizyona uygun hale getirmek ve başkalarını vizyonu anlama ve taahhüt etme konusunda motive etmek, ilham verici motivasyonun dönüşümcü liderlik tarzının önemli bir boyutudur. "İlham verici motivasyon, liderin kişiliğinden ziyade örgütsel varoluş ilkesini hedefler" Çalışanları boğmak yerine, bu stile sahip bir lider, çalışanları örgütsel arayışta onlardan en iyi şekilde yararlanmaya teşvik eder. "Deney yapmanın ve yaratıcılığı engellemenin" önlenmesi, yalnızca organizasyona olumlu ve üretken bir şekilde katkıda bulunmak isteyen çalışanları hayal kırıklığına uğratar. Bu tarzla donatılmış liderler, çalışanları teşvik eder, onlara denetim olmadan karar vermeleri için daha fazla özerklik verir ve onlara bu kararları vermeleri için araçlar sağlar. Bu davranışı kullanan liderler, vizyonlarını açık bir şekilde iletmenin yanı sıra takipçileri için yüksek standartlar belirler ve onları kendi ve örgütsel büyümeleri için normal durumların ötesinde gelişmeye teşvik eder. Başarılı yöneticiler, çalışanlarına ilham vererek, onları ödüllendirerek ve düzelterek ve başarısız olurlarsa onları değiştirerek, böylece başkaları için fırsatlar yaratarak her zaman aktiftirler.
- **Entelektüel Stimülasyon:** Entelektüel uyarım özelliklerine sahip liderler, "takipçileri entelektüel olarak teşvik eden, yaratıcılığı ortaya çıkaran ve zorluklarını işlerinin bir parçası olarak kabul eden" kişilerdir. Duygusal dengelerini korurlar ve karmaşık problemlerle rasyonel bir şekilde ilgilenirler. Çalışanlarında da benzer becerileri geliştirirler. Liderler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı fikir birliğini yansıtan, karmaşık kararlar almak için takipçilerde problem çözme teknikleri geliştirirler (Aksaraylı, 2015). "Entelektüel uyarıcı liderlik yaklaşımı, bireyselleştirilmiş düşüncenin mentorluk, koçluk, moral oluşturma güçlerini büyük ölçüde yansıtır". Her iki liderlik yaklaşımı da koçluk yapan ve meydan okuyan şefkatli liderlik davranışlarına benzer şekilde, karakterin yanı sıra örgütsel becerileri de geliştirir. "Başka bir deyişle, bu liderlik yaklaşımına sahip liderlerin, çalışanların mücadeleye katılımını teşvik etmeden önce, öncelikle zorluğun karmaşıklığını çözmeleri, kendileri ve çalışanları için ne anlama geldiğine yönelik yön duygusu geliştirmeleri gerekir". Aktif olarak çalışmak için farklı zekâ seviyeleri ve teşvikler vardır.

- **Bireyselleştirilmiş Değerlendirme.** Bireyselleştirilmiş değerlendirme, bireyleri iş yerine temel katkıda bulunanlar olarak görmenin temel dönüştürücü liderlik davranışlarıyla ilgilidir. Bu tür liderler, çalışanlarının ihtiyaçları için endişe gösterirler ve istenen işyeri davranışının gelişimini desteklemek ve koçluk yapmak için donanımlıdır. Roller katılımcıdan otokratik tarza kadar değişiyor (Avolio ve Bass, 2004). Kısacası, "bireyselleştirilmiş düşüncenin temel unsurları, bireylere güvence verme, özen gösterme ve koçluk yapma ile açık ve istişari bir yaklaşımdan oluşur".

Dönüştürücü liderler, takipçilerini düşünmeye teşvik eder ve onları mevcut düşünce kalıplarının ötesine geçmeye yönlendirir. Yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulmaları için zorlayıcı sorular sorar ve alternatif perspektifleri teşvik eder. Bu şekilde, takipçilerin bilişsel yeteneklerini geliştirir ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlar.

Dönüştürücü liderler, organizasyonlarda değişimi teşvik eder ve yönetir. İnovasyona ve esnekliğe odaklanır, takipçilerini değişime hazırlar ve onları değişim sürecinde destekler. Bu liderler, takipçilerine değişimin önemini anlatır ve onları değişim konusunda cesaretlendirir.

2.6. Durumsal Liderlik

Durumsal liderlik, bir liderin belirli bir durumda ne tür bir liderlik tarzı uygulayacağına karar vermesine yardımcı olan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, farklı durumlar için farklı liderlik stilleri uygulamanın gerekliliğine dayanır (Yolaç, 2011). Durumsal liderlik, liderin yönetim şeklini, takım üyelerinin yetenekleri, motivasyonları ve iş gereksinimleri gibi faktörlere göre ayarlamasını gerektirir.

Liderlik ile ilgili son teori durumsal liderlik teorileridir. Adından anlaşılacağı üzere bu teoriler ile ilgili araştırmalarda lider davranışlarını açıklamada içinde bulunulan durum ve koşullar temel alınmıştır. Araştırmacılar değişik örgüt yapılarında liderlik anlayışını ortaya çıkarmak amacıyla çalışmalarına devam ettikçe çok farklı sonuçlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bazı durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışları çok etkin sonuçlar doğururken, bazı durumlarda ise işe/üretime yönelik liderliğin daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, liderlerin liderlik teorilerini koşullara bağlı olarak esnek tutmaları gerektiği anlayışını geliştirmiştir. "En iyi" olarak tanımlanacak tek bir liderlik türünün

mevcut olmadığı, en etkili liderlerin liderlik yaklaşımlarını duruma göre uyarlayabilen lider olduğu anlayışı durumsal teorilerin temel söylevidir (Bakan, 2004).

- Durumsal liderlik, üç farklı liderlik tarzını içerir: direktif, destekleyici ve katılımcı liderlik. Bu liderlik tarzları, takım üyelerinin motivasyonunu, becerilerini ve iş gereksinimlerini dikkate alarak uygulanabilir.
- Direktif liderlik: Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin işlerini nasıl yapacaklarını açıkça belirtir ve yönlendirir. Bu liderlik tarzı, yeni veya deneyimsiz takım üyeleri için uygun olabilir.
- Destekleyici liderlik: Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin motivasyonunu artırmak ve iş ortamını iyileştirmek için kullanılabilir.
- Katılımcı liderlik: Bu liderlik tarzı, takım üyelerini karar verme sürecine dahil eder. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin katılımını artırarak iş kalitesini ve takım çalışmasını artırmaya yardımcı olabilir.

Durumsal liderlik yaklaşımı, liderin uygun liderlik tarzını seçerek takım üyelerinin iş performansını artırmasına yardımcı olabilir. Bu yaklaşım, liderin takım üyelerinin farklı ihtiyaçlarını dikkate alarak esnek bir liderlik tarzı uygulamasına olanak tanır.

2.7. Etik Liderlik

Etik liderlik, özellikle işletmelerde sosyal sorumluluk ve şeffaflık konularının önem kazandığı bir dönemde dikkat çeken bir konudur. Etik liderler, doğruluk, adil davranış ve dürüstlük gibi değerlere odaklanır ve bu değerleri takipçilerine ve organizasyona yansıtır. Esmer's'in (2011, 2016) çalışmaları, etik liderliğin kurumsal bağlılık ve organizasyonel performans üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır (Esmer ve Dayı,2017:121).

Bu liderlik yaklaşımları, günümüzdeki liderlerin ve yöneticilerin karşılaştığı zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olabilecek çeşitli araçlar ve stratejiler sunar. Her bir yaklaşım, liderlik pratiğinin farklı yönlerine odaklanır ve liderlerin etkili ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak için gereken becerileri ve bilgileri sağlar

BÖLÜM 3: İŞ YAŞAM KALİTESİ VE FONKSİYONLARI

3.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Tanımı

Modern çağda, stres yönetiminin profesyonel ortamdaki en önemli kavramlardan biri haline geldiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, profesyonellerin kişisel ve profesyonel yaşamları arasında bir denge kuramamaları nedeniyle çalışma verimliliğinin bir dereceye kadar düştüğü de görülmektedir. Bu farklılık, kuruluşları daha iyi iş performansına yol açan ve iş tatmininin yanı sıra çalışan memnuniyetiyle sonuçlanan bu tür politikalar oluşturmaya itmiştir. Bu memnuniyet derecesi iş yaşam kalitesi olarak adlandırılmaktadır. İş yaşamı kalitesi, bir kuruluşta her düzeydeki üyelerin kuruluş ortamını, yöntemlerini ve sonuçlarını şekillendirmeye aktif ve etkili bir şekilde katılmalarını sağlayan bir süreçtir. Bu çalışma, iş yaşam kalitesinin öznel konusuna, yani iş güvenliği, iş performansı, çalışan memnuniyeti vb. gibi temel unsurlarına odaklanmaktadır (Srivastava ve Kanpur, 2014).

İş yaşam kalitesi kavramı ile ilgili Fransızlar “çalışma koşullarının iyileştirilmesi”, Almanlar “işin insancıllaştırılması”, Doğu Avrupalılar ise “çalışanın korunması” ifadeleri ile özdeşleştirmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise iş yaşam kalitesinin iş performansı ile ilişkisine yönelirken, bazı çalışmalarda ise fiziksel ve ruhsal iyilik hali, iş hayatı ve topluma yabancılaşmaya olan etkisi ve iş görenlerin gelişimine olan katkısı açısından incelemişlerdir.

İş yaşam kalitesi, çalışanların işyerindeki etkinliğine ve verimliliğine doğrudan etki eden bir yönetim sürecidir. İş yaşam kalitesi sürecinin yönetilmesinde; ücretlendirme ve ödül sistemi, iş güvenliği ve sağlıklı çalışma ortamı, çalışanların kendini geliştirmesi için sunulan imkânlar, işletmenin sağlıklı bir şekilde büyüme olanakları, çalışanlar arasında iletişim ve sağlıklı ilişkiler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş birliğinin sağlanması, kararlar alınırken çalışanlara danışılması ve kararlara dahil edilmesi, iş içinde ve dışında sunulan sosyal imkanlar önemli rol oynamaktadır (Yılmaz, 2016).

İş yaşam kalitesi, bireylerin çalıştıkları iş ortamında deneyimledikleri genel memnuniyet, refah düzeyi ve psikolojik tatminin bir ölçüsüdür. İş yaşam kalitesinin amacı, işe yabancılaşma sürecini önleyen koşullar yaratmak, iş yaşam kültürünün bütünlüğünü

yeniden sağlamak ve bir çalışanı bağımsız yaratıcı bireye dönüştüren evrensel bir harekettir. Kalitesini artırmaya odaklanmaktadır (Çelebi ve Uysal, 2019).

İş yaşam kalitesi, bireylerin çalıştıkları iş ortamında deneyimledikleri genel memnuniyet, refah ve tatmin düzeyini ifade eder. İş yaşam kalitesi, sadece maddi koşullar değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve fiziksel faktörlerin birleşimi olarak ortaya çıkar. İş yaşam kalitesi kavramı, çalışanların işlerini sadece bir gelir kaynağı olarak değil, aynı zamanda kişisel gelişim, iş tatmini ve yaşam dengesi açısından değerli bir deneyim olarak görmelerini sağlar (Çelebi ve Uysal, 2019).

İş yaşam kalitesi, işverenlerin ve yöneticilerin çalışanların refahını ve iş tatminini artırmak için çeşitli unsurları göz önünde bulundurması gereken önemli bir konsepttir. İş yaşam kalitesi, toplumun ekonomik gelişmişliğini, kişinin maddi, tıbbi, çevresel ve manevi iyilik düzeyini kapsamaktadır. Bu yaklaşım, çalışma ortamının verimliliğini doğrudan belirleyen ve çalışanın iş potansiyelini tam olarak kullanmasını sağlayan faktörleri bir araya getirerek, çalışanların memnuniyetini ve iş verimliliğini nasıl artırabileceğine odaklanmaktadır. İş yaşam kalitesi çeşitli kültürel ve demografik özellikleri taşıyan çalışanlara saygı göstermeyi içerir ve kapsayıcı bir iş ortamının oluşturulmasını sağlar (Kurtuluş, 2003). Çeşitliliğin değerlendirildiği bir çalışma ortamı, farklı bakış açılarının birleşmesine ve yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasına olanak tanır. İşverenlerin ve yöneticilerin, bu boyutları dikkate alarak çalışanların ihtiyaçlarına uygun bir iş ortamı oluşturmaları hem çalışanların refahını artırır hem de işyeri performansını yükseltir. İş yaşam kalitesi, işin organizasyonu ve içeriğini, ödülünü, teşviklerini ve motivasyonunu, iş ortamının yaratılmasını doğrudan etkiler. Ayrıca, işe uygun çalışanların sağlanması, güvenli çalışma koşulları, çalışan ekibin olumlu psikolojik atmosferinin sağlanması, çalışan iş doyumunun ve yapılan işe duyulan toplumsal saygının ve itibarın sağlanması, çalışanın zaman kalitesinin sağlanması ve buna bağlı olarak kişinin daha fazla kendini geliştirmesini sağlamaktadır.

3.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihçesi

İş yaşamı kalitesinin gelişiminin Max Weber'e (1947) ait olan protestan çalışma ahlakının gelişimi ile bağlantılı olduğuna dair görüşler bulunmaktadır. Protestan ahlakına göre iş, temel yaşam değeri olarak görülmektedir ve kişinin manevi dünyasının önemli bir parçasıdır (Weber, 1947). Max Weber, kendi sosyolojilerini sunarken modern toplumdaki yeniliklere dair kapsamlı bir analiz ortaya koymuştur ve modern toplumun değişim ve dönüşümünü anlamaya çalışmışlardır. Bu anlamda Weber'in modernitenin temel tanımlayıcısı olarak gördüğü rasyonalite; ekonomi, sanat, hukuk ve din dahil hayatın her alanına nasıl yayıldığını ortaya koymuştur. Weber'in modern toplumunda rasyonalitenin temsilcisi ve yüzü olan bürokrasi; katı kurallar ve hiyerarşi düzeni özelliklerine göre açıklanmaktadır. Weber'e göre modern toplumun bu tanımlayıcı özelliklerinin insanların bir makinenin dişlilerine çevirdiği, hayal kırıklığına yol açtığı ve insan özgürlüğünü yok ettiği (Gedikli, 2022).

Marx'a göre, en yüksek kârı amaçlayan sermayenin mantığı, var olması gereken dini baskıdan, akıldan, bireyden, öznellikten, özgürlükten, piyasa yasalarından (ekonomik özgürlük) vb. bağımsız olmaktır. Böyle koşullar yaratılarak modernitenin oluşmasına zemin hazırladı. Marx'a göre sermayenin başlattığı yeni toplumsal düzen, daha önceki üretim tarzlarından farklı bir toplumsal yapıyı ve ilişki biçimini ortaya çıkardı. Eski toplumsal ilişki biçimlerinde tüccarların ve tefeci sermayenin varlığını hatırlatan Marx'a göre, modern kapitalizmin mantığı hiçbir zaman salt dolaşım, para ve mallarla sınırlandırılmaz (Gedikli, 2022).

Bu yaklaşım, çalışma hayatındaki ana eğilimlerin yerleştiği İngiltere, Hollanda, Almanya ve İsviçre'de geniş çapta yayıldı. 1890'larda Bilimsel Çalışma Örgütünün kurucusu F. Taylor Midvale Stil Company, Amerikan şirketlerinde katı bir çalışma düzenleme sistemi kurdu. Bu durumda işten çıkarmalar ve çalışma hayatının diğer olumsuz yönlerinden kaçınılması gerektiği düşünüldü ve bu nedenle insan ücret ödemeye odaklı rasyonel bir varlık olarak görüldü. Ancak, çalışma grubu ilişkileri, sosyal değerler ve kendini ifade etme ihtiyacı dikkate alınmadı. Sıkı bir işgücü yönetim sistemi, gelişme ve kendi kendine öğrenme için çabalayan çalışanların yeteneklerinin ve bağımsız kararlarının gerçekleştirilmesini

engelledi. Böyle bir durum kısa sürede iş doyumsuzluğunun artmasına neden olmuş ve emeğe yabancılaşma sürecinin gelişmesine katkı sağlamıştır (Weber, 1947).

Bu koşulların sağladığı sorunları çözmek için hümanist bir yaklaşımın temelini oluşturan "insan ilişkileri" teorisi doğdu ve geliştirildi. Bu teorinin kurucusu Amerikalı sosyolog Elton Mayo idi. Bu yaklaşımın önemi, sosyo-psikolojik faktörlerin çalışanların işgücü verimliliğinin artması üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmasıydı. Bu yaklaşımı savunanlar, insanların çalışma hayatlarının sosyal ve psikolojik yönlerini dikkate alan yeni örgütsel ilişkilerin oluşturulması ve örgütün daha insan merkezli olması gerektiğini savundular. Günümüzde sağlıklı yaşam faaliyetlerinin işverenlerin sorumluluğuna entegre edilmesi üzerinde önemle durulmaktadır. Aşırı talepler ve iş yükü, kontrol eksikliği ve iş arkadaşları veya yöneticilerle zayıf ilişkiler gibi işyerinde strese neden olan faktörlerin birçoğu tespit edilmiştir. Stres hem bireyler hem de kuruluşlar için bir dizi semptom ve olumsuz sonuç üretir. Bireyin semptomları arasında koroner kalp hastalığı, akıl hastalığı, içme ve sigara içme gibi kötü sağlık davranışları ve egzersiz eksikliği, kazalar ve işyerinde dikkatsiz veya güvensiz davranışlar bulunur. Örgütsel semptomlar arasında yüksek işgücü devir hızı, endüstriyel ilişkiler zorlukları, düşük kalite kontrolü ve yüksek devamsızlık oranları bulunmaktadır. Örneğin, İngiliz Endüstrisi Konfederasyonu (CBI), "işyeri stresinin" İngiltere işgücünde ikinci en büyük devamsızlık nedeni olduğunu bulmuştur (CBI, 2001a, 2001b). Artık sosyal faktörlerin yaşam kalitesini anlamak için kritik öneme sahip olduğu kabul edilmektedir (Putnam, 2000; Wilkinson, 2001). Ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik sadece teknoloji ve bilim ile sağlanamaz. İnsan ihtiyaçlarına ve farklılıklarına dikkat edilmelidir. İngiltere düzeyinde, yaşam kalitesi sürdürülebilir kalkınma gündeminde kilit bir unsur olarak kabul edilmiştir. Denetim Komisyonu ve Kırsal Ajans, yaşam kalitesi göstergelerinin geliştirilmesine ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesine odaklanan çalışmalara dahil olmuştur. Daha spesifik olarak, sağlıklı işyerleri kurmak için yapılan çeşitli hareketlerde ilgili sürücüler tanımlanabilir. İşyeri, sağlığı iyileştirmek ve sağlık eşitsizliklerini azaltmak için kilit bir ortamdır (Sağlık Bakanlığı, 1999).

3.3. İş Yaşam Kalitesinin Önemi ve Hedefler

Son on yıllardan beri, İş-Yaşam Dengesi kavramı hem organizasyonlar hem de insanlar için çok önemli olarak görülmüştür ve gerçekten de çalışanların verimliliğinin

iyileştirilmesine büyük ölçüde katkıda bulunduğu ve bunun da organizasyonların performansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Adnan Bataineh, K. (2019) İş yaşam kalitesi, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarır, strese bağlı hastalıklarla işte geçirilen zamanı azaltır ve çalışanlar kendi organizasyonları tarafından 'değerli' hissettikleri için daha fazla iş tatmini ile istihdam alanlarında daha uzun süre kalırlar (Hillier et.al. 2005).

İş-yaşam dengesi, çalışanların aile veya kişisel yaşamları ile iş yaşamları arasında bir dengeyi sağlanması olarak tanımlanmaktadır. İş-yaşam dengesi çalışan performansını hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilir. İş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlik, bir kişinin bir organizasyon için düşük üretkenliğine ve performansının düşmesine neden olabilir. Birey hem iş hem de aile rollerini yerine getirmek için gerekli kaynaklara sahip olmadığında stresli hissedecektir (Irawanto, et, al., 2021).

Stres hem bireyler hem de kuruluşlar için bir dizi semptom ve olumsuz sonuç üretir. Bireyin semptomları arasında koroner kalp hastalığı, akıl hastalığı, içme ve sigara içme gibi kötü sağlık davranışları ve egzersiz eksikliği, kazalar ve işyerinde dikkatsiz veya güvensiz davranışlar da bulunurlar. Örgütsel semptomlar arasında yüksek işgücü devir hızı, endüstriyel ilişkiler zorlukları, düşük kalite kontrolü ve yüksek devamsızlık oranları bulunmaktadır. İşyeri, sağlığı iyileştirmek ve sağlık eşitsizliklerini azaltmak için kilit bir ortamdır (Bataineh, 2019).

Örgüt tarafından benimsenen etkili iş-yaşam dengesi politikası, çalışanların toplumla sosyalleşmesini sağlarken, maliyet ve cironun kontrol altında olmasını ve verimliliğin artmasını sağlar. Çalışanların mutluluğu ile işyerindeki üretkenlik arasında ortak fikir birliği, mutlu bir çalışanın üretken bir çalışan olacağı yönündedir. Hem fiziksel hem de zihinsel olarak çalışanın refahı çok önemlidir ve çalışmalarda vurgulandığı gibi, çalışanların refahı organizasyonun başarısını etkiler. Örneğin, kendini iyi hisseden ve işte ve evde daha az stresle uğraşan çalışanların işlerine karşı memnuniyet duyma olasılıklarının daha yüksek olduğu ve bunun refahlarını ve organizasyonlarını önemli ölçüde etkileyebileceği bildirilmiştir. Bu, bağlı çalışanların daha yüksek motivasyon seviyesine sahip görünmelerine ve işlerine ve organizasyonlarına daha fazla katılım göstermelerine borçludur. Uzun vadede sağlıklı, iyi eğitilmiş ve yetenekli çalışanlara ulaşmada ve bunları sürdürmede önemli bir rol oynamak kuruluşun yükümlülüğüdür. Amerikan Psikoloji Derneği (2014) tarafından bildirildiği gibi, işverenler çalışanları mutlu etmenin önemini savunmaktadır ve aslında bu

işverenler çalışanlarının mutluluğu uğruna çabalarını yoğunlaştırmaktadır. Birçok çalışma tarafından bildirildiği gibi, mutlu çalışanlar daha yüksek düzeyde üretkenlik göstermeye, yeni fikirler üretmeye ve benzer işi başarmaya çalışmaya, etkinliği artırmak ve harcanan zamanı azaltmak için farklı çığır açan yöntemler kullanmaya eğilimlidir. Ayrıca, mevcut literatürün gözden geçirilmesi, organizasyona karşı güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olmanın, çalışanların işlerinde daha fazla çalışmasını ve daha az duygusal bağlılığa sahip olanların aksine daha iyi performans göstermesini sağladığını göstermektedir.

İşgücü piyasası geliştikçe örgütün önemli bir görevi de çalışma yaşamının kalitesini artırmaktır. İş yaşam kalitesi, çalışanın işin koşullarından ve içeriğinden duyduğu memnuniyeti içeren bir kavramdır. Aynı zamanda iş yaşamının kalitesinin düşük olmasının, çalışanların faaliyetlerinin süreç ve sonuçlarından uzaklaşmalarının, ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliklerinin düşmesine yol açar. Bu nedenle iş yaşamının kalitesini üst düzeyde tutabilmek için örgütler mali yönden iş yaşam kalitesini destekleyecek bütçe ayırmalı ve ilgili faaliyetlere yöneticiler ve çalışanlar dahil etmelidir. İş yaşamının kalitesini, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını belirlemek ve yerine getirmek için kuruluştaki çalışma sürecinde çalışanlara sunulan fırsat ve koşulların bir göstergesi olarak nitelendirmektedir. İş Yaşamı Kalitesinin Hedefleri:

- Bireysel üretkenliği, hesap verebilirliği ve bağlılığı artırmak.
- Daha iyi ekip çalışması ve iletişim
- Çalışanların moralini yükseltmek
- Organizasyonel stresi azaltmak
- Hem iş içinde hem de iş dışında ilişkileri geliştirmek.
- Güvenli çalışma koşullarını iyileştirmek.
- Yeterli İnsan Kaynakları Geliştirme Programları sağlamak.
- Çalışan memnuniyetini artırmak.
- İşyerinde öğrenmeyi güçlendirmek.
- Devam eden değişim ve geçişi daha iyi yönetmek için.

- Organizasyonun şekillendirilmesinde her düzeyde yönetime katılmak. Srivastava ve Kanpur, 2014).

Çalışma yaşamı kalitesi kavramının özü, belirli bir örgütün çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanması, kişinin mesleki faaliyetlerinde kendini gerçekleştirme düzeyi ve iş verimliliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışma yaşamı kalitesinin amacı, işin içeriğini zenginleştirmek ve çeşitlendirmek, iş gücünün motivasyonunu artırmak ve çalışanların yaratıcı, entelektüel ve ahlaki potansiyellerini tam olarak kullanmaktır. Sonuç olarak, tüm ekibin ve her çalışanın hayatını etkileyen parametreler daha iyi yönde değiştirilerek çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilebileceği, bu da iş potansiyelinin büyümesini teşvik eder (Erdem, 2010). Böylece uygun sosyal koşulların yaratılması, çalışanların acımasız çalışma tutumundan kaynaklanan zararları azaltmakta ve emek verimliliğini artırmaktadır (Uysal, 2002

Çalışanların yetenekleri performanslarına yansır. Performans genel olarak bir çalışanın kendisine verilen sorumluluklar doğrultusunda görevlerini yerine getirirken elde ettiği nitelik ve nicelikteki çalışmaların sonucu olarak tanımlanmaktadır (Hariani ve Retnowati, 2021). Çalışanlar yüksek performansa sahiplerse iyi çalışabilirler, böylece iyi işler de üretebilirler. Performans, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmanın temelidir. Çalışanlar şirketin sahip olduğu değerli bir varlıktır, piyasadaki bir ürünün başarısı şirketin kalitesi ile değerlendirilebilir. Çalışan performansı, yenilikçi stratejilere ve ürünlere ek olarak şirketin ilerlemesi için çok önemlidir. İyi performans, şirkette elde edilen iş tatmininden etkilenir (Darmawan, 2022). Yani kaliteli bir firma, kaliteli bir iş hayatına sahip, nitelikli ve yetkin çalışanlar üretecek şekilde çalışanları zenginleştirebilen bir firmadır. Kuruluşun performansını iyileştirmedeki başarısı, organizasyondayken çalışırken ilgili insan kaynaklarının kalitesine çok bağlıdır (Putra ve ark., 2017). İnsan kaynaklarının örgütsel performans üzerindeki rolü çok önemlidir, insan kaynakları kararları verimliliği artırabilmeli ve hatta artan örgütsel sonuçlar sağlayabilmeli ve aynı zamanda artan memnuniyet üzerinde etkili olmalıdır (Mardikaningsih ve Putra, 2021). İş hayatı kalitesi ve liderlik de dahil olmak üzere birçok faktör çalışan performansını etkileyebilir. İnsan kaynakları çok değerli bir faktördür, bu nedenle şirket, iş yaşamının kalitesini korumaktan ve işgücünü teşvik etmekten sorumludur, böylece şirket hedeflerine ulaşmak için en iyi şekilde katkıda bulunmaya isteklidirler (Sinambela ve Ernawati, 2021). Cascio'ya (2006) göre, iş yaşamının

kalitesi, şirket hedeflerine ulaşma görevini yerine getirmede morali yükseltebilecek bir çalışma hayatı koşulunu iyileştirmeye yönelik şirket içinde var olan faaliyetleri içerir. Bu durumda, Çalışma Yaşamı Kalitesi (QWL) teorisinin uygulanması, bir işin bağlamını değiştirmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işçilerin onurunu ve benlik saygısını artırmak için çalışma ortamını insancılaştırmak da dahil olmak üzere, işçilerin yaşam kalitesini artırmak için uygulanabilir. İş yaşamının kalitesi, kuruluşun dikkatini hak eden önemli bir konudur. Bu, iş yaşamının kalitesinin, çalışanların örgüte katılımını artırabilecek kapasitede görüldüğü fikrini ifade eder. Performansla ilgili bir diğer önemli faktör de liderliktir. İyi liderlik, her politikada hedefler sağlayacak, çalışanlar için mümkün olan en geniş kariyer gelişimini sağlayacak, böylece çalışanlar tarafından yapılan her zor iş her zaman dikkate alınacak, ayrıca çalışanların çalışırken rahat kalmaları için iyi ve elverişli bir çalışma ortamı sağlayacaktır (Bowen, 2021). Bunlarla dengelenirse ulaşılması gereken hedeflerin sayısı, çalışan performansını geri kazanabilir. Caroline (2014), kuruluşunda maksimum performansa ulaşmayı uman bir liderin, çalışanın performansını etkileyen faktörlere dikkat etmesi gerektiğini belirtmektedir Riedel ve diğerleri (2001) performans kaybını tahmin etmek için kullanılabilecek bir çerçeve (Şekil 1) geliştirmiştir. Performans kaybının altında yatan kavram, çalışanın ücretli zamanının bir kısmının başka bir yere odaklanmış enerjiyle harcanmasıdır. Bu nedenle, kuruluş, aşağıdakilere göre üretken çalışan enerjisini kaybeder. Azalmış iş kapasitesinin derecesi (bilinçli veya kasıtsız devamsız veya verimsiz); optimum performansı düşürür, iletişim kopar, personel daha az motive olur, daha az yetkilendirilir, daha az odaklanır ve hedefleri belirsizleşir.

Şekil 1: Performans Kaybı Çerçevesi



Sonuç olarak iş yaşam kalitesinin hem yönetim hem de çalışanlar için faydaları şunlardır: İnsanların geliştirilmesi yoluyla organizasyon performansının artırılması, yönetim veya sendika ortaklığına doğru hareket de dahil olmak üzere, kuruluşun tüm seviyeleri içinde ve genelinde artan iş birliği ve ekip çalışması, iyi bir iş yapmada artan çevre, geliştirilmiş kalite performansı, kurumun değerlerine ve hedeflerine bağlılığın artmasıdır. (Srivastava ve Kanpur, 2014).

3.4. İş Yaşam Kalitesini Oluşturan Temel Unsurlar

İyi bir İş Yaşamı Kalitesi sağlandığında, çalışanlar hem bireysel hem de grup gelişimine daha fazla odaklanır ve bu da genel gelişime yol açar. Walton'a (1975) göre sekiz kavramsal kategori önerilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Yeterli ve adil tazminat
- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları
- İnsan kapasitelerini kullanmak ve geliştirmek için anında fırsat
- Sürekli büyüme ve güvenlik fırsatı
- İş organizasyonunda sosyal entegrasyon
- İş organizasyonunda anayasallaşma
- İş ve toplam yaşam süresi
- Çalışma hayatının sosyal önemi

Başarılı organizasyonlar, rekabet avantajını korumak için bünyelerinde çalışan insanlara İş Yaşamı Kalitesi stratejisini tanıtarak dönüşmektedir (Srivastava ve Kanpur, 2014).

İş yaşam kalitesinin çalışanlara, işletmeye ve topluma sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Bu faydalar göz önüne alındığında iş yaşam kalitesini oluşturan temel unsurları incelemek gerekir (Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010). İş yaşam kalitesini oluşturan temel unsurlar aşağıda sunulmuştur:

Çalışma Saatleri ve Esneklik: Uygun çalışma saatleri ve esneklik, çalışanların iş ve özel hayat dengesini sürdürmelerine yardımcı olur. Esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma imkanları iş yaşam kalitesini artırabilir.

Ücret ve Yan Haklar: Adil bir ücretlendirme sistemi, maaş artışları, primler ve diğer yan haklar çalışanların maddi memnuniyetini artırır. İş yerinde minimum stres ve çalışanların pozitif motivasyonu, ekip liderinin görevi, planlama sırasında çalışanların bireysel özelliklerini dikkate almak, doğru iş motivasyonunu ve olumlu bir psikolojik atmosferi sağlar. Bu durum hem çalışanların motivasyonu artırır hem de iş yaşam kalitesini yükseltir.

İş Ortamında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: Farklı geçmişlere ve görüşlere sahip olanların eşit şekilde değerlendirildiği bir iş ortamı, iş yaşam kalitesini artırır. Kuruluşlar, farklı insanları işe almalı ve şirketin başarısına katkıda bulunmaları için onlara eşit fırsatlar vermelidir (Özyer, İrk ve Anaç, 2015). Çeşitlilik birçok yönü ilgilendirir: Bunlar yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim, fiziksel ve zihinsel özellikler, ikamet yeri, eğitim, kişisel ve mesleki geçmiş ve benzerleridir.

Kapsayıcılık, her çalışanın özelliklerini dikkate alarak çalışanların etkin ve rahat çalışabilmesi için çalışma koşullarının oluşturulmasını ve örgütün kültürünün oluşmasını kapsar. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, çalışanların çeşitliliği nedeniyle, iş görevlerini ve sorunlarını çözmede daha etkili olmasını, işletmenin iş süreçlerine ve ürünlerine farklı açılardan yaklaşmasını ve standart dışı fikirler üretme becerisine dayanmaktadır.

İş Değerleri ve Aidiyet

Çalışanların iş yerinin değerlerini benimsemesi ve işe ait hissetmeleri, çalışma memnuniyetini artırır. İşverenler, iş kültürünü oluştururken ve iş değerlerini tanımlarken çalışanların bu nedenle görüşlerini dikkate almalıdır (Kılıç ve Avcıkurt, 2020).

Özerklik ve Katılım

Çalışanlara belli bir özerklik ve karar alma yetkisi vermek, onların işe olan bağlılığını artırır. Aynı zamanda çalışanların fikirlerine saygı göstermek ve onları iş süreçlerine dahil etmek, iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkiler. Çalışanların fikirlerini ifade edebilmesi ve iş kararlarına katılabilmesi, iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkiler (Özyer, İrk ve Anaç, 2015).

Kariyer Gelişimi ve İlerleme Olanakları İşverenlerin kariyer gelişimi fırsatları sunması, çalışanların kişisel ve profesyonel olarak büyümelerini destekler. Kariyer gelişimi çalışanın kariyerini, inisiyatif almasını ve kendini ifade etme yeteneğini belirler. Bu sonuçlar kişinin

Çalışma yaşam kalitesini de etkiler (Yıldırım,2009). Çalışanların kariyerlerini geliştirebilecekleri ve ilerleme fırsatlarının olduğu bir iş ortamı, motivasyonu yüksek tutar. Yeterli eğitim ve gelişim olanakları sağlayarak, çalışanların yeteneklerini genişletmelerine ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına destek olur.

Eğitim ve Gelişim Olanakları

Çalışanlar, becerilerini geliştirme ve yeni yetenekler kazanma fırsatlarına sahip olduklarında daha motive olurlar. İşverenler, sürekli eğitim ve gelişim programlarıyla çalışanların yeteneklerini artırabilirler (Kılıç ve Avcıkurt, 2020).

Çalışma İlişkileri

Destekleyici iş arkadaşlarıyla olumlu iletişim içerisinde çalışmak, iş yaşam kalitesini artırır. İşyerinde yaşanan stres ve tükenmişlik çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olurken, yönetici ve iş arkadaşı ile kurulan doğru ve etkili iletişim işten ayrılmaya engel olabilir. Olumlu alışma ilişkileri, çalışanlar arasında pozitif bir iletişimin gelişmesine ve iş birliğinin oluşmasına teşvik eder. Ekip yeleri arasında açık iletişim, empati ve saygı, iş yaşam kalitesini artırır (Bhatnagar ve Soni 2015). İyi bir takım ruhu, iş birliği ve bilgi paylaşımı, işin daha verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlar.

Çalışma Ortamı ve Güvenlik

Çalışma ortamı, çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan temel faktörlerden biridir. Güvenli, sağlıklı ve ergonomik bir çalışma ortamı, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını korumasına yardımcı olur. Etkin kurumsal yönetim bağlamında, kurumsal riskin yönetilmesi tüm yöneticiler ve st düzey yöneticiler için kilit bir konudur, ancak 'Turnbull Raporu'nun (1999) açıkça ortaya koyduğu gibi, bu tür riskler birçok biçimde olmaktadır. nemli bir risk alanı, bir kuruluşun çalışanlarının ve faaliyetlerinden etkilenebilecek diğer kişilerin (halkın yeleri dahil) sağlığı ve güvenliğidir. Sağlık ve güvenlik risklerinin etkili bir şekilde yönetilmesi řu konularda yardımcı olacaktır: Bir kuruluş için çalışan tüm insanların refahını ve verimliliğini en st düzeye çıkarmak; insanların iş faaliyetleri yoluyla yaralanmalarını, hastalanmalarını veya öldürülmelerini durdurmak, kuruluşun itibarını müşterilerin, rakiplerin, tedarikçilerin, diğer paydaşların ve daha geniş toplumun gözünde geliştirmektir (Hillier, 2005).

Çalışma Yüğü ve Denge

Aşırı iş yüğü ve sürekli bir zaman baskısı, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve iş yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilir. İş ve özel yaşam dengesini sağlamak, çalışanların stresini azaltır ve genel yaşam memnuniyetini artırır.

İş Yüğü ve Stres Düzeyi: Aşırı iş yüğü ve sürekli stres, çalışanların sağlığı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. İş yükünün yönetilmesi ve stresle başa çıkma stratejileri iş yaşam kalitesini etkiler (Taşdan ve Erdem 2010). Çalışanların iş yüğü ve stres düzeyini azaltmak için işe alımlarda göstergeler sistemi kullanılması önerilmektedir. Bu göstergeler, işgücü verimliliği, ücret yönetimi, uygun çalışma saatleri, işyerinin istikrar ve güvenliği, iş güvenliği, sosyal güvenlik durumu, iş ve kişisel yaşam koşullarının uyumlu kombinasyonu ve diğer sosyo-ekonomik unsurlardan oluşur. Uluslararası Çalışma Örgütü, insana yakışır işi değerlendirmek için ana kriterler olarak şunları tanımlamıştır: insana yakışır ücret, işleyen istihdam, etkili işgücü piyasası ortaklığı ve çalışanlar için sosyal güvenlik haklarının sağlanması (İrge, 2021).

Liderlik ve Yönetim: Etkili liderlik ve yönetim, çalışanların yönlendirilmesi, motive edilmesi ve desteklenmesi açısından önemlidir. Liderlik ve yönetimin eşanlamlı olarak kabul edildiği günümüzde ilginç bir eğilim gözlemlenebilir. Liderlik, organizasyondaki bir makam pozisyon, görev veya makam adına başkalarını etkileme yeteneğidir. Pozisyon resmi olarak yöneticinin takımın lideri olması için koşulları yaratır, ancak onu otomatik olarak lider yapmaz. Lider, başkalarının çalışmalarını yöneten ve sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olan kişidir. Astlarıyla iletişimi daha çok gerçekler üzerine ve belirlenen hedefler çerçevesinde kurar. Bir lider hem lider hem de yönetici olabilir. Hem yönetici hem de lider başkalarını etkiler, etkilerindeki fark, hedeflerde (kişisel hedefler veya organizasyonel hedefler) ve etkinin odak noktasındadır.

Toplumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik: İşverenlerin toplumsal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik çabaları, çalışanların işe olan bağlılığını artırabilir. İş dünyasında, kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk, işletmenin sosyal sermayesini korumak ve artırmak için gerekli olan önemli özellikler haline gelir. Sürdürülebilir ve sosyal yönelimli kalkınma kavramı, güvenilir bir ortak imajını korumanın yanı sıra mevcut sorunları çözmek ve toplumla iletişim kurmak için sorumlu bir yaklaşım gerektirir (Bartolome ve

Evans 2001). Bugünün trendleri, yatırımcıların daha fazla kurumsal sorumluluk almaya istekli olduklarını ve aktif olarak yüksek düzeyde sosyal sorumluluk sergilediklerini gösteriyor. Hızla artan kamu ilgisi ve gelişen rekabet karşısında bu eğilimleri görmezden gelen işletmeler, imajlarını sürekli olarak geliştirmelerine, potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve iş değerlerini sürekli olarak artırmalarına olanak tanıyan bu unsurları gözden kaçırıyorlar (Atlı ve Tulunay Ateş, 2023).

Fiziksel Çevre: Çalışanların güvenli ve sağlıklı bir iş ortamında çalışmaları önemlidir. Fiziksel tehlikelerin en aza indirilmesi, ergonomiye dikkat edilmesi ve temiz bir çalışma ortamı iş yaşam kalitesini artırır.

3.5. İş Yaşam Kalitesine Etkileyen Faktörler

İş yaşamı kalitesinin çalışanların genel yaşam doyumlarına, fiziksel ve ruhsal sağlığına önemli etkileri bulunmaktadır. Temel insan haklarından biri olan sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı çalışanların sağlıklarını korumanın yanı sıra iş yaşamı kalitesini artırması ve buna bağlı olarak da sunulan hizmetin kalitesinin artması açısından son derece önemlidir (Çatak ve Bahçecik, 2015). Ancak çalışma ortamlarının değerlendirilmesinin ve pozitif çalışma ortamlarının günümüzde hala yetersiz olduğu görülmektedir. İş yaşamı kalitesi, çalışan ile iş ortamı ve çalışma koşulları arasındaki ilişkinin kalitesi ve uyumudur. Amerikan Çalışma Enstitüsü, iş yaşamı kalitesini belirleyen bazı temel özellikleri, işe duyulan ilgi, kariyerdeki hedeflere ulaşabilme olanakları, iş ile ilgili kararlara katılabilme, başarıya göre terfi olanakları, yönetime duyulan güven, kişiye gösterilen saygı, yoğun iş stresinin bulunmaması, maddi açıdan rahatlık, uygun fiziksel çalışma ortamı, yönetici ile uyumlu ilişkiler, işin kişisel yaşam üzerindeki olumlu etkisi ve çalışan- yönetici ilişkilerinde uyum şeklinde sıralamıştır. İş yaşamlarının kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalarda belirlenen faktörler genelde çalışan için yapılan analizlerle benzerlik göstermekle birlikte bazı farklılıkların da olduğu belirtilmiştir. Benzerlikler yönetsel, işletimsel, fiziksel/ çevresel ve çalışan kaynaklı olarak sınıflandırılabilir (İrge, 2021). Çalışma ortamının fiziksel yapısı, bölümler arası iletişim şekli, meslektaşlar- arası iletişim, çalışma arkadaşlarının yeterliliği ve iş yükü fiziksel/ çevresel kaynaklı belirleyicilerdir. İşletimsel belirleyiciler iş akışı, hizmet içi eğitim, çalışanın gelişimi, ücretlendirme, yan olanaklar, fazla mesai, görev tanımları ve oryantasyon programları olarak sıralanabilir. Yönetimsel belirleyiciler olarak politika ve

işlemler, yönetici ve liderlerin yeterliliği, yöneticilerin çalışanlarına karşı adaletli davranışları, yönetim stili ve kararlara katılım ele alınabilir. Çalışanın özerkliği, üstlerinden aldığı destek, çalışanın bireysel yeterliliği, aile ve iş dışı yaşantısından getirdiği stres kaynakları, iş yerinde yükselme beklentisi gibi çalışan kaynaklı bireysel belirleyicilerden de söz edilmektedir. Çalışma hayatının bireyler üzerinde ve bireylerin de çalışma hayatı üzerinde etkileri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çalışılan işin bireyler için ne anlama geldiği, birey- iş ilişkisinin temelinde ortaya çıkan pozitif ya da negatif tutum ve duygular çalışanların işlerinden alacakları doyumları da doğal olarak etkilemektedir (Çatak ve Bahçecik, 2015).

Dolayısıyla iş yaşam kalitesini etkileyen temel faktörler aşağıda detaylı olarak sunulmuştur:

Çalışma Ortamı: Güvenli, sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamı iş yaşam kalitesini artırır. Çalışanların fiziksel ve duygusal olarak rahat hissetmelerini sağlar. Çalışma ortamı, çalışanların iş yerindeki görevlerini yerine getirdikleri ortamdır. Hem iç faktörlerden (çalışan özellikleri) hem de dış faktörlerden işletme faaliyetleri etkilenir. Çalışma ortamı, aynı zamanda bir organizasyondaki insanların iş sonuçlarını doğrudan etkileyen duygusal durumlarını da ifade eder. Çalışma ortamı, yöneticilerin en çok dikkat etmesi gereken soyut faktörlerden biridir.

İş Arama: Çalışanların uygun bir çalışma ortamının parçası olarak değer verdiği iki şey, iyi finansal faydalar ve iş ile ev hayatını dengeleme becerisidir. İyi bir çalışma ortamının önemi olumlu bir çalışma ortamını sürdürmenin ve geliştirmenin birçok faydası vardır. Güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurmaya yardımcı olan personel-yönetici ilişkileri öne çıkan özelliklerden bazılarıdır. Aynı zamanda, çalışanlar örgütle özdeşleşebildiğinde, örgüte bağlılık duygusu yaşarlar. Öte yandan olumlu bir ortamı çalışanların yaratıcılığını artırırken, çatışmaları azaltır (Kurt, 2007). Çalışanların beklentileri karşılanmadığında çalışanlar genellikle işten ayrılırlar. Bu nedenle, çalışanları elde tutmak ve çalışanları motive etmek için aşağıdaki hedeflere ulaşmak önemlidir. Diyalog, saygı ve pozitif çalışma ortamı iş yerindeki iletişimi kolaylaştırır. Motive olmalarını sağlamak için çalışma ekipleri arasında güven oluşturur. Örgüt içi iletişimi, çalışan memnuniyetini artırır. Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimini sağlar.

İş Yüğü ve Denge: Aşırı iş yüğü, stres ve tükenmişlik hissi yaratabilir. İş ve özel hayat arasında denge sağlanabilmesi de iş yaşam kalitesini etkiler. İş yaşam dengesi, mesleki ve kişisel alanların birbirlerini tamamlayacak şekilde ayrılmasıdır. Her şey dengedeysse, aktif ve çok yönlü bir hayat yaşamak için zamanınız olurken, verimli bir şekilde çalışır ve bundan keyif alırsınız (Gül, 2020). Günde kaç saat çalışmaya, kaç saati ailenize ve kaç saati kendinize ayırmanız gerektiğine dair evrensel bir tarif yoktur. Herkesin iş ve özel yaşam arasında kendi dengesi vardır. Denge arayışına öncelikler açısından yaklaşılmalıdır. Bir kişiye memnuniyet getiren şey, bir başkası için anlamlı olmayabilir. Çalışanların bir dizi değeri vardır ve sizi duygusal olarak neyin harekete geçirdiğini, size enerji verdiğini ve hayattan zevk almanızı sağlayan şeyleri anlamak önemlidir.

İşe Saygı ve Değer Verme: Çalışanların işlerinin değerli olduğunu hissetmeleri, motivasyonlarını artırır. İşverenlerin ve yöneticilerin çalışanlarına saygı göstermesi ve önemlidir işinizin değerli olduğunu anlamak önemlidir. Yeteneklerinize değer vermezseniz, diğerleri de değer vermez.

İş İmkanları ve Gelişim: Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen eğitim, yükselme ve kariyer fırsatları iş yaşam kalitesini artırır. İstihdam edilebilirliği artırmak ve ekonomik büyümeyi yönlendirmek için becerilerin geliştirilmesi siyasi bir önceliktir. Pek çok ülke, eğitim ve öğretim fırsatlarını büyümeye, ekonomik çeşitlenmeye, teknolojik ilerlemeye ve daha fazla ve daha iyi işlerin yaratılmasına dönüştürmeyi amaçlayan modern beceri geliştirme programlarını uygulamak için mücadele ediyor (Uzunkaya, 2010). Mevcut zorlukların nasıl üstesinden gelineceğine dair tavsiye, teknik yardım ve bilgi yoluyla çok çeşitli işgücü geliştirme sorunlarının ele alınmasına katkıda bulunur. Mevcut işgücü piyasası ihtiyaçlarını karşılamak ve gelecekteki işgücü piyasası ihtiyaçlarına hazırlanmak için beceri geliştirme konularını ulusal ve sektörel kalkınma stratejilerine entegre edilmeli. Beceri kazanmak ve üretken istihdama katılmak için gençler ve engelli kişiler dahil olmak üzere savunmasız kişilerin mesleki eğitime erişimini genişletilmelidir (Özgöl ve Kazak, 2024).

İş Kontrolü: Çalışanların işlerinde ne kadar kontrole sahip oldukları, karar alma süreçlerine katılımları iş yaşam kalitesini etkiler. Çalışanları çalışma saatlerinde üretken tutmayı amaçlayan bir dizi önlemler insan kaynakları yönetimi tarafından alınmalıdır. Bu süreç, yapılan işin kalitesini, üretkenliği, görevler için harcanan zamanı ve iş için önemli

olabilecek diğer ölçütleri değerlendirmeyi içerir. Ulusal performans izleme yöntemleri ve araçları, her seviyedeki yöneticilerin, astlarının gereksiz konularla değil, resmi görevleri yerine getirmeleriyle meşgul olmalarını sağlar. İşletmenin gelişmesi ve büyümesi çalışanları motive eder, istikrarlı ücretler, net gereksinimler ve kurallar çalışanların verimliliğini artırır. Çalışanlar, net kalıplara ve şeffaf uygulamalara sahip oldukları için öngörülebilir sonuçlar sunar (Erat, Korkmaz, Çimen ve Yahyaoğlu, 2011). Denetim, ortak çıkarlar doğrultusunda ve tarafların karşılıklı mutabakatı ile gerçekleştirilir. Hiçbir şirket dürüst olmayan çalışanlardan muaf değildir. Talimatların yardımıyla şirket için olumsuz sonuçlardan kaçına bilinir. İş kontrolleri sunucunda çalışanların motivasyon düşüklüğünü ve nedenlerini ortaya çıkarmak; iş süreçlerinin tasarımıındaki zayıflıkları bulmak mümkündür (Bostan ve Köse 2011). İş kontrol eksikliği, yalnızca bireysel çalışanlar için değil aynı zamanda yöneticileri için de kötü sonuçlara yol açar. Çalışanlar çalışmayı bırakır. İş en az kaynakla hızlı bir şekilde bitirmeye çalışırlar (Enginer, 2001). İş kontrolleri çalışanları disipline eder, bu sonuçlar çalışanların performansına yansıtılırsa onların motivasyonunu artırır.

Ücret ve Ödenekler: Adil bir ücretlendirme sistemi ve ekstra avantajlar, çalışanların maddi memnuniyetini sağlar.

Sosyal İlişkiler: İyi iş arkadaşlarıyla ve destekleyici bir takım ortamıyla çalışmak, iş yaşam kalitesini artırır. Sosyal ilişkiler, ekonomik, politik, sosyal, manevi faaliyetler sırasında ve ayrıca sosyal gruplar içinde insanlar ve sosyal gruplar arasında ortaya çıkan çeşitli bağlantılardır. Sosyal ilişkiler, toplumun yeniden üretimini teşvik eder, yapısını, değerlerini ve norm sistemini destekler ve sosyal kontrol mekanizmaları tarafından destekler.

Esneklik ve İş Düzenlemeleri: Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma gibi imkanlar, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olur.

Sağlık ve Refah Programları: İşverenlerin sağlık, spor veya rahatlama gibi programları desteklemesi çalışanların sağlık ve refahını artırabilir. Çalışanların refahı ne kadar yüksekse, o kadar iyi performans gösterirler. Bir kişinin işte ve iş dışında birçok sorunu olduğunda, görevlere konsantre olması zordur. Sağlıklı yaşam programı işyerinde fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal enerji dengesini sağlar (Aytaç, 2005). Sağlık ve refah programları, her çalışanın işletmenin yararına gerçekleştirebileceği ve kendini gerçekleştirebileceği bir

Çalışma ortamı yaratmak için gerekli tüm yönleri içerir. Çalışanlar için temel sağlık programları Ergoterapinin alışanların özgürce gelişmesine ve aynı zamanda fiziksel ve zihinsel sağlığı korumasına yardımcı olmaktadır.

Yönetim ve Liderlik: İyi bir yönetim ve liderlik, açık iletişim, destek ve rehberlik ile iş yaşam kalitesini artırır. Yönetim aynı zamanda kurum kültürünün geliştirilmesi "risk yönetimi", "eşitlilik yönetimi", "şirketin dış çevresinin araştırılması ve haritalanması" konularını da içerir. Bu bağlamda yönetim, "delege etme", "müşteri hizmetleri sorunlarını çözme" veya "sanal bir ekibi çalışır durumda tutma" gibi diğer yönetsel yeterliliklere sahip olmalıdır. Problem zme, doğru kararlar alma, ekip çalışmasını organize etme, öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleme, çatışmaları yönetme gibi faaliyetler örnek olarak verilebilir. Liderlik ile yöneticilik arasındaki temel fark, sıradan zekâ yerine duygusal zekanın kullanılmasıdır. Denetim otoritesi, durumu incelemek ve analiz etmek, fırsatları ve riskleri değerlendirmek ve mevcut tüm çözümler arasından en iyi çözümü seçmek için daha uygun olan geleneksel zekayı daha sık kullanır. Bir liderin birinci önceliği yalnızca en önemlisi değil, aynı zamanda en önemli duygusal grevevidir. Yönetici bir organizasyon hiyerarşisi oluşturur, iş rollerini resmileştirir, nitelikli çalışanları seçer, planın ayrıntılarını inceler, sorumlulukları atar ve iş performansını izlemek için bir sistem oluşturur. Uygulama aşamasının yöneticisi için, başarıya inanan, planları uygulamak ve sonuçlara ulaşmak için gereken her şeyi yapmaya hazır, yetkin ve hazır insanlardan oluşan bir grup oluşturmak çok daha önemlidir (Çatalca, 1992). Liderlik aşamasında, bir yönetici için en önemli şey, ekip üyelerini hedefe giden yolda motive etmektir. Motive olmuş ekip üyelerinin iddialı bir vizyona ulaşma olasılığı daha yüksektir. Aynı zamanda yönetici, insanları yalnızca kendi payını korumak için değil, işini daha etkili hale getirmekle ilgilenmek için de motive edebilmelidir. Açıklık atmosferi, ekip üyelerinin endişelerini açıkça ifade etmelerine, şüphelerini paylaşmalarına ve kendi çözümlerini önermelerine olanak tanır (zgl ve Kazak, 2024). Yönetici, alışanların endişeleri hakkında açıkça konuşabilecekleri ve sorunları birlikte çözebilecekleri bir iletişim kültürü oluşturmalıdır.

İletişim ve Geribildirim: Açık iletişim ve düzenli geribildirim süreçleri, çalışanların performanslarını ve gelişimlerini anlamalarına yardımcı olur. Geri bildirim, konuşmacıyı dinledikten sonra eylem şeklini alabilir. Geribildirim, bir kişinin başka bir kişinin mesajına yanıt olarak kasıtlı veya kasıtsız olarak gönderdiği sözlü ve sözsüz mesajlardır. Başkalarına

yaptığımız veya yapmadığımız veya başkalarıyla etkileşime girdiğimiz her şey geri bildirim olarak görülebilir (Perim, 2007). Olumlu değerlendirme geri bildirimi, partnerimizin "benlik kavramını" ve bununla birlikte gelen ilişkileri destekler. Olumsuz değerlendirici geri bildirim, istenmeyen davranışları ortadan kaldırmayı, ilişkilerimizi değiştirmeyi veya modifiye etmeyi amaçlayan düzeltici bir işleve hizmet eder. Bu nedenle geri bildirim, etkili iletişimin gerekli bir parçasıdır.

3.6. İş Yaşam Kalitesini İyileştirmeye Yönelik Faaliyetler

Yüksek performans, sağlık ve karlı sonuçlar yaratan tutarlı bir iyi davranış düzeyini teşvik eden iş yerinde üst düzey ekipleri stres, zorbalık, ayrımcılık, bağımlılık, istismar, sahtekârlık ve devamsızlık şeklinde kendini gösteren iyi olmayan davranışların günlük etkileriyle mücadele etmeye çalışırken, kuruluşlar farkında olmadan her gün sağlıklı yaşam konularıyla ilgili kararlarla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin iş yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik faaliyetleri aşağıda sunulmuştur (Aydın, 2008):

Mükemmeliyet ve İnovasyon: Çalışanlara inovasyon ve yaratıcılık için fırsatlar sunmak, iş yaşamında heyecan ve tatmin duygusunu artırabilir.

Mentorluk ve Koçluk: Deneyimli çalışanların yeni gelenlere mentorluk veya koçluk yapması, kariyer gelişimi ve iş yaşam kalitesini destekler. Bir kişinin hedef belirlemesine ve bu hedeflere ulaşmasına yardımcı olarak, kişisel ve profesyonel gelişiminde yavaş yavaş olumlu değişiklikler meydana getirir.

Eğitim -Öğrenme, bir kişinin bilgi edindiği veya yeni beceriler öğrendiği gelişimsel bir süreçtir. Bunlara genellikle eğitim oturumları denir ve aynı zamanda güncel bilgiler sağlamaya ve belirli görevleri ve alıştırmaları belirlemeye odaklanır.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: Çeşitli bir iş gücü oluşturmak ve herkesin dahil edildiği bir çalışma ortamı sağlamak, iş yaşam kalitesini artırır.

İş Değerleri ve Misyon: Çalışanların iş yerindeki değerleri ve misyonu benimsemeleri, işleriyle daha anlamlı bir bağ kurmalarını sağlar

Stres Yönetimi: Stresi yönetmek için destek programları, yoga veya meditasyon gibi aktiviteler sunmak çalışanların iş yaşam dengesini korumalarına yardımcı olur.

İş Sağlığı ve Güvenliği: Çalışanların fiziksel ve psikolojik güvenliğini sağlamak, iş yaşam kalitesinin temel bir unsuru olarak kabul edilir. İş sağlığı ve güvenliği, çalışma sırasında işçilerin yaşamını ve sağlığını korumak için bir mekanizma oluşturan yasal, sosyo-ekonomik, organizasyonel, teknik, sağlık ve hijyen, tıbbi ve önleyici, rehabilitasyon ve diğer önlemleri içeren bir sistemdir. (Aba, 2009) İşveren ve çalışan arasındaki hemen hemen her ilişkiyi kapsar. İş sağlığı ve güvenliği mevzuatının amacı, çalışanların işlerinde yaşamlarını ve sağlıklarını koruma gerekliliklerini karşılayan çalışma koşulları oluşturmaktır.

Toplumsal Sorumluluk: İşverenlerin çevresel ve toplumsal sorumluluklarına odaklanması, çalışanların gurur duymalarını sağlayabilir. Sosyal sorumluluk, bir kişinin seçim yapabileceği anlamına gelmez: sadece rolüne verilen görevleri yerine getirir. Sorumluluk, başkalarına bir şey verme veya onları bir şeyden kurtarma zorunluluğu anlamına gelir.

Performans Değerlendirmeleri: Adil ve objektif performans değerlendirmeleri, çalışanların hedeflerine ulaşma konusundaki motivasyonunu artırabilir. Performans değerlendirme, yalnızca mesleki becerileri ve ölçülebilir başarıları değil, aynı zamanda profesyonellerin motivasyonu ve ekip üyeleri arasındaki ilişkiler gibi öznel faktörleri de inceleyen bir çalışan analizidir (Aktaş, 2014). Performans değerlendirme nasıl yapılır? Bu tür bir değerlendirme genellikle bir projenin sonunda, üç ayda bir veya mesleki gelişimin genel olarak izlenmesi için yapılır. İşlem sadece üç adımdan oluşmaktadır. Çalışanlar işteki başarılarını listelemeli ve görevlerde birlikte çalıştıkları meslektaşlarından bahsetmelidir. Ekip üyeleri de birbirlerinin sonuçlarını derecelendirir: Geri bildirim hem kişisel hem de isimsiz olarak verilebilir. Yöneticinin görevi tüm yorumları toplamak, analiz etmek ve puan vermektir.

İş Gücü Esnekliği: Değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için iş gücünün esnek ve uyumlu olması, iş yaşam kalitesini etkileyen bir faktördür.

Ekip İş birliği: İyi bir ekip çalışması kültürü oluşturmak, çalışanların iş yaşam kalitesini artırabilir ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını, işlerine olan bağlılıklarını ve genel mutluluk düzeylerini etkileyen çok boyutlu bir kavramdır. İşverenlerin ve çalışanların birlikte çaba sarf etmesi, bu faktörleri göz önünde bulunduran, destekleyici ve sağlıklı bir iş ortamının oluşturulmasına yardımcı olabilir.

3.7. İş Yaşamında Stres

İş yaşamında stres, yoğun iş yükü, baskı, zaman kısıtlamaları, rekabet, iş değişiklikleri gibi faktörlerden kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tepkidir. Stres, bireylerin iş performansını olumsuz etkileyebilir, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açabilir ve genel yaşam memnuniyetini azaltabilir. Murphy (1996), seminerler ve atölyeler de dahil olmak üzere uygun maliyetli iş yeri programlarının çalışanların stresini azaltmada rol oynadığını ve bunun da stresle ilişkili hastalıkları ve işe devamsızlığı azaltabileceğini tespit etmiştir. Jacobson (1995), hem A hem de B tipi çalışanların işyerinde sağlık programını tamamladıklarında sağlık hizmetlerini %50 oranında daha az kullandıklarını ve stres belirtilerinin %45 oranında azaldığını öne sürmüştür (Hillier, 2005).

İş yaşamında stresin etkileri ve bu stresle başa çıkma yöntemleri aşağıda açıklanmıştır:

Zaman Yönetimi: Görevleri ve görevleri önceliklendirerek zamanı etkili bir şekilde yönetmek stresi azaltabilir.

İletişim ve Destek: Sorunları açıkça ifade ederek veya bir arkadaş, aile üyesi veya profesyonel destek alarak duygusal yükü paylaşmak önemlidir.

Düzenli Egzersiz: Düzenli fiziksel aktivite, stresi azaltabilir, enerjiyi artırabilir ve ruh halini düzeltebilir.

Dinlenme ve Uyku: Yeterli uyku almak ve düzenli olarak dinlenmek, stresi azaltmada etkili olabilir.

Gevşeme Teknikleri: Yoga, meditasyon, derin nefes alma gibi gevşeme teknikleri stresi azaltabilir.

Sosyal Aktiviteler: Arkadaşlarla vakit geçirmek, sosyal etkinliklere katılmak stresi hafifletebilir.

Sınırları Belirlemek: İş ve özel yaşam arasında sınırlar koymak, aşırı çalışmadan kaçınmak için önemlidir.

İş Yükünü Paylaşmak: Gerektiğinde görevleri veya sorumlulukları paylaşmak stresi azaltabilir.

Stresin iş yaşamında olumsuz etkilerini en aza indirmek ve çalışanların refahını artırmak için işverenlerin ve yöneticilerin de rolü büyüktür. Esnek çalışma saatleri, stres yönetimi programları, danışmanlık hizmetleri gibi önlemler, iş yerindeki stresi azaltmada etkili olabilir.

3.8. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, bir işyerinde çalışanların faaliyetlerini sürdürdüğü fiziksel, psikolojik ve organizasyonel ortamı ifade eder. Bu koşullar, çalışanların genel iş deneyimini ve memnuniyetini etkiler. İyi düzenlenmiş ve sağlıklı çalışma koşulları, çalışanların motivasyonunu artırabilir, verimliliği yükseltebilir ve işyerinde genel bir iyi hissetme durumu oluşturabilir (Demirok, 2018). Çalışma koşullarını oluşturan faktörler aşağıda verilmiştir:

Fiziksel Çalışma Ortamı: Çalışanların fiziksel olarak çalıştığı alanın düzeni, temizliği, aydınlatması, havalandırması ve ergonomisi önemlidir. Rahat ve güvenli bir fiziksel ortam, çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.

İş Ekipmanları ve Araçları: İş yerinde kullanılan ekipmanlar, araçlar ve teknolojik altyapı, işlerin verimli bir şekilde yapılmasını sağlar. Ekipmanların güncel, iyi bakımlı ve kullanımı kolay olması önemlidir.

İş Güvenliği ve Sağlığı: İş yerindeki güvenlik önlemleri, çalışanların fiziksel sağlığını korumak için önemlidir. İş kazalarını önlemek ve işyeri sağlığına dikkat etmek çalışanların iş verimliliğini artırır.

Gürültü Seviyesi ve Rahatsız Edici Unsurlar: Fazla gürültü, rahatsız edici ışık veya diğer unsurlar çalışanların konsantrasyonunu bozabilir. Bu tür unsurların minimum seviyede tutulması iş verimliliği için gereklidir.

Esnek Çalışma Koşulları: Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma gibi seçenekler çalışanların iş ve özel yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olabilir.

Sosyal ve İletişim Ortamı: İyi bir işyeri iletişimi, çalışanların takım içinde daha iyi iş birliği yapmalarını sağlar. Sosyal etkinlikler ve iş arkadaşlarıyla iletişim, işyerinde olumlu bir atmosfer yaratır.

Kariyer Gelişimi ve İlerleme Olanakları: Çalışanların kariyerlerini geliştirebilecekleri ve ilerleme fırsatlarının olduğu bir iş ortamı, iş yaşam kalitesini artırır.

Yönetim Yaklaşımı: İyi liderlik ve yönetim yaklaşımı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: Çeşitli kültürlerden ve geçmişlerden gelen çalışanları içeren bir işyeri, çalışanların farklılıklarını saygıyla karşılayan bir ortamı ifade eder.

Tatil ve İzin Politikaları: Çalışanlara tatil ve izin imkanları sağlamak, dinlenmelerini ve yeniden enerji toplamalarını sağlar.

İyi çalışma koşulları, iş verimliliğini artırmanın yanı sıra çalışanların iş yerine bağlılığını artırır, işyeri kültürünü olumlu bir şekilde etkiler ve iş tatminini artırır. İşverenlerin ve yöneticilerin çalışma koşullarına önem vermesi hem çalışanların hem de iş yerinin performansını olumlu yönde etkiler (Tor ve Esengün, 2011).

3.9. Aile İş Yaşam Dengesi

Aile ve iş yaşam dengesi, bireylerin hem iş hayatındaki sorumluluklarını yerine getirirken hem de aileleriyle ilgilenme ve özel yaşamlarını sürdürme ihtiyaçlarını dengelemelerini ifade eder. Bu dengeyi sağlamak hem çalışanların hem de işverenlerin ve toplumun genel refahını artıran önemli bir konudur. Aile iş yaşam dengesi, bireylerin stres düzeyini azaltabilir, motivasyonu artırabilir ve iş verimliliğini destekleyebilir (Aba, 2009).

Aile iş yaşam dengesi, çeşitli faktörleri içerir ve bu faktörler hem bireylerin hem de işverenlerin dikkate alması gereken önemli unsurlardır:

Esnek Çalışma Saatleri: İşverenlerin esnek çalışma saatleri sunması, çalışanların iş ve aile yaşamlarını daha iyi dengelemelerine yardımcı olabilir. Uygun bir esneklik, aileye daha fazla zaman ayırmayı ve kişisel ihtiyaçları karşılamayı kolaylaştırabilir.

Uzaktan Çalışma İmkânı: Uzaktan çalışma veya evden çalışma, çalışanların trafik ve yolculuk sürelerini azaltarak aileleriyle daha fazla vakit geçirmelerine olanak tanır.

Kreş ve Çocuk Bakım Hizmetleri: İşverenlerin kreş veya çocuk bakım hizmetleri sunması, ebeveynlerin çocuklarına daha iyi bakmalarını sağlar. Bu hizmetler, özellikle küçük çocukları olan ebeveynler için önemlidir.

Aile İzinleri: Doğum izni, ebeveyn izni gibi ailelere yönelik izinler, ebeveynlerin çocuklarıyla daha fazla zaman geçirebilmelerini sağlar.

Sağlık ve Bakım İmkanları: Eğitim ve sağlık hizmetleri gibi destekler, ailelerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmelerine yardımcı olabilir.

İyi İletişim: İşverenlerin, çalışanların aile yaşamlarıyla ilgili ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaları, daha uygun destekler sunmalarını sağlar.

Stres Yönetimi ve Rehberlik: İşverenler, çalışanlara stres yönetimi, zaman yönetimi ve iş-aile dengesi konusunda rehberlik sunarak onların daha iyi bir denge sağlamalarına yardımcı olabilir.

Örnek Liderlik: İyi liderlik, yöneticilerin kendi iş-aile dengesini sağlama konusundaki örnek davranışlarıyla çalışanlara ilham verebilir.

Aile iş yaşam dengesi, bireylerin iş ve aile hayatlarını uyumlu bir şekilde yönetmelerine olanak tanırken, işverenlerin de çalışan memnuniyetini ve verimliliği artırmalarına yardımcı olabilir (Tor ve Esengün, 2011). Aynı zamanda, toplumsal bir mesele olarak da ele alınmalıdır çünkü iyi denge sağlamak, bireylerin sağlığı, mutluluğu ve genel refahı için kritik öneme sahiptir (Özgöl ve Kazak, 2024).

3.10. İş Yerinde Sağlıklı Yaşam

İşyerinde sağlıklı yaşam programlarının sağlıkla ilgili maliyetleri ve çalışanların işe devamsızlığını azalttığı, ayrıca verimliliği artırdığı gösterilmiştir. Bu kanıtlar, iş yerinde sağlıklı yaşamın her stratejik planın bir parçası olması gerektiğini göstermektedir. Murphy (1996), seminerler ve atölyeler de dahil olmak üzere uygun maliyetli iş yeri programlarının çalışanların stresini azaltmada rol oynadığını ve bunun da stresle ilişkili hastalıkları ve işe devamsızlığı azaltılabileceğini tespit etmiştir Jacobson (1995), hem A hem de B tipi çalışanların işyerinde sağlık programını tamamladıklarında sağlık hizmetlerini %50 oranında daha az kullandıklarını ve stres belirtilerinin %45 oranında azaldığını öne sürmüştür.

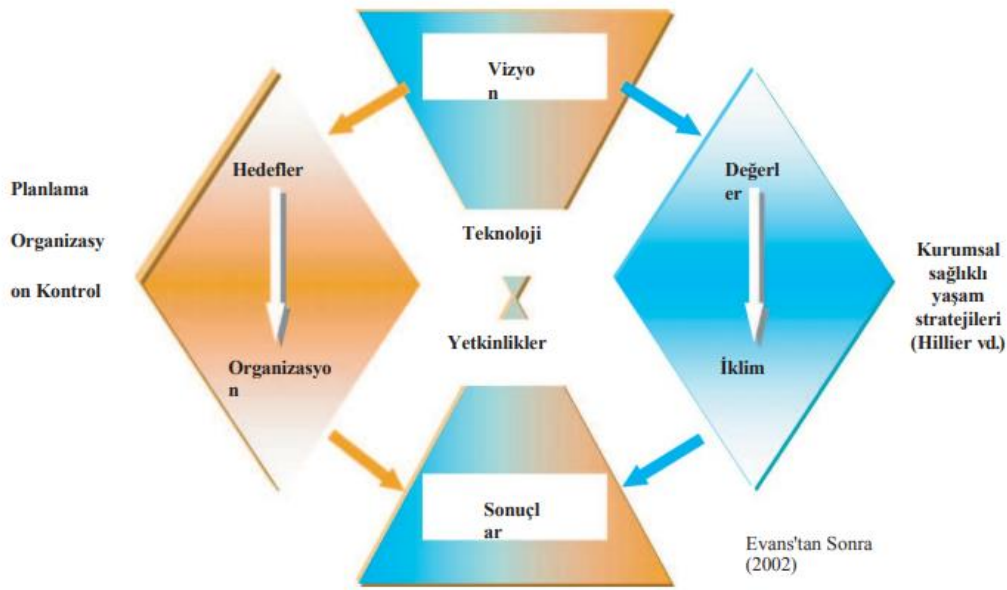
Sosyal ağlar, grup üyeliği ve buna bağlı sosyal katılım normları toplum üretkenliği ve refahı, güven, karşılıklık ve işyerine bağlılığı arttırmıştır. Sağlıklı bireylerin mutlu bireyler olma olasılığı daha yüksektir ve sağlıklı topluluklar da mutlu topluluklar olma eğilimindedir

İş yerinde iyilik halinin yaratılması ve geliştirilmesi, sağlıklı performans, amaç duygusu, etkili ve kapsayıcı iletişim ve iş-yaşam dengesi arasında bir denge kurulmasını gerektirir.

Katılım, sosyal sermayenin önemli bir özelliğidir. Sosyal sermaye, bireylerin, ailelerin, mahallelerin ve toplulukların erişebildiği sosyal bir kaynaktır. Sosyal ağlar iş yapma maliyetlerini azaltarak verimliliği artırabilir. Sosyal sermaye koordinasyon ve iş birliğini kolaylaştırır (Gül, 2020). Ekonomik büyüme, sosyal içerme, eğitime katılım, suç düzeyleri, sağlığın iyileştirilmesi ve daha etkili hükümet gibi çeşitli politika ilgi alanlarıyla iyi kurulmuş bir ilişkisi vardır. Sosyal sermayenin temel göstergeleri arasında sosyal ilişkiler, resmi ve gayri resmi sosyal ağlar yer almaktadır. Sağlıklı yaşam kültürünün oluşturulması ve şekillendirilmesi insanların çalıştıkları ortamların sağlık ve esenliği teşvik etmesini sağlamaya başlamıştır.

Sağlıklı yaşam kültürünün oluşturulması ve şekillendirilmesi artık insanların çalıştıkları ortamların sağlık ve esenliği teşvik etmesini sağlamaya başlamıştır.

Şekil 2: Organizasyonel Planlama ve İş Yerinde Sağlıklı Yaşam



Çalışanların elde tutulması ve çalışanlar ile liderleri arasındaki güven gibi temel 'ölçülebilir değerler' bu sorunların derinliğini tanımlamak için bir kıtas sağlamakta ve çalışanların refahına sözde hizmetten daha fazlasının verilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Uygun eğitim ve destekle bu beceri eksikliğinin üstesinden gelemediklerinde, sonuç stresli, işe gelmeyen, optimumun altında performans gösteren, korkan ve işyerinde

bulunduklarında bile işverenlerine güvenmeyen ve genellikle işe bağlı olmayan bir işgücü olabilir. Bu tür dengesiz iş yaşamları mutsuzluğa, strese, fiziksel ve zihinsel hastalıklara yol açabilir. Sonuç olarak, üst yönetimin desteğini almak, sağlıklı yaşam programlarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürecinde hayati bir adımdır. Bu konuda aşağıdaki üç soruya cevap aranmalıdır.

A. Kurumun kısa ve uzun vadeli stratejik öncelikleri nelerdir?

B. Sağlıklı yaşam girişiminizden ne gibi faydalar beklenebilir ve sağlığın geliştirilmesinin kurum için potansiyel değeri nedir?

C. Üst düzey yöneticilerinizin liderlik tarzları, baskıları, güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

Diğer önemli unsurlar şunlardır:

- Uyumlu sağlıklı yaşam ekipleri oluşturma
- Sağlık çalışmalarını yönlendirmek için veri toplama
- Bir işletme planı hazırlanması
- Uygun müdahalelerin seçilmesi
- Destekleyici ortamlar yaratmak
- Sonuçların tutarlı bir şekilde değerlendirilmesi.

Kuruluşun genel sağlık durumunu gözden geçirmeli; bireyleri ve yöneticileri sağlık konusunda daha sorumlu bir tutum benimsemeye teşvik etmek için güçlendirmelidir. Bu, yöneticilerin sağlıklı yaşam kültürünü desteklemeye ve geliştirmeye hazır olmalarını da içerir. Çalışanlara sağlanan bilgilerin doğru kalmasını ve sağlıklı yaşamla ilgili kurumsal politikanın etkili olmasını sağlamak için çalışanlar ve kurum arasında sağlıklı yaşamın sosyal ve sağlık üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik hibeler dağıtmak üzere fonlar oluşturulmalıdır. Sağlıklı yaşam anlayışının çok daha erken bir aşamada başlaması gerekmektedir, bu nedenle okullarda sağlıklı yaşam eğitime çok daha fazla odaklanılmalıdır (Hillier ve ark.,2005).

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, sınırlılıkları, modeli, evreni, örnekleme, hipotezleri, hangi analizlerin yapıldığı, ölçeklerin faktör analizi, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yöntem ve bulgularına yer almıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik davranışının iş yaşam kalitesi düzeyine etkisini belirlemektir. Dönüşümcü liderlik çalışmaları incelenerek, iş yaşam kalitesiyle ilişkisi ve dönüşümcü liderlik davranışının altı boyutu ile iş yaşam dengesi boyutlarına etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Dönüşümsel liderlik tarzının, sağlık sektöründe değişimin gerektirdiği zorluklarına cevap vermek için uygun bir liderlik yaklaşımı olduğu düşünülmektedir. Hastanelerde de çalışanların performansını artırmak için ihtiyaç duyulan değişim taleplerine uygun bir liderlik tarzıdır. Örgütsel değişim sırasında dönüşümcü liderlik, yalnızca performansı kolaylaştırmak için değil, aynı zamanda çalışanların gerilimlerini azaltmak için de yönetsel etkililikle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin olumlu özelliklerinin çalışanların yaşam kalitesi algıları üzerinde etkisinin olması beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma İstanbul ilindeki kamu ve özel sağlık çalışanlarının katımlıyla gerçekleştirilmiştir. Ancak tüm özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarını kapsamadığı için araştırma bu kapsamda genellenemez.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmada, algılanan dönüşümcü liderlik yaklaşımının çalışanların iş yaşam kalitesi üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, açıklayıcı araştırma niteliği taşımaktadır. Anket yoluyla yapılan araştırmamızın evrenini, İstanbul ilinde bulunan özel ve kamu hastaneleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, İstanbul ilinde bulunan hastanelerde çalışan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Anketler çalışanlara anket şeklinde dağıtılmış ve toplanmıştır. Dolayısıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma tanımlayıcı türde yapılmıştır.

Bu araştırma tanımlayıcı türde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini hastanelerde çalışan görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında 170 çalışan ankete katılmış, ancak 158 anket geçerli kabul edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 158 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

Örneklem sayıları aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

n: Örneklem alınacak birey sayısı

t: Belirli bir anlam seviyesinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görünüş sıklığı

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası

Toplam Evren için hesaplanan örneklem sayısı;

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5 * 0,5)}{0,08^2} = 158$$

T değeri %95 güven aralığı için t; 1,96

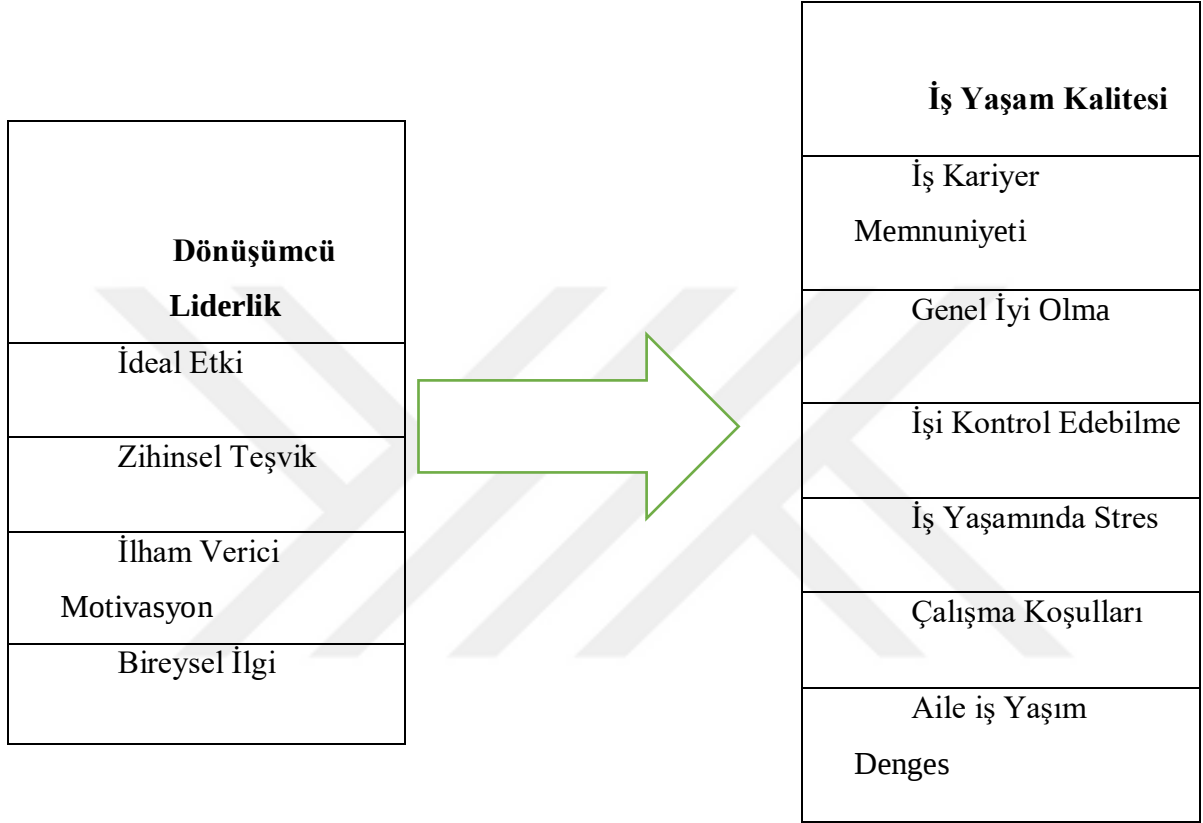
İncelenen olayın görüş sıklığı p; 0,5

Kabul edilen örneklem hatası d: 0.08 olarak alındığında hesaplanan örneklem sayısı 140 olarak bulunmuştur. Bu durumda örneklemin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu görülmüştür.

4.4. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında oluşturan model Şekil 1’de aşağıda verilmiştir.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Modelde de (Şekil:3) görüldüğü gibi çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı bağımsız değişken, iş yaşam kalitesi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla algılanan dönüşümcü liderlik tarzının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının iş yaşam kalitesi düzeyine anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H1.1: Dönüşümcü liderliğin iş kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.2: Dönüşümcü liderliğin işi kontrol edebilme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.3: Dönüşümcü liderliğin iş yaşamında stres üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.4: Dönüşümcü liderliğin aile-iş yaşamı dengesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.5: Dönüşümcü liderliğin çalışma koşulları üzerindeki üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.6: Dönüşümcü liderliğin genel iyi olma hali üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Anket çalışması sonucunda toplanan veriler SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınamasında çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Normal dağılım göstermeyen puanlar karekök, logaritmik veya ters dönüşümle normal dağılım sağlanarak parametrik testler yapılabilir (Büyüköztürk, 2011). Normal dağılım göstermeyen puanların karekök dönüşümleri yapılarak puanların cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş grupları, öğrenim durumu, meslek, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin analizinde Pearson korelasyon testinden yararlanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

Araştırmada üç bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Demografik sorular, dönüşümcü liderlik yaklaşımı ve iş yaşam kalitesini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslek, kurumdaki süre ve toplam çalışma süresi bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmek amacıyla Bass ve Avalio (1985) tarafından geliştirilen, Ünsal (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) 20 madde ve 4 boyut (ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi) bulunmaktadır. Ölçek ve boyutlarda yüksek puan dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,97; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,93 / 0,93 / 0,84 ve 0,87 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde iş yaşam kalitesini değerlendirmek amacıyla Van Laar, Edwards ve Easton (2007) tarafından geliştirilen, Akar ve Üstüner (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan İş Yaşam Kalitesi Ölçeği yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) 23 madde ve 6 boyut (iş kariyer memnuniyeti, genel iyi olma, işi kontrol edebilme, iş yaşamında stres, çalışma koşulları, aile-iş yaşamı dengesi) bulunmaktadır. Olumsuz ifade taşıyan maddelerin (m6, m8, m16) ters kodlanmasıyla elde edilen yüksek puan iş yaşam kalitesinin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,93; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,77 / 0,71 / 0,80 / 0,70 / 0,84 ve 0,78 olarak tespit edilmiştir.

4.7. Analiz ve Bulgular

4.7.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 1'de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerine göre dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı

Tanımlayıcı Özellikler	Gruplar	n	%
Yaş grupları	18-25	96	68,6
	26-34	30	21,4
	35-44	8	5,7
	45-64	6	4,3
Cinsiyet	Kadın	78	55,7
	Erkek	62	44,3
Medeni durum	Evli	25	17,9
	Bekar	115	82,1
Öğrenim durumu	Lise	32	22,9
	Üniversite	90	64,3
	Lisansüstü	18	12,9
Meslek	Doktor	28	20,0
	Hemşire	18	12,9
	Sağlık teknikeri	32	22,9
	Diğer	62	44,3
Kurumda çalışma süresi	1-5 yıl	102	72,9
	6-10 yıl	15	10,7
	11-15 yıl	13	9,3
	16-20 yıl	10	7,1
	21-25 yıl	7	5,0
Toplam çalışma süresi	1-5 yıl	92	65,7

6-10 yıl	18	12,9
11-15 yıl	15	10,7
16-20 yıl	15	10,7

Araştırmaya katılan 140 sağlık çalışanının %68,6'sı 18-25 yaş grubunda, %21,4'ü 26-34 yaş, %5,7'si 35-44 yaş, %4,3'ü 45-64 yaş grubundadır. Katılımcıların %55,7'si kadın, %44,3'ü erektir. Katılımcıların %17,9'u evli, %82,1'i bekadır. Katılımcıların %22,9'u lise, %64,3'ü üniversite, %12,9'u lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %20'si doktor, %12,9'u hemşire, %22,9'u sağlık teknikeri, %44,3'ü diğer meslek gruplarındadır. Katılımcıların %72,9'unun kurumda çalışma süresi 1-5 yıl, %10,7'sinin 6-10 yıl, %9,3'ünün 11-15 yıl, %7,1'inin kurumda çalışma süresi 16-20 yıldır. Katılımcıların %65,7'sinin toplam çalışma süresi 1-5 yıl, %12,9'unun 6-10 yıl, %10,7'sinin 11-15 yıl, %10,7'sinin toplam çalışma süresi 16-20 yıldır.

4.8. Betimsel Bulgular

Tablo 2'de ölçek puanlarına ait betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Tablo 2: Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Boyut	N	Min.	Maks	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
İdeal Etki	140	1,00	5,00	3,44	0,97	-0,98	0,73
Zihinsel Teşvik	140	1,00	5,00	3,60	1,00	-0,94	0,81
İlham Verici Motivasyon	140	1,00	5,00	3,46	0,91	-0,43	0,49
Bireysel İlgi	140	1,00	5,00	3,49	0,98	-0,65	0,31
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	140	1,00	5,00	3,50	0,89	-0,44	0,51
İş Kariyer Memnuniyeti	140	1,00	5,00	3,46	0,77	-0,12	0,70
Genel İyi Olma	140	1,33	5,00	3,29	0,73	-0,14	0,25

İş Kontrol Edebilme	14 0	1,00	5,00	3,33	0,94	-0,71	0,42
İş Yaşamında Stres ¹	14 0	1,00	5,00	3,25	0,97	-0,24	-0,59
Çalışma Koşulları	14 0	1,00	5,00	3,26	0,99	-0,54	-0,04
Aile-İş Yaşamı Dengesi	14 0	1,00	5,00	3,31	0,96	-0,55	0,06
İŞ YAŞAM KALİTESİ	14 0	1,18	4,92	3,23	0,67	-0,37	0,99

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçek puanı $3,50 \pm 0,89$ olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısının “katılıyorum” aralığında (yüksek düzeyde) olduğu tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının sırasıyla “zihinsel teşvik” ($3,60 \pm 1,00$), “bireysel ilgi” ($3,49 \pm 0,98$), “ilham verici motivasyon” ($3,46 \pm 0,91$), “ideal etki” ($3,44 \pm 0,97$) olduğu tespit edilmiştir.

İş yaşam kalitesi ölçek puanı $3,23 \pm 0,67$ olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin “kararsızım” aralığında (orta düzeyde) olduğu tespit edilmiştir. En yüksek iş yaşam kalitesinin sırasıyla “iş kariyer memnuniyeti” ($3,46 \pm 0,77$), “iş kontrol edebilme” ($3,33 \pm 0,94$), “aile-iş yaşamı dengesi” ($3,31 \pm 0,96$) olduğu tespit edilmiştir.

4.9. Dönüşümcü Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 3’te dönüşümcü liderlik puanları ile iş yaşam kalitesi arasındaki puanları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik İle İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki

Ölçek ve Boyut	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-İdeal Etki	0,86**	0,81**	0,75**	0,92**	0,63**	0,51**	0,68**	-0,10	0,59**	0,50**	0,65*
2-Zihinsel Teşvik		0,81**	0,80**	0,93**	0,69**	0,51**	0,70**	-0,08	0,63**	0,48**	0,67*

3-İlham Verici Motivasyon	1	0,81**	0,92**	0,69**	0,61**	0,65**	0,00	0,62**	0,60**	0,69*
4-Bireysel İlgı		1	0,91**	0,72**	0,62**	0,70**	0,03	0,66**	0,61**	0,71*
5-DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK			1	0,74**	0,61**	0,73**	-0,03	0,68**	0,59**	0,74*
6-İş Kariyer Memnuniyeti				1	0,75**	0,82**	-0,05	0,81**	0,69**	0,90*
7-Genel İyi Olma					1	0,72**	0,13	0,76**	0,67**	0,81*
8-İşi Kontrol Edebilme						1	-0,02	0,83**	0,67**	0,88*
9-İş Yaşamında Stres ¹							1	-0,04	0,00	-0,24*
10-Çalışma Koşulları								1	0,73**	0,91*
11-Aile-İş Yaşamı Dengesi									1	0,82*
12-İŞ YAŞAM KALİTESİ										1

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır. *p<0,05 **p<0,01

Tablo 3'e göre dönüşümcü liderlik ölçeği ideal etki alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçeği iş yaşamında stres alt boyut puanları arasında anlamlı ilişki olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmişti. Dönüşümcü liderlik ölçeği ideal etki alt boyut puanı ile iş kariyer memnuniyeti ($r=0,63$; $p<0,05$), genel iyi olma ($r=0,51$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($r=0,68$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($r=0,59$; $p<0,05$), aile-iş yaşamı dengesi ($r=0,50$; $p<0,05$) alt boyut puanları arasında ve dönüşümcü liderlik ölçeği ideal etki alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçek puanı arasında ($r=0,65$; $p<0,05$) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'e göre dönüşümcü liderlik ölçeği zihinsel teşvik alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçeği iş yaşamında stres alt boyut puanları arasında anlamlı ilişki olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmişti. Dönüşümcü liderlik ölçeği zihinsel teşvik alt boyut puanı ile iş kariyer memnuniyeti ($r=0,69$; $p<0,05$), genel iyi olma ($r=0,51$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($r=0,70$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($r=0,63$; $p<0,05$), aile-iş yaşamı dengesi ($r=0,48$; $p<0,05$) alt boyut puanları arasında ve dönüşümcü liderlik ölçeği ideal etki alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçek puanı arasında ($r=0,67$; $p<0,05$) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'e göre dönüşümcü liderlik ölçeği ilham verici motivasyon alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçeği iş yaşamında stres alt boyut puanları arasında anlamlı ilişki olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmişti. Dönüşümcü liderlik ölçeği ilham verici motivasyon alt boyut puanı ile iş kariyer memnuniyeti ($r=0,69$; $p<0,05$), genel iyi olma ($r=0,61$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($r=0,65$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($r=0,62$; $p<0,05$), aile-iş yaşamı dengesi ($r=0,60$; $p<0,05$) alt boyut puanları arasında ve dönüşümcü liderlik ölçeği ideal etki alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçek puanı arasında ($r=0,69$; $p<0,05$) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'e göre dönüşümcü liderlik ölçeği bireysel ilgi alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçeği iş yaşamında stres alt boyut puanları arasında anlamlı ilişki olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmişti. Dönüşümcü liderlik ölçeği bireysel ilgi alt boyut puanı ile iş kariyer memnuniyeti ($r=0,72$; $p<0,05$), genel iyi olma ($r=0,62$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($r=0,70$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($r=0,66$; $p<0,05$), aile-iş yaşamı dengesi ($r=0,61$; $p<0,05$) alt boyut puanları arasında ve dönüşümcü liderlik ölçeği ideal etki alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçek puanı arasında ($r=0,71$; $p<0,05$) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'e göre dönüşümcü liderlik ölçeği puanı ile iş yaşam kalitesi ölçeği iş yaşamında stres alt boyut puanları arasında anlamlı ilişki olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmişti. Dönüşümcü liderlik ölçeği ölçek puanı ile iş kariyer memnuniyeti ($r=0,74$; $p<0,05$), genel iyi olma ($r=0,61$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($r=0,73$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($r=0,68$; $p<0,05$), aile-iş yaşamı dengesi ($r=0,59$; $p<0,05$) alt boyut puanları arasında ve dönüşümcü liderlik ölçeği ideal etki alt boyut puanı ile iş yaşam kalitesi ölçek puanı arasında ($r=0,74$; $p<0,05$) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'te dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine ait çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 4: Dönüşümcü Liderliğin İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	B	SH _B	β	t	p	Tolerans	VIF
1	Sabit	İş Kariyer Memnuniyeti	-0,567	0,080		-7,053	0,000		

	İdeal Etki		-	0,00	0,09	-	-	0,96	0,238	4,19
			4	5	5	2	6			7
	Zihinsel Teşvik		0,18	0,09	0,23	1,99	0,04	0,223		4,47
			1	1	6	1	9			8
	İlham Verici Motivasyon		0,19	0,09	0,22	2,04	0,04	0,264		3,79
			4	5	3	4	3			3
	Bireysel İlgi		0,28	0,08	0,36	3,49	0,00	0,298		3,35
			0	0	0	8	1			5
		R ² =0,575	ΔR ² =0,562		F _(4; 135) =45,605		p=0,000			
	Sabit		5,96	0,28		21,1	0,00			
			1	2		67	0			
2	İdeal Etki		0,20	0,33	0,08	0,60	0,54	0,238		4,19
			0	2	0	3	8			7
	Zihinsel Teşvik	Genel İyi Olma	-	0,31	-	-	0,17	0,223		4,47
			0,43	9	0,19	1,37	0			8
	İlham Verici Motivasyon		0,93	0,33	0,35	2,82	0,00	0,264		3,79
			9	2	8	8	5			3
	Bireysel İlgi		0,99	0,28	0,42	3,55	0,00	0,298		3,35
			9	1	4	9	1			5
		R ² =0,428	ΔR ² =0,411		F _(4; 135) =25,295		p=0,000			
	Sabit		7,19	0,32		22,1	0,00			
			6	5		74	0			
3	İdeal Etki		0,77	0,38	0,24	2,02	0,04	0,238		4,19
			5	2	1	9	4			7
	Zihinsel Teşvik	İş Kontrol Edebilme	0,65	0,36	0,21	1,78	0,07	0,223		4,47
			5	7	9	4	7			8
	İlham Verici Motivasyon		0,19	0,38	0,05	0,51	0,60	0,264		3,79
			8	3	8	7	6			3
	Bireysel İlgi		0,86	0,32	0,28	2,66	0,00	0,298		3,35
			3	3	3	9	9			5
		R ² =0,548	ΔR ² =0,534		F _(4; 135) =40,840		p=0,000			
	Sabit		3,17	0,49		6,46	0,00			
			7	1		9	0			
4	İdeal Etki		-	0,57	-	-	0,35	0,238		4,19
			0,53	8	0,16	0,92	8			7
	Zihinsel Teşvik	İş Yaşamında Stres	-	0,55	-	-	0,25	0,223		4,47
			0,64	6	0,20	1,15	0			8
	İlham Verici Motivasyon		0,33	0,57	0,09	0,57	0,56	0,264		3,79
			1	9	4	2	8			3

	Bireysel İlg		0,78 8	0,48 9	0,24 9	1,61 0	0,11 0	0,298	3,35 5
			R ² =0,035	ΔR ² =0,007	F _(4; 135) =1,242	p=0,296			
	Sabit		7,06 0	0,37 0		19,0 83	0,00 0		
	İdeal Etki		0,25 3	0,43 6	0,07 5	0,58 2	0,56 2	0,238	4,19 7
5	Zihinsel Teşvik	Çalışma Koşulları	0,51 5	0,41 9	0,16 3	1,22 9	0,22 1	0,223	4,47 8
	İlham Verici Motivasyon		0,58 0	0,43 6	0,16 2	1,33 0	0,18 6	0,264	3,79 3
	Bireysel İlg		1,10 0	0,36 9	0,34 2	2,98 4	0,00 3	0,298	3,35 5
			R ² =0,471	ΔR ² =0,456	F _(4; 135) =30,103	p=0,000			
	Sabit		6,77 1	0,37 7		17,9 78	0,00 0		
	İdeal Etki		0,23 4	0,44 3	0,07 1	0,52 8	0,59 8	0,238	4,19 7
6	Zihinsel Teşvik	Aile-İş Yaşamı Dengesi	- 0,66 5	0,42 6	- 0,21 8	- 1,56 1	0,12 1	0,223	4,47 8
	İlham Verici Motivasyon		1,34 7	0,44 4	0,38 9	3,03 3	0,00 3	0,264	3,79 3
	Bireysel İlg		1,28 1	0,37 5	0,41 2	3,41 3	0,00 1	0,298	3,35 5
			R ² =0,414	ΔR ² =0,397	F _(4; 135) =23,845	p=0,000			
	Sabit		- 1,24 6	0,05 8		- 21,5 49	0,00 0		
	İdeal Etki		0,08 6	0,06 8	0,14 9	1,26 1	0,20 9	0,238	4,19 7
7	Zihinsel Teşvik	İŞ YAŞAM KALİTESİ	0,05 0	0,06 5	0,09 2	0,75 9	0,44 9	0,223	4,47 8
	İlham Verici Motivasyon		0,13 3	0,06 8	0,21 9	1,95 6	0,05 2	0,264	3,79 3
	Bireysel İlg		0,18 9	0,05 8	0,34 6	3,28 4	0,00 1	0,298	3,35 5
			R ² =0,554	ΔR ² =0,541	F _(4; 135) =41,898	p=0,000			

Dönüşümcü liderliğin iş kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini gösteren birinci modelin uygun olduğu ($F(4; 135)=45,60$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; $Tolerans>0,20$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik

davranışları, iş kariyer memnuniyetindeki değişimin yaklaşık %56'sını ($\Delta R^2=0,562$) açıklamaktadır. Modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi değerleri incelendiğinde ideal etkinin iş kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$); önem sırasına göre bireysel ilgi ($\beta=0,36$; $t=3,50$; $p<0,05$), zihinsel teşvik ($\beta=0,24$; $t=1,99$; $p<0,05$) ve ilham verici motivasyon ($\beta=0,22$; $t=2,04$; $p<0,05$) değişkenlerinin iş kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin genel iyi olma üzerindeki etkisini gösteren ikinci modelin uygun olduğu ($F(4; 135)=25,29$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; Tolerans $>0,20$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları, genel iyi olmadaki değişimin yaklaşık %41'ini ($\Delta R^2=0,411$) açıklamaktadır. Modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi değerleri incelendiğinde ideal etki ve zihinsel teşviğin genel iyi olma üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$); önem sırasına göre bireysel ilgi ($\beta=0,42$; $t=3,56$; $p<0,05$) ve ilham verici motivasyon ($\beta=0,36$; $t=2,83$; $p<0,05$) değişkenlerinin genel iyi olma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin işi kontrol edebilme üzerindeki etkisini gösteren üçüncü modelin uygun olduğu ($F(4; 135)=40,84$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; Tolerans $>0,20$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları, işi kontrol edebilmedeki değişimin yaklaşık %53'ünü ($\Delta R^2=0,534$) açıklamaktadır. Modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi değerleri incelendiğinde zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyonun işi kontrol edebilme üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$); önem sırasına göre bireysel ilgi ($\beta=0,28$; $t=2,67$; $p<0,05$) ve ideal etki ($\beta=0,24$; $t=2,03$; $p<0,05$) değişkenlerinin işi kontrol edebilme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin iş yaşamında stres üzerindeki etkisini gösteren dördüncü modelin uygun olmadığı ($F(4; 135)=1,24$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları, iş yaşamındaki stresteki değişimi açıklayamamaktadır ($\Delta R^2=0,007$). Modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi değerleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışlarından hiçbirinin iş yaşamında stres üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çalışma koşulları üzerindeki etkisini gösteren beşinci modelin uygun olduğu ($F(4; 135)=30,10$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; $Tolerans>0,20$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları, çalışma koşullarındaki değişimin yaklaşık %46'sını ($\Delta R^2=0,456$) açıklamaktadır. Modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi değerleri incelendiğinde ideal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyonun çalışma koşulları üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$); çalışma koşulları üzerinde anlamlı etkiye sahip bağımsız değişkenin yalnızca bireysel ilgi ($\beta=0,34$; $t=2,98$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin aile-iş yaşamı dengesi üzerindeki etkisini gösteren altıncı modelin uygun olduğu ($F(4; 135)=23,84$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; $Tolerans>0,20$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları, aile iş yaşamı dengesindeki değişimin yaklaşık %40'ını ($\Delta R^2=0,397$) açıklamaktadır. Modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi değerleri incelendiğinde ideal etki ve zihinsel teşviğin aile-iş yaşamı dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$); önem sırasına göre bireysel ilgi ($\beta=0,41$; $t=3,41$; $p<0,05$) ve ilham verici motivasyon ($\beta=0,39$; $t=3,03$; $p<0,05$) değişkenlerinin aile-iş yaşamı dengesi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini gösteren yedinci modelin uygun olduğu ($F(4; 135)=41,90$; $p<0,05$) ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$; $Tolerans>0,20$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları, iş yaşam kalitesindeki değişimin yaklaşık %54'ünü ($\Delta R^2=0,541$) açıklamaktadır. Modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ve katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi değerleri incelendiğinde ideal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyonun iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$); iş yaşam kalitesi üzerinde yalnızca bireysel ilginin pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu ($\beta=0,35$; $t=3,28$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

4.9.1. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Tablo 5’te dönüşümcü liderlik puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İdeal Etki	A-18-25 yaş	96	3,65	0,80	6,06	0,001	A>B
	B-26-34 yaş	30	2,85	1,14			
	C-35-44 yaş	8	3,31	1,35			
	D-45-64 yaş	6	3,19	0,77			
Zihinsel Teşvik	A-18-25 yaş	96	3,78	0,87	3,74	0,013	A>B
	B-26-34 yaş	30	3,21	1,13			
	C-35-44 yaş	8	3,22	1,43			
	D-45-64 yaş	6	3,08	0,86			
İlham Verici Motivasyon	A-18-25 yaş	96	3,61	0,76	2,89	0,038	A>B
	B-26-34 yaş	30	3,16	1,14			
	C-35-44 yaş	8	3,09	1,30			
	D-45-64 yaş	6	3,08	0,75			
Bireysel İlgi	A-18-25 yaş	96	3,70	0,83	5,18	0,002	A>B,D
	B-26-34 yaş	30	3,08	1,06			
	C-35-44 yaş	8	3,03	1,56			
	D-45-64 yaş	6	2,79	0,95			
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	A-18-25 yaş	96	3,68	0,73	4,96	0,003	A>B
	B-26-34 yaş	30	3,07	1,06			
	C-35-44 yaş	8	3,16	1,37			
	D-45-64 yaş	6	3,04	0,79			

İdeal etki ($F=6,06$; $p<0,05$), zihinsel teşvik ($F=3,74$; $p<0,05$), ilham verici motivasyon ($F=2,89$; $p<0,05$), bireysel ilgi ($F=5,18$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve dönüşümcü liderlik ölçek ($F=4,96$; $p<0,05$) puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit

edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- 18-25 yaş grubu katılımcıların ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve dönüşümcü liderlik puanları, 26-34 yaş grubu katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- 18-25 yaş grubu katılımcıların bireysel ilgi puanı, 26-34 ve 45-64 yaş grubu katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 6’da dönüşümcü liderlik puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İdeal Etki	Kadın	78	3,50	0,90	0,88	0,380
	Erkek	62	3,36	1,04		
Zihinsel Teşvik	Kadın	78	3,62	0,99	0,25	0,802
	Erkek	62	3,57	1,01		
İlham Verici Motivasyon	Kadın	78	3,46	0,93	0,01	0,997
	Erkek	62	3,47	0,88		
Bireysel İlgi	Kadın	78	3,40	1,01	-1,18	0,240
	Erkek	62	3,60	0,93		
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Kadın	78	3,49	0,90	-0,03	0,977
	Erkek	62	3,50	0,89		

Dönüşümcü liderlik ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 7’de dönüşümcü liderlik puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İdeal Etki	Evli	25	2,88	1,11	-3,30	0,001
	Bekar	115	3,56	0,89		
Zihinsel Teşvik	Evli	25	2,98	1,09	-3,55	0,001
	Bekar	115	3,73	0,93		
İlham Verici Motivasyon	Evli	25	2,94	1,11	-3,14	0,002
	Bekar	115	3,58	0,82		
Bireysel İlgi	Evli	25	2,77	1,02	-4,30	0,000
	Bekar	115	3,64	0,90		
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Evli	25	2,89	1,02	-3,83	0,000
	Bekar	115	3,63	0,81		

İdeal etki ($t=-3,30$; $p<0,05$), zihinsel teşvik ($t=-3,55$; $p<0,05$), ilham verici motivasyon ($t=-3,14$; $p<0,05$), bireysel ilgi ($t=-4,30$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve dönüşümcü liderlik ölçek ($t=-3,83$; $p<0,05$) puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bekar katılımcıların ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve dönüşümcü liderlik puanları, evli katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 8’de dönüşümcü liderlik puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İdeal Etki	A-Lise	32	3,79	0,70	5,22	0,007	A,B>C
	B-Üniversite	90	3,42	0,99			
	C-Lisansüstü	18	2,90	1,02			
Zihinsel Teşvik	A-Lise	32	3,94	0,64	6,15	0,003	A,B>C
	B-Üniversite	90	3,61	1,04			
	C-Lisansüstü	18	2,94	1,03			

	A-Lise	32	3,82	0,56			A>B,C
İlham Verici Motivasyon	B-Üniversite	90	3,43	0,95	5,11	0,007	
	C-Lisansüstü	18	2,99	1,01			
	A-Lise	32	3,73	0,70			A,B>C
Bireysel İlgı	B-Üniversite	90	3,55	0,98	7,35	0,001	
	C-Lisansüstü	18	2,72	1,07			
	A-Lise	32	3,82	0,58			A,B>C
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	B-Üniversite	90	3,50	0,91	6,61	0,002	
	C-Lisansüstü	18	2,89	0,97			

İdeal etki ($F=5,22$; $p<0,05$), zihinsel teşvik ($F=6,15$; $p<0,05$), ilham verici motivasyon ($F=5,11$; $p<0,05$), bireysel ilgi ($F=7,35$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve dönüşümcü liderlik ölçek ($F=6,61$; $p<0,05$) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Lise ve üniversite düzeyinde öğrenim gören katılımcıların ideal etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve dönüşümcü liderlik puanları, lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların ilham verici motivasyon puanı, üniversite ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 9’da dönüşümcü liderlik puanlarının mesleğe göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleğe Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Meslek	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
	A-Doktor	28	3,44	1,00			
	B-Hemşire	18	3,11	0,97			
İdeal Etki	C-Sağlık teknikeri	32	3,30	1,21	1,48	0,222	
	D-Diğer	62	3,60	0,78			

Zihinsel Teşvik	A-Doktor	28	3,59	1,07	0,79	0,500
	B-Hemşire	18	3,32	1,14		
	C-Sağlık teknikeri	32	3,53	1,24		
	D-Diğer	62	3,71	0,76		
İlham Verici Motivasyon	A-Doktor	28	3,43	0,89	0,37	0,772
	B-Hemşire	18	3,25	1,09		
	C-Sağlık teknikeri	32	3,46	1,18		
	D-Diğer	62	3,54	0,68		
Bireysel İlgi	A-Doktor	28	3,57	1,10	0,35	0,790
	B-Hemşire	18	3,28	1,07		
	C-Sağlık teknikeri	32	3,49	1,12		
	D-Diğer	62	3,51	0,82		
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	A-Doktor	28	3,51	0,92	0,62	0,605
	B-Hemşire	18	3,24	1,00		
	C-Sağlık teknikeri	32	3,45	1,15		
	D-Diğer	62	3,59	0,68		

Dönüşümcü liderlik ölçek ve alt boyut puanlarının mesleğe göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 10'da dönüşümcü liderlik puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Kurumdaki Süre	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İdeal Etki	A-1-5 yıl	102	3,54	0,87	4,46	0,005	A,C,D>B
	B-6-10 yıl	15	2,63	1,39			
	C-11-15 yıl	13	3,38	0,73			
	D-16-20 yıl	10	3,66	0,96			
Zihinsel Teşvik	A-1-5 yıl	102	3,73	0,87	5,15	0,002	A,C,D>B
	B-6-10 yıl	15	2,73	1,51			

	C-11-15 yıl	13	3,79	0,69			
	D-16-20 yıl	10	3,33	1,01			
İlham Verici Motivasyon	A-1-5 yıl	102	3,59	0,76			A,C,D>B
	B-6-10 yıl	15	2,63	1,42	3,98	0,009	
	C-11-15 yıl	13	3,46	0,79			
	D-16-20 yıl	10	3,45	1,01			
Bireysel İlgı	A-1-5 yıl	102	3,63	0,86			A,C,D>B
	B-6-10 yıl	15	2,62	1,30	5,29	0,002	
	C-11-15 yıl	13	3,56	0,82			
	D-16-20 yıl	10	3,28	1,16			
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	A-1-5 yıl	102	3,62	0,76			A,C,D>B
	B-6-10 yıl	15	2,65	1,35	4,54	0,005	
	C-11-15 yıl	13	3,55	0,70			
	D-16-20 yıl	10	3,43	0,99			

İdeal etki ($F=4,46$; $p<0,05$), zihinsel teşvik ($F=5,15$; $p<0,05$), ilham verici motivasyon ($F=3,98$; $p<0,05$), bireysel ilgi ($F=5,29$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve dönüşümcü liderlik ölçek ($F=4,54$; $p<0,05$) puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcıların ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve dönüşümcü liderlik puanları, kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 11’de dönüşümcü liderlik puanlarının toplam çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İdeal Etki	A-1-5 yıl	92	3,57	0,84	5,80	0,001	A,C,D>B
	B-6-10 yıl	18	2,60	1,28			

	C-11-15 yıl	15	3,48	0,89		
	D-16-20 yıl	15	3,58	0,89		
Zihinsel Teşvik	A-1-5 yıl	92	3,77	0,87	6,10	0,001
	B-6-10 yıl	18	2,78	1,32		
	C-11-15 yıl	15	3,78	0,90		
	D-16-20 yıl	15	3,33	0,91		
İlham Verici Motivasyon	A-1-5 yıl	92	3,60	0,77	5,19	0,002
	B-6-10 yıl	18	2,68	1,22		
	C-11-15 yıl	15	3,63	0,80		
	D-16-20 yıl	15	3,37	0,96		
Bireysel İlgı	A-1-5 yıl	92	3,68	0,85	6,68	0,000
	B-6-10 yıl	18	2,68	1,10		
	C-11-15 yıl	15	3,62	0,95		
	D-16-20 yıl	15	3,15	1,10		
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	A-1-5 yıl	92	3,66	0,75	6,19	0,001
	B-6-10 yıl	18	2,68	1,15		
	C-11-15 yıl	15	3,63	0,86		
	D-16-20 yıl	15	3,36	0,92		

İdeal etki ($F=5,80$; $p<0,05$), zihinsel teşvik ($F=6,10$; $p<0,05$), ilham verici motivasyon ($F=5,19$; $p<0,05$), bireysel ilgi ($F=6,68$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve dönüşümcü liderlik ölçek ($F=6,19$; $p<0,05$) puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre toplam çalışma süresi 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcıların ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve dönüşümcü liderlik puanları, toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

4.9.2. İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Tablo 12’de iş yaşam kalitesi puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 12: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İş Kariyer Memnuniyeti	A-18-25 yaş	96	3,61	0,67	4,33	0,006	A>B,C
	B-26-34 yaş	30	3,22	0,87			
	C-35-44 yaş	8	2,93	1,13			
	D-45-64 yaş	6	3,03	0,65			
Genel İyi Olma	A-18-25 yaş	96	3,42	0,70	3,97	0,010	A>B,C
	B-26-34 yaş	30	3,08	0,64			
	C-35-44 yaş	8	2,79	0,99			
	D-45-64 yaş	6	2,89	0,70			
İş Kontrol Edebilme	A-18-25 yaş	96	3,59	0,71	10,63	0,000	A>B,C,D
	B-26-34 yaş	30	2,89	1,12			
	C-35-44 yaş	8	2,46	1,30			
	D-45-64 yaş	6	2,44	0,89			
İş Yaşamında Stres ¹	A-18-25 yaş	96	3,21	0,95	1,59	0,195	
	B-26-34 yaş	30	3,52	0,85			
	C-35-44 yaş	8	3,13	1,51			
	D-45-64 yaş	6	2,67	1,03			
Çalışma Koşulları	A-18-25 yaş	96	3,53	0,82	9,55	0,000	A>B,C
	B-26-34 yaş	30	2,77	1,05			
	C-35-44 yaş	8	2,25	1,33			
	D-45-64 yaş	6	2,78	0,89			
Aile-İş Yaşamı Dengesi	A-18-25 yaş	96	3,43	0,89	2,37	0,074	
	B-26-34 yaş	30	3,12	1,01			
	C-35-44 yaş	8	2,63	1,45			
	D-45-64 yaş	6	3,17	0,46			
İŞ YAŞAM KALİTESİ	A-18-25 yaş	96	3,39	0,53	7,12	0,000	A>B,C
	B-26-34 yaş	30	2,93	0,73			
	C-35-44 yaş	8	2,65	1,20			
	D-45-64 yaş	6	2,94	0,65			

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

İş yaşamında stres ve aile-iş yaşamı dengesi puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İş kariyer memnuniyeti ($F=4,33$; $p<0,05$), genel iyi olma ($F=3,97$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($F=10,63$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($F=9,55$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve iş yaşam kalitesi ölçek puanının ($F=7,12$; $p<0,05$) yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- 18-25 yaş grubu katılımcıların iş kariyer memnuniyeti, genel iyi olma, çalışma koşulları ve iş yaşam kalitesi puanları, 26-34 yaş grubu katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- 18-25 yaş grubu katılımcıların işi kontrol edebilme puanı, 26-64 yaş grubu katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 13'te iş yaşam kalitesi puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İş Kariyer Memnuniyeti	Kadın	78	3,44	0,76	-0,37	0,712
	Erkek	62	3,49	0,78		
Genel İyi Olma	Kadın	78	3,26	0,73	-0,56	0,579
	Erkek	62	3,33	0,72		
İş Kontrol Edebilme	Kadın	78	3,36	0,94	0,43	0,669
	Erkek	62	3,29	0,94		
İş Yaşamında Stres ¹	Kadın	78	3,21	1,00	-0,56	0,575
	Erkek	62	3,30	0,94		
Çalışma Koşulları	Kadın	78	3,23	1,01	-0,38	0,702
	Erkek	62	3,30	0,97		
Aile-İş Yaşamı Dengesi	Kadın	78	3,20	0,96	-1,48	0,142
	Erkek	62	3,44	0,94		
İŞ YAŞAM KALİTESİ	Kadın	78	3,21	0,68	-0,38	0,706
	Erkek	62	3,26	0,67		

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

İş yaşam kalitesi ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 14'te iş yaşam kalitesi puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İş Kariyer Memnuniyeti	Evli	25	2,94	0,81	-3,95	0,000
	Bekar	115	3,57	0,71		
Genel İyi Olma	Evli	25	2,95	0,64	-2,64	0,009
	Bekar	115	3,36	0,72		
İşi Kontrol Edebilme	Evli	25	2,44	1,01	-5,80	0,000
	Bekar	115	3,52	0,81		
İş Yaşamında Stres ¹	Evli	25	3,22	1,06	-0,15	0,882
	Bekar	115	3,25	0,96		
Çalışma Koşulları	Evli	25	2,41	0,93	-5,12	0,000
	Bekar	115	3,44	0,91		
Aile-İş Yaşamı Dengesi	Evli	25	2,88	1,11	-2,51	0,013
	Bekar	115	3,40	0,90		
İŞ YAŞAM KALİTESİ	Evli	25	2,73	0,75	-4,36	0,000
	Bekar	115	3,34	0,61		

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

İş yaşamında stres alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İş kariyer memnuniyeti ($t=-3,95$; $p<0,05$), genel iyi olma ($t=-2,64$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($t=-5,80$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($t=-5,12$; $p<0,05$), aile-iş yaşamı dengesi ($t=-2,51$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve iş yaşam kalitesi ölçek ($t=-4,36$; $p<0,05$) puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bekar katılımcıların iş kariyer memnuniyeti, genel iyi olma, işi kontrol edebilme, çalışma koşulları, aile-iş yaşamı dengesi ve iş yaşam kalitesi puanları, evli katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 15'te iş yaşam kalitesi puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İş Kariyer Memnuniyeti	A-Lise	32	3,60	0,52	7,31	0,001	A,B>C
	B-Üniversite	90	3,53	0,78			
	C-Lisansüstü	18	2,84	0,83			
Genel İyi Olma	A-Lise	32	3,44	0,68	5,89	0,004	A,B>C
	B-Üniversite	90	3,34	0,73			
	C-Lisansüstü	18	2,77	0,60			
İş Kontrol Edebilme	A-Lise	32	3,64	0,65	10,02	0,000	A,B>C
	B-Üniversite	90	3,39	0,92			
	C-Lisansüstü	18	2,50	1,05			
İş Yaşamında Stres ¹	A-Lise	32	3,34	0,86	0,36	0,701	
	B-Üniversite	90	3,19	1,01			
	C-Lisansüstü	18	3,33	1,00			
Çalışma Koşulları	A-Lise	32	3,59	0,60	13,82	0,000	A,B>C
	B-Üniversite	90	3,34	1,00			
	C-Lisansüstü	18	2,24	0,88			
Aile-İş Yaşamı Dengesi	A-Lise	32	3,66	0,63	9,26	0,000	A,B>C
	B-Üniversite	90	3,34	0,97			
	C-Lisansüstü	18	2,52	0,96			
İŞ YAŞAM KALİTESİ	A-Lise	32	3,43	0,40	11,44	0,000	A,B>C
	B-Üniversite	90	3,29	0,66			
	C-Lisansüstü	18	2,59	0,76			

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

İş yaşamında stres alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İş kariyer memnuniyeti ($F=7,31$; $p<0,05$), genel iyi olma ($F=5,89$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($F=10,02$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($F=13,82$; $p<0,05$), aile-iş yaşamı dengesi ($F=9,26$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve iş yaşam kalitesi ölçek ($F=11,44$;

$p<0,05$) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre lise ve üniversite düzeyinde öğrenim gören katılımcıların iş kariyer memnuniyeti, genel iyi olma, işi kontrol edebilme, çalışma koşulları, aile-iş yaşamı dengesi ve iş yaşam kalitesi puanları, lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 16’da iş yaşam kalitesi puanlarının mesleğe göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Mesleğe Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Meslek	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İş Kariyer Memnuniyeti	A-Doktor	28	3,66	0,69	1,09	0,358	
	B-Hemşire	18	3,32	0,79			
	C-Sağlık teknikeri	32	3,34	0,92			
	D-Diğer	62	3,47	0,71			
Genel İyi Olma	A-Doktor	28	3,35	0,75	1,79	0,153	
	B-Hemşire	18	2,95	0,57			
	C-Sağlık teknikeri	32	3,23	0,86			
	D-Diğer	62	3,38	0,66			
İş Kontrol Edebilme	A-Doktor	28	3,44	0,91	0,98	0,405	
	B-Hemşire	18	3,17	0,87			
	C-Sağlık teknikeri	32	3,14	1,07			
	D-Diğer	62	3,42	0,90			
İş Yaşamında Stres ¹	A-Doktor	28	3,05	1,02	0,53	0,665	
	B-Hemşire	18	3,39	1,14			
	C-Sağlık teknikeri	32	3,30	1,03			
	D-Diğer	62	3,27	0,88			
Çalışma Koşulları	A-Doktor	28	3,44	1,00	1,13	0,339	
	B-Hemşire	18	2,98	0,75			
	C-Sağlık teknikeri	32	3,11	1,11			
	D-Diğer	62	3,33	0,98			

	A-Doktor	28	3,33	1,02			A,C,D>B
Aile-İş Yaşamı Dengesi	B-Hemşire	18	2,72	1,02	2,71	0,047	
	C-Sağlık teknikeri	32	3,42	0,98			
	D-Diğer	62	3,41	0,86			
	A-Doktor	28	3,36	0,68			
İŞ YAŞAM KALİTESİ	B-Hemşire	18	2,96	0,69	1,65	0,180	
	C-Sağlık teknikeri	32	3,16	0,72			
	D-Diğer	62	3,29	0,63			

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

İş kariyer memnuniyeti, genel iyi olma, işi kontrol edebilme, iş yaşamında stres, çalışma koşulları ve iş yaşam kalitesi puanlarının mesleğe göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Aile-iş yaşamı dengesi alt boyut puanlarının mesleğe göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre doktor, sağlık teknikeri ve diğer meslek gruplarındaki katılımcıların aile-iş yaşamı dengesi puanı, hemşire katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 17’de iş yaşam kalitesi puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 17: İş Yaşam Kalitesi Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Kurumdaki Süre	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
	A-1-5 yıl	102	3,55	0,69			A,C,D>B
İş Kariyer Memnuniyeti	B-6-10 yıl	15	2,79	0,98	4,71	0,004	
	C-11-15 yıl	13	3,46	0,71			
	D-16-20 yıl	10	3,50	0,84			
	A-1-5 yıl	102	3,39	0,65			A,C,D>B
Genel İyi Olma	B-6-10 yıl	15	2,63	0,78	5,22	0,002	
	C-11-15 yıl	13	3,28	0,65			
	D-16-20 yıl	10	3,22	0,98			
	A-1-5 yıl	102	3,47	0,77	4,96	0,003	A,C>B

İş Kontrol Edebilme	B-6-10 yıl	15	2,53	1,33			
	C-11-15 yıl	13	3,26	1,12			
	D-16-20 yıl	10	3,13	1,12			
İş Yaşamında Stres ¹	A-1-5 yıl	102	3,14	0,93	4,21	0,007	B>A,C
	B-6-10 yıl	15	4,03	0,79			
	C-11-15 yıl	13	3,04	1,16			
	D-16-20 yıl	10	3,40	0,99			
Çalışma Koşulları	A-1-5 yıl	102	3,43	0,83	5,86	0,001	A,D>B
	B-6-10 yıl	15	2,38	1,20			
	C-11-15 yıl	13	2,97	1,24			
	D-16-20 yıl	10	3,23	1,20			
Aile-İş Yaşamı Dengesi	A-1-5 yıl	102	3,42	0,91	3,06	0,030	A>B
	B-6-10 yıl	15	2,64	1,08			
	C-11-15 yıl	13	3,18	1,09			
	D-16-20 yıl	10	3,33	0,80			
İŞ YAŞAM KALİTESİ	A-1-5 yıl	102	3,35	0,54	8,42	0,000	A,C,D>B
	B-6-10 yıl	15	2,49	0,82			
	C-11-15 yıl	13	3,19	0,88			
	D-16-20 yıl	10	3,17	0,75			

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

İş kariyer memnuniyeti ($F=4,71$; $p<0,05$), genel iyi olma ($F=5,22$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($F=4,96$; $p<0,05$), iş yaşamında stres ($F=4,21$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($F=5,86$; $p<0,05$), aile-iş yaşamı dengesi ($F=3,06$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve iş yaşam kalitesi ölçek puanının ($F=8,42$; $p<0,05$) kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcıların iş kariyer memnuniyeti, genel iyi olma ve iş yaşam kalitesi puanları, kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcıların işi kontrol edebilme puanı, kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların iş yaşamında stres puanı, kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcıların çalışma koşulları puanı, kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların aile-iş yaşamı dengesi puanı, kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 18’de iş yaşam kalitesi puanlarının toplam çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 18: İş yaşam kalitesi puanlarının toplam çalışma süresine göre karşılaştırması

Boyutlar	Toplam Süre	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
İş Kariyer Memnuniyeti	A-1-5 yıl	92	3,59	0,66	6,27	0,001	A,C,D>B
	B-6-10 yıl	18	2,78	0,96			
	C-11-15 yıl	15	3,44	0,79			
	D-16-20 yıl	15	3,49	0,78			
Genel İyi Olma	A-1-5 yıl	92	3,34	0,69	1,10	0,351	
	B-6-10 yıl	18	3,00	0,84			
	C-11-15 yıl	15	3,30	0,66			
	D-16-20 yıl	15	3,30	0,85			
İş Kontrol Edebilme	A-1-5 yıl	92	3,52	0,69	5,60	0,001	A,C>B
	B-6-10 yıl	18	2,61	1,39			
	C-11-15 yıl	15	3,27	0,97			
	D-16-20 yıl	15	3,09	1,20			
İş Yaşamında Stres ¹	A-1-5 yıl	92	3,17	0,95	2,56	0,058	
	B-6-10 yıl	18	3,78	0,73			

	C-11-15 yıl	15	2,97	1,04		
	D-16-20 yıl	15	3,37	1,13		
	A-1-5 yıl	92	3,45	0,83		A,D>B
Çalışma Koşulları	B-6-10 yıl	18	2,48	1,22	5,55	0,001
	C-11-15 yıl	15	3,09	1,03		
	D-16-20 yıl	15	3,18	1,17		
	A-1-5 yıl	92	3,38	0,90		
Aile-İş Yaşamı Dengesi	B-6-10 yıl	18	2,81	1,17	2,03	0,113
	C-11-15 yıl	15	3,49	0,95		
	D-16-20 yıl	15	3,24	0,93		
	A-1-5 yıl	92	3,35	0,54		A,C,D>B
İŞ YAŞAM KALİTESİ	B-6-10 yıl	18	2,65	0,84	6,17	0,001
	C-11-15 yıl	15	3,27	0,78		
	D-16-20 yıl	15	3,16	0,78		

¹: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

Genel iyi olma, iş yaşamında stres, çalışma koşulları ve aile-iş yaşamı dengesi puanlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. İş kariyer memnuniyeti ($F=6,27$; $p<0,05$), işi kontrol edebilme ($F=5,60$; $p<0,05$), çalışma koşulları ($F=5,55$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve iş yaşam kalitesi ölçek puanının ($F=6,17$; $p<0,05$) toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Toplam çalışma süresi 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcıların iş kariyer memnuniyeti ve iş yaşam kalitesi puanları, toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Toplam çalışma süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcıların işi kontrol edebilme puanı, toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

- Toplam çalışma süresi 1-5 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcıların çalışma koşulları puanı, toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

4.10. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının iş yaşam kalitesi düzeyine anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmıştır
H1.1: Dönüşümcü liderliğin iş kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kısmen Doğrulandı
H1.2: Dönüşümcü liderliğin işi kontrol edebilme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kısmen Doğrulandı
H1.3: Dönüşümcü liderliğin iş yaşamında stres üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Doğrulanmamıştır
H1.4: Dönüşümcü liderliğin aile-iş yaşamı dengesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H1.5: Dönüşümcü liderliğin çalışma koşulları üzerindeki üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır
H1.6. Dönüşümcü liderliğin genel iyi olma hali üzerindeki üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kısmen Doğrulanmıştır

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümcü liderlik, kurumsal itibarın artırılmasında önemli bir rol oynar. Sağlık çalışanlarının, özellikle zorlu çalışma koşullarında, dönüşümcü liderler tarafından desteklenmesi, iş stresini azaltıp, iş tatminini artırır (Klein VE Becker, 2023). Kurumsal itibar, hastaların sağlık hizmetleri seçimlerinde kritik bir faktördür. Sağlık kuruluşlarının itibarı, hizmet kalitesi, hasta memnuniyeti ve çalışanların iş performansı ile yakından ilişkilidir (Johnson, 2022). Sağlık sektöründe yüksek kurumsal itibar, daha iyi hasta sonuçlarına ve daha yüksek çalışan bağlılığına yol açar. Bu bağlamda çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin kurumsal itibara etkisini incelemektir. Çalışmada 140 katılımcının verileri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma analizleri sonucunda dönüşümcü liderlik algısının iş yaşam kalitesi üzerinde yalnızca bireysel ilgi boyutunda pozitif yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Turgut, Tokmak ve Güçel'in (2012) çalışması, dönüşümcü liderliğin, örgütsel kimlik ve algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin, çalışanların kuruma olan özdeşleşmesini ve kurumun dışarıdan algılanan itibarını nasıl güçlendirdiğini göstermektedir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin, sağlık kurumlarında kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etki yarattığını desteklemektedir.

Graves, Sarkis ve Zhu'nun (2013) çalışması, dönüşümcü liderliğin ve çalışan motivasyonunun, çalışanların pro-çevresel davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu araştırma, liderlik ve çalışan motivasyonunun birleşiminin, çalışanların çevreye karşı sorumlu davranışlarını nasıl teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Yazıcı Sorucuoglu ve Öztürk (2021) Ankara ilinde bir devlet hastanesinde yapılan bir araştırmada, hastane çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu; kurum amirine yönelik algılanan dönüşümcü liderlik algısı arttıkça, ilgili kurumda çalışanların örgütsel bağlılığının da arttığı tespit edilmiştir. Türk ve Kumru (2021)' nun dönüşümcü liderliğin sağlık çalışanları üzerindeki etkisi hakkında yapılan araştırmasında, dönüşümcü liderliğin sağlık çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının dönüşümcü liderlik davranışlarına maruz kalmaları, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı, dolayısıyla performanslarını da olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

Kılınç (2019)'ın çalışmasında dönüşümcü liderliğin sağlık çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı üzerindeki etkisini belirlemek için bir model önerilmiştir. Bu modelde, dönüşümcü liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı üzerindeki etkisi, örgütsel adaletin aracılık rolü ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, örgütsel adaletin ise bu etkiyi aracılık ettiği sonucuna varılmıştır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel özdeşleşmesini ve kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyebilir. Örneğin, Bass ve Avolio'nun çalışmaları, dönüşümcü liderliğin, çalışanların beklentilerini aşan performanslar sergilemesine yardımcı olduğunu göstermektedir (Bass, B.M., 1985; Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I., 1999). Ashforth ve Mael (1989) örgütsel kimlik teorisinin, bireylerin örgütlerle olan ilişkilerini nasıl algıladıklarını açıkladığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik, çalışanların kuruma olan bağlılığını ve özdeşleşmesini artırarak kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyebilir. Arslantaş (2007) çalışmasında dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Hawryszkiewicz ve Chandran (2019) bilgi paylaşımının, çalışanların yenilikçi davranışlarına nasıl katkı sağladığını göstermiştir. Ayrıca, Hu ve arkadaşları (2009) da bilgi paylaşımının ve sosyal değişimlerin, hizmet yeniliği üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Bu çalışmalar, dönüşümcü liderliğin, bilgi paylaşımını ve yenilikçi çalışma davranışlarını nasıl teşvik ettiğini ortaya koymaktadır

Gotsi ve Wilson (2001) kurumsal itibarın tanımını yaparken, liderliğin bu süreçteki rolünü de göz önünde bulundurmuşlardır. Özellikle, dönüşümcü liderler, çalışanların kuruma olan bağlılığını ve dolayısıyla kurumsal itibarı güçlendirdiği tespit edilmiştir. Fener (2014) özel bir hastanede çalışan sağlık çalışanlarının kurumsal itibar algılarını ölçmek için bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların kurumsal itibar algısının olumlu yönde ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum özel hastaneler açısından istenilen bir sonuç olup; özel hastanelerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için kurumsal itibar algısını sağlaması ve yükseltmesi gerekmektedir. Liderlerin çalışanlarla etkili iletişim kurma yetenekleri, örgütsel bağlılık ve kurumun dışa dönük imajını güçlendirir (Williams, 2021). Sağlık sektöründe liderlerin hastalar ve çalışanlarla kurduğu pozitif ilişkiler, kurumun genel itibarını yükseltir. Bu araştırmaların bulguları, dönüşümcü liderliğin sağlık kurumlarındaki kurumsal itibar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerine olan bağlılığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve işlerini anlamlı bulmalarını artırarak kurumun genel itibarını güçlendirebilir. Liderlerin çalışanlarla kurduğu etkili iletişim, örgütsel bağlılık ve

kurumun dışa dönük imajını güçlendirebilir. Sağlık sektöründe dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak, kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini teşvik ederken, aynı zamanda kişisel ve mesleki gelişimlerine de katkı sağlar (Clarkson, 2022).

Liderlik Eğitim Programları: Sağlık sektöründeki yöneticiler için dönüşümcü liderlik eğitim programlarının geliştirilmesi önerilir. Bu programlar, liderlik becerilerini geliştirerek, çalışan memnuniyetini ve kurumsal itibarı artıracaktır.

Kurumsal İtibar Yönetimi: Kurumların, itibar yönetimi stratejilerini geliştirmeleri ve bu stratejileri tüm organizasyonel seviyelerde uygulamaları önerilir. Kurumsal itibar, hasta memnuniyeti ve çalışan bağlılığını doğrudan etkileyebilecek bir unsur olarak görülmelidir.

İç İletişim Stratejileri: Sağlık kuruluşlarının, çalışanlar arası etkili iletişim kanallarını güçlendirmeleri önerilir. Açık ve şeffaf iç iletişim, çalışanların kurumla olan bağlılığını artırır ve kurumsal itibarın gelişmesine katkı sağlar.

Hasta Katılımı ve Geri Bildirim Mekanizmaları: Hastaların geri bildirimlerinin aktif olarak alınması ve bu geri bildirimlerin kurumsal iyileştirme süreçlerine dahil edilmesi önerilir. Hasta memnuniyeti, kurumsal itibarın önemli bir göstergesidir ve bu yönde alınacak tedbirler, kurumun genel başarısını artıracaktır.

Çalışanların Kişisel ve Mesleki Gelişimine Yatırım: Sağlık çalışanlarının sürekli eğitimi ve mesleki gelişimi hem kurumun itibarını hem de çalışanların iş tatminini artıracaktır. Bu, özellikle hızla değişen sağlık sektöründe yeniliklere ayak uydurabilmenin ve rekabet avantajını korumanın bir yoludur.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri: Sağlık kuruluşlarının, toplumla etkileşimini artıracak sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapması önerilir. Bu tür projeler, kurumun toplumsal imajını güçlendirirken, çalışanların kuruma olan bağlılığını da artırabilir.

Çalışan Refah Programları: Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını destekleyen programların geliştirilmesi, iş tatminini ve dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkileyecektir. Sağlıklı ve mutlu çalışanlar, kurumun itibarını ve hasta memnuniyetini artırır.

Bu çalışmanın sınırlılıklarından biri, kullanılan örneklem grubunun boyutu ve çeşitliliğidir. Farklı sağlık kuruluşlarından daha geniş bir örneklem grubu, sonuçların genellenebilirliğini artırabilir. Çalışma sonuçlarının farklı kültürel ve coğrafi bölgelere

uygulanabilirliği sınırlı olabilir. Farklı sağlık sistemleri ve çalışma kültürleri, liderlik ve kurumsal itibar dinamiklerini farklı şekillerde etkileyebilir. Çalışmada kullanılan değişkenlerin lm yöntemleri ve araçları, sonuçları etkileyebilir.

Bu alışma, sağlık sektöründe dönüşümcü liderlik ve kurumsal itibarın önemini vurgulamakta ve bu alanlarda yapılacak iyileştirmeler için yol gösterici öneriler sunmaktadır. Ancak, bu önerilerin uygulanabilirliği, yukarıda belirtilen sınırlılıklar göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.



KAYNAKÇA

- Aba G. (2009). İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: sağlık sektöründe bir uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Akbolat M, Işık O, Yılmaz A, (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6:35–50.
- Aksaraylı MF, (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, 31-51.
- Aktaş, K. (2014). İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gediz Üniversitesi, İzmir.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Edirne, 56.
- Altun, E. (2019). Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 1(2), s. 1-13.
- Armstrong M. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London: GBR: Kogan Page, Limited;2006.s.272.
- Arzi S, Farahbod L, (2014), Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with Job Satisfaction. *IJCRR Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6:187–204.
- Asunakutlu, T. (2001). “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme” *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, sayı:5, 1-17.
- Atasoy, H. (2019). Örgütsel Davranış. Pegem Akademi.

- Atlı, K. M., ve Tulunay Ateş, Ö. (2023). TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNE DAİR YAPILAN ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ. Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi, 7(2), 21-36.
- Attari M, (2013), The Impact of Transformational Leadership on Nurse Psychological Empowerment. Int J Hosp Res, 2:71–6.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.
- Aydın, İ. (2008). İş Yaşamında Stres. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve duygusal zekâ. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aytaç S. (2005). Çalışanların işlerine ilişkin duygularının stres tepkileri üzerindeki etkisi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55(1): 834-851.
- Bakan, İ ve Büyükbeşe, T (2010). “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), s. 74-75
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" Ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(14), 5.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 71-84.
- Bakırcıoğlu, R. (2012). Eğitim ve psikoloji sözlüğü. Ankara: Anı Yayıncılık,77.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Pegem Akademi,83.
- Balay, Refik; (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192s.

- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartolome, F. ve Evans Lee, P. A. (2001). Başarının bedeli bu kadar ağır mı olmalı, iş ve yaşam dengesi, İstanbul: MESS Yayınları.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bay, M., ve Akpınar, S. (2017). Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 10(52).
- Baytok, A. (2006). “Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Bhatnagar, T. and Soni, H. (2015). Impact of quality of work life on job satisfaction of school teachers in Udaipur city, *IOSR Journal of Business and Management*, 17(3), 10-14.
- Birdal, İ. Ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 239.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, İ. Ve Barış, E. (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bostan S, Köse A. (2011). Hemşirelerin yönetsel hizmetleri ve çalışma ortamlarını değerlendirmesi-bir üniversite hastanesi örneği. *MÜSBED*, 1(3): 178-183.
- Bozkuş, K. ve Gündüz, Y. (2016). “Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*”, 24(1):406.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 23.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin güç kaynağı ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (45), 160-174.
- Çatak, T., ve Bahçecik, N. (2015). Hemşirelerin iş yaşamı kalitesi ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 5(2), 85-95.
- Çatalca, H. (1992). Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 337-348
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (28), 21-34.
- Çekmecelioğlu, Hülya; (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş, Güç- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 8(2), ss. 153-168.
- Çelebi, F., ve Uysal, G. (2019). Bankacıların İş Yaşam Kalitesinin İncelenmesi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 172-190.
- Çöl, Güner; (2006), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Danışman, S. A. (2013). Bir Doğu Liderliğinin Batı Liderlik Yaklaşımları Perspektifinden Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5). <https://doi.org/10.17828/yasbed.16235>
- Demir, B. (2020). Duygusal Bağlılık: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış Perspektifinden Bir İnceleme. Nobel Yayınevi.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2:1, 129-152.
- Demirci, M. S., ve Aydın, M. (2019). Normatif Bağlılık: İşletme ve Yönetim Perspektifinden Bir İnceleme. Detay Yayıncılık. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6:108–24.
- Demirel, H. G. Ve Kışman, Z. A. (2014). “Kültürler Arası Liderlik” *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Vol: 91/5, 689-705.

- Demirok, A. (2018). Örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişki: Diyarbakır'da çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İstanbul.
- Derin N, Demirel ET, (2011). Hastanelerde verimlilik artışı için hasta güvenliği uygulamaları ve hasta güvenliğinin sağlanmasında dönüştürücü liderliğin etkisi. Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 3:51–81.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dindar, A.M. (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Enginer, A. (2001). İş Yaşamının Niteliği, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar, Sorunlar. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Erat Ş, Korkmaz M, Çimen V, Yahyaoğlu G. (2011). Hemşirelerin iş yaşam kalitesinin motivasyona etkisi. Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi, 1(1): 68-97.
- Erdem, M. (2010). Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(4), 511-536.
- Erdoğan, S., ve Başar, H. (2019). Duygusal Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(4), 155-172.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayın
- Eren, E. (2001). Yönetim Psikolojisi. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 528.
- Eren, E. (2004). Yönetim ve Örgüt Psikolojisi. 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık, 528.
- Erenler Tekmen, E. (2022). Liderliğin Karanlık Yüzü: Kibirli Liderlik. (Ed.) Ü.B. Esen, Liderliğin Dönüşümü: Postmodern Liderlik Teorileri. Nobel Yayıncılık.

- Esmer, Y., ve Dayı, F. (2017). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 112-124. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.332570>
- Esmer, Y., ve Yüksel, M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: Teorik bir çerçeve. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi (62), s. 258-272
- Fener, E. (2014). Sağlık çalışanlarının kurumsal itibar algısının belirlenmesi: Özel hastane örneği. Turkish Studies-Social Sciences, 9(10), 101-116. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.7983>
- Gedikli, B. (2022). Karl Marx ve Max Weber’de Modernite. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), 638-653.
- Genç, Nurullah. 2007. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. 3. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 132.
- George, J. M. ve Gareth, R. J., (2005), Understanding and Managing Organizational Behavior, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey- 377.
- Gough, H. G. (1984). A Managerial Potential Scale For The California Psychological Inventory. Journal Of Applied Psychology, 69(2), 188-233.
- Graves, L. M., Sarkis, J., ve Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviours in China. Journal Environmental Psychology, 35, 81-91.
- Graves, L.M., ve Sarkis, J. (2018). The role of employees’ leadership perceptions, values, and motivation in employees’ pro-environmental behaviours. Journal of cleaner production, 196, 576–587.
- Guzmán, V., Muschard, B., Gerolamo, M., ve Kohl, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. Procedia Manufacturing Volume 43, 543-550
- Güçlü, N., ve Koşar, S. (2016). Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pagem Akademi.
- Gül, H. (20029. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.

- Gül, T. (2020). İşgörenlerin İş, Yaşam Doyumu ve Rekreatif Faaliyete Katılımı Etkileyen Çalışma Sosyolojisi Algılarının Demografik ve Mesleki Faktörler Bakımından İncelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (41), 530-549. <https://doi.org/10.30794/pausbed.741259>
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. Businessand Economics Research Journal, 3 (3), 49-76.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,12.
- Gündüz, Ş. (2020). Sürdürülebilir Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim. Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 291.
- Güney, S. (2021). Lider ve Liderlik. Dünden Bugüne Liderlik, 1-28. Nobel Yayıncılık.
- Günlü, E. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon, Ankara: Nobel Yayınevi, 198.
- Hersey, P, Blanchard, K.H. ve Johnson, D.E. (1996). Management of Organizational Behavior, Seventh Edition, Prentice Hall, USA.
- Hillier, D., Fewell, F., Cann, W. ve Shephard, V. (2005). İş yerinde sağlıklı yaşam: Çalışma hayatımızın kalitesini artırmak. Uluslararası Psikiyatri İncelemesi, 17(5), 419–431. doi:10.1080/09540260500238363
- Hunsaker, P. L., Ve Cook, C. W. (1986). Managing Organizational Behavior. USA: Addisonwesley Publishing Company, 305.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes. The Leadership Quarterly, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/J.Leaqua.2005.03.002>
- İrge, N. T. (2021). İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Risk Faktörleri. Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(3), 322-333.

- Jibreal, S. (2021;277). A Theoretical Difference between Leadership and Management. Journal of Social Sciences And Education, 4(2), 276-283. <https://doi.org/10.53047/josse.959155>
- Kalay, M. (2015). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kartal, Y. (2021). Liderliğin Karanlık Yüzü. (Ed.) S. Güney, Dünden Bugüne Liderlik, 299-322. Nobel Yayıncılık.
- Kaya N, Onğun G, (2015). Dönüşümcü Liderliğin Kullandığı Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikalar Aracılığı İle Tükenmişlik Üzerine Etkileri. EKEV Akademi Dergisi, 19:315–44.
- Kılıç, S. N., ve Avcıkurt, C. (2020). Otel Çalışanlarının “Düzenli İş” Koşullarına Yönelik Algıları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 19(3), 1402-1424. <https://doi.org/10.21547/jss.678579>.
- Kılınç, E. (2019). Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi. Malatya, 18.
- Kıral, B. (2020). Eğitim Liderleri İçin Yönetim Standartları: Ohio Eyalet Örneği. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1), 85-116. <https://doi.org/10.31463/aicusbed.656765>
- Kırel, Ç. (2007). “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”. Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yunus Emre Kampüsü, Eskişehir. Sosyal Bilimler Dergisi,153.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. Ankara Barosu Dergisi, 3, 207-222
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 590.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 591.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları

- Koparan, E. (2005). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalınmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Kurt, Z. (2007). Kalite Yönetimi Uygulayan Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyinin Belirlenmesi, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Kurtuluş, K. (2003). Çalışma yaşamında kalite, İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(1).
- Küçüközkın, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1:2, 86-115.
- Lavoie-Tremblay M, Fernet C, Lavigne GL, Austin S, (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses quality of care and intention to leave. J Adv Nurs 72:582–92. <https://doi.org/10.1111/jan.12860>.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior, McGraw Hi Iravin, Twelfth Edition, New York,167.
- Mazlum, A. R. (2017). Determining Of Key Performance Indicators In Business. İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi, 1(2), 1-14.
- McGregor, D. (2016). İşletmelerde İnsani Boyut, (Ed. Shafritz, J. M. ve Hyde, A. C.) Ankara: Global Politika ve Strateji Yayınları,235.
- Merrill KC, (2015) Leadership style and patient safety implications for nurse managers. J Nurs Adm, 45:319–24. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000207>
- Meyer, J. P., ve Smith, C. A. (2000). Örgütsel bağlılık: Çalışanların işletmelere duygusal bağlılığı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Northouse (2019). Leadership. Sage Publications.
- Odumeru JA, Ifeanyi GO, (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. IRMBR International Review of Management and Business Research, 2:355–61.

- Özalp, İ., Eren, G., ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderlerin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre (Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 161-205.
- Özdevecioğlu, M., ve Topaloğlu, E. (2020). Çalışanların Devam Bağlılığı: Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi, 20(2), 161-175.
- Özgöl, E., ve Kazak, E. (2024). Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi (45), 61-83.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel davranış. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa. 672.
- Özkan, S. (2018). Örgütsel Adaletin Çalışanların Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Özmen, F. ve Üzmez, D. T. (2007). “Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme: İ ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci”, E-Journal of New World Sciences Academy, Vol. 2, No. 1, 15–30.
- Özmen, H. İ. (2009). “Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,37.
- Özutku, H. (2008), Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Istanbul University Journal of the School of Business, 2008, 37(2), 79-97.
- Özyer, K., Irk, E., ve Anaç, S. (2015). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16(1), 261-278.
- Perim A. (2007). Trakya Üniversitesi Eğitim, Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin kaliteli yaşam algısının belirlenmesi [Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı.
- Rawanto, D. W., Novianti, K. R., ve Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. Economies, 9(3), 96.

- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Örgütsel bağlılık ve örgütsel destek. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz (2001). Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 215
- Sarıalp, R. (1991). Liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Dergisi*, 2(7), 23-28.
- Sayan, İ. (2018). Kurumsal liderlik tarzlarını algılamının örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolü ve Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayan, İ. ve Güney, S. (2019). Liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Sağlık çalışanlarında motivasyon düzeyinin belirlenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2 (1), 19-40.
- Schermerhorn, J.R. (2011). *Management*, Wiley, 11. Edition, USA, 38.
- Serinkan, C. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular, Ankara: Nobel Yayınevi, 151.
- Smith BN, Montagno RV, Kuzmenko TN, (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *JLOS Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10:80–91. <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Somech, A., ve Oplatka, I. (2014). Organizational citizenship behavior in schools: Examining the impact and opportunities within educational systems. London: Routledge.
- Srivastava, S., ve Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements ve It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59.
- Steger, M. F., Dik, B. J., ve Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Stoner, J. A. R, ve Freeman, RE, (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, US.A.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.

- Taşdan, M. ve Erdem, M. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 92-113.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4:14, 1-16.
- Tevrüz, S. (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul, 79.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.
- Tofur, S. (2018). Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modelinin Eğitimde Kullanılabilirliği: Koro Filmi. *Journal of Theoretical Educational Science*, 11(4), 822-837.
- Toor, S. U. R. (2011). Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers. *Leadership and Management in Engineering*, 11(4), 310-320.
- Tor, S. S., ve Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011(1), 53-63.
- Tourangeau AE, Cranley LA, (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Adv Nurs*, 55 (4):497-509.
- Tucker, B. A., ve Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 10(4), 103–111.
- Tuncer, E. (2021). Normatif Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi: Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 41(2), 257-276.
- Tunçer, P. (2012). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık, 302.
- Turgut, H., Tokmak, İ., ve Güçel, C. (2012). The effect of transformational leadership on organizational identification and perceived corporate reputation: A university sample. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 245-254.

- Turunç, O., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(2), 115-134.
- Türk, N., ve Kumru, S. (2021). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerliliğinin Sağlık Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 24(4), 699-716.
- Uysal, G. F. (2002). Çalışma yaşamının kalitesi ve çağdaş yönetim. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4(1).
- Uzun, F. İ. (2019). Yol-amaç kuramı çerçevesinde çalışan Karakteristiklerinden; Deneyim, Yeterlilik algısı ve Kontrol odağı yöneliminin iş Tatmini düzeyine Etkisi; algılanan Liderlik Stilinin Bu etkileşim üzerindeki moderatör rolü: Kimya sektöründe Bir araştırma (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Uzunkaya S. (2010). Hemşirelerin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin iş yaşam kaliteleriyle ilişkisi [Yüksek Lisans Tezi]. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı.
- Weber M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization, Free Press of Glencoe, New York)
- Wong CA, Cummings GG, Ducharme L, (2013). The Relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. J Nurs Manag, 21:709–24. <https://doi.org/10.1111/jonm.12116>.
- Yalçın, Azmi ve F. Nur İPLİK; (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), ss. 395-412.
- Yasemin, K. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1:2, 86-115. Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1:2, 86-115.
- Yazıcı Sorucuoğlu, A., ve Öztürk, Z. (2021). Hastane çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi (Ankara ilinde bir devlet hastanesi örneği).

- Yıldırım A. (2009). Sağlık çalışma ortamı ve iş yaşam kalitesini etkileyen faktörler. Hastane, Sağlık Yönetimi ve Tıp Teknolojisi Dergisi, 10: 57.
- Yılmaz, A. (2016), Algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinin araştırılması: İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerine bir araştırma, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2018). İşyerinde Duygusal Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi: Türk Alüminyum Şirketi Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Yılmaz, H. (2010). Stratejik Liderlik. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 53.
- Yılmaz, A., Çelik, A., ve Ulukapi Yılmaz, H. (2013). Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma, 17–22.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. Öneri Dergisi, 9:36, 63-72.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 101.

ÖZGEÇMİŞ

Bedri ARAL, Muş Bulanık ilçesi Yokuş Başı Köyünde ilk öğretimini tamamlamış olup Liseyi açık öğretimden Üniversiteyi Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünü bitirmiştir. Yüksek Lisansını tamamlamak için İstanbul'a gelmiş ve İstanbul Kent Üniversitesinde Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programını okumuştur.

