

TC
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KURUMSAL LİDERLİK TARZLARINI ALGILAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
VATANDAŞLIĞA ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON SEVİYELERİNİN
ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

İlknur SAYAN

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

Tez Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Eylül 2018

TC
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KURUMSAL LİDERLİK TARZLARINI ALGILAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
VATANDAŞLIĞA ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON SEVİYELERİNİN
ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

İlknur SAYAN
(Y1314.640042)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

Tez Danışman: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Eylül 2018



14/09/2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1314.640042 numaralı öğrencisi İlkur SAYAN'ın “KURUMSAL LİDERLİK TARZLARINI ALGILAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE VATANDAŞLIĞA ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON SEVİYELERİNİN ROLÜ” adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20/07/2018 tarih ve 2018/21 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından **OXBİRLİĞİ** ile Doktora tezi olarak **KABUL** edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Salih GÜNEY	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Akın MARŞAP	
Üye (TİK)	Doç. Dr. İlkay KARADUMAN	
Üye	Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ	
Üye	Prof. Dr. Orhan İŞCAN	

Tezin Savunulduğu Tarih :14/09/2018

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık Ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

İlknur SAYAN

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon konularının tanımı ve kavramları, önemi, kuralları, süreci, boyutları, yaklaşımları ve benzer kavramlar ile olan ilişkisi hakkında literatürden faydalanarak teorik bilgilere yer verilmiştir. Özel hastanelerde gerçekleştirilen bu çalışma, sağlık çalışanlarının (doktor-hemşire) algıladıkları kurumsal liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa olan etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın yapılmasında, doktora eğitimi ve tez süreci boyunca her aşamada ilgisini, bilgisini ve desteğini tüm içtenliği ve samimiyetiyle paylaşan, çok değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Salih GÜNEY'e, sonsuz teşekkür ederim. Doktora eğitimi sürecinde verdikleri dersler ile değerli bilgilerini paylaşan ve yakın ilgisini esirgemeyen çok değerli hocalarıma saygılarımı sunarım. Ayrıca, özellikle tezin araştırma bölümünde desteğini esirgemeyen Prof.Dr.Haydar SUR'a, Yrd. Doç. Dr. Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ'a, Teknik Ressam Gülay BÜYÜKŞİMŞEK'e ve sevgili Eliz ERDİM'e çok teşekkür ederim.

Sevgili eşim Özkan SAYAN'a, canım annem ve rahmetli babam Rıdvan BENGÖZ'e, kardeşim Mehtap KABAN'a kızım Cansu SAYAN'a manevi destekleri için teşekkür ederim.

Temmuz 2018

İlknur SAYAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT.....	xxi
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1 Çalışmanın Temel Kavramları.....	5
2.1.1 Liderlik kavramı ve tanımı	5
2.1.2 Lider kavramı ve tanımı	9
2.1.3 Etik ve etik liderlik kavramı ve tanımı.....	12
2.1.4 Kurumsal liderlik kavramı ve tanımı.....	14
2.1.5 Algılama kavramı ve tanımı	16
2.1.6 Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı.....	19
2.1.7 Örgütsel vatandaşlık kavramı ve tanımı.....	22
2.1.8 Motivasyon kavramı ve tanımı.....	25
3. LİDERLİK	29
3.1 Liderliğin Gelişim Süreci, Önemi, Temel Taşları, Kuralları Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	29
3.1.1 Liderliğin gelişim süreci	29
3.1.2 Liderliğin önemi.....	33
3.1.2.1 Liderliğin insanlar açısından önemi.....	33
3.1.2.2 Liderliğin gruplar açısından önemi	34
3.1.2.3 Liderliğin işletmeler açısından önemi.....	35
3.1.3 Liderliğin temel taşları	37
3.1.4 Liderlik kuralları	40
3.1.5 Liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi	41
3.1.5.1 Yönetici ve lider farkı	42
3.1.5.2 Başkan ve lider farkı	45
3.1.5.3 Komutan ve lider farkı.....	45
3.1.5.4 Şef ve lider farkı	46
3.1.5.5 Popüler kişi ve lider farkı	46
3.1.6 Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri ve liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler	47
3.1.6.1 Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri	47
3.1.6.2 Lider ve ödüllendirme gücü.....	50
3.1.6.3 Lider ve cezalandırma gücü.....	50
3.1.6.4 Lider ve yasal güç	51
3.1.6.5 Liderlik ve uzmanlık gücü	51
3.1.6.6 Lider ve beğeniye dayanan güç.....	52
3.1.7 Liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler	53
3.1.8 Liderlik konusunda ileri sürülen kuramlar.....	58
3.1.8.1 Büyük adam kuramı.....	58

3.1.8.2 Özellikler kuramı	60
3.1.8.3 Davranışsal liderlik kuramları	67
3.1.8.4 Durumsal liderlik kuramları	81
3.1.8.5 Modern liderlik kuramları	97
3.1.8.6 Kurumsal liderlik tarzları ve algılanması	115
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	123
4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi, Temel Boyutları, Türleri ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	123
4.1.1 Örgütsel bağlılık kavramının önemi	123
4.1.1.1 Örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar açısından önemi	124
4.1.1.2 Örgütsel bağlılık kavramının yöneticiler açısından önemi	126
4.1.1.3 Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi	127
4.1.2 Örgütsel bağlılığın temel boyutları	127
4.1.2.1 Örgütsel bağlılığın uyum boyutu	128
4.1.2.2 Örgütsel Bağlılığın Değer Boyutu (Özdeşleşme)	129
4.1.2.3 Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu	129
4.1.3 Örgütsel bağlılık türleri	130
4.1.3.1 Duygusal bağlılık	130
4.1.3.2 Devam bağlılığı	131
4.1.3.3 Normatif bağlılık	132
4.1.4 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	134
4.1.4.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler	135
4.1.5 Örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen yaklaşımlar	138
4.1.5.1 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı	139
4.1.5.2 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	141
4.1.5.3 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı	141
4.1.5.4 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı	142
4.1.5.5 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	143
4.1.5.6 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	143
4.1.5.7 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	144
4.1.5.8 Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	145
4.1.6 Örgütsel bağlılığın seviyeleri ve sonuçları	145
4.1.6.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları	146
4.1.6.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları	147
4.1.6.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları	147
5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	149
5.1 Örgütsel Vatandaşlığın Önemi, Boyutları, İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	149
5.1.1 Örgütsel vatandaşlığın önemi	150
5.1.2 Örgütsel vatandaşlığın çalışanlar açısından önemi	151
5.1.3 Örgütsel vatandaşlığın yöneticiler açısından önemi	151
5.1.4 Örgütsel vatandaşlığın işletmeler açısından önemi	152
5.2 Örgütsel Vatandaşlığın Temel Boyutları	153
5.2.1 Vicdanlılık	154
5.2.2 Nezakat	154
5.2.3 Centilmenlik	154
5.2.4 Sivil erdem	155
5.2.5 Özgecilik	155
5.3 Örgütsel Vatandaşlığın İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	156
5.3.1 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven	156
5.3.2 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet	157
5.3.3 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık	158
5.3.4 Örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürü	159
5.3.5 Örgütsel vatandaşlık ve liderlik	160
5.3.6 Örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini	161
5.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Anlaşılmasına Yardımcı Olan Kuramlar	162

5.4.1 Sosyal değişim kuramı	162
5.4.2 Eşitlik kuramı	163
5.4.3 Lider-üye etkileşimi kuramı	164
5.4.4 Karşılıklılık kuramı	165
5.5 Örgütsel Vatandaşlığın Öncüleri, Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	166
5.5.1 Örgütsel vatandaşlık öncülleri	166
5.5.1.1 Kişisel özellikler	167
5.5.1.2 Yöneticilik davranışları	168
5.5.1.3 İş özellikleri	169
5.5.1.4 Örgütsel özellikler	170
5.5.2 Örgütsel vatandaşlığı etkileyen faktörler	170
5.5.2.1 Örgütsel bağlılık	170
5.5.2.2 Örgütsel adalet	172
5.5.2.3 Örgütsel güven	173
5.5.2.4 Örgüt kültürü	174
5.5.2.5 Yönetici desteği	175
5.5.2.6 Kişilik özellikleri	176
5.5.2.7 İş tatmini	177
5.5.3 Örgütsel vatandaşlığın sonuçları	178
5.5.3.1 Örgütü benimseme ve aidiyet durumu	178
5.5.3.2 Yüksek verimlilik	179
5.5.3.3 Yüksek moral ve motivasyon	179
5.5.3.4 Gönüllü kararlara ve faaliyetlere katılım	180
6. MOTİVASYONUN ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	181
6.1 Motivasyonun Önemi	181
6.1.1 Motivasyonun yöneticiler açısından önemi	182
6.1.2 Motivasyonun çalışanlar açısından önemi	183
6.1.3 Motivasyonun işletmeler açısından önemi	185
6.2 Motivasyon Süreci	186
6.3 Motivasyon ile ilgili Temel Kavramlar	188
6.3.1 İhtiyaç	189
6.3.2 Dürtü	189
6.3.3 Güdüler	189
6.3.3.1 Başarı güdüsü	190
6.3.3.2 Bağlanma güdüsü	191
6.3.3.3 Yarışma güdüsü	191
6.3.3.4 Güç güdüsü	191
6.4 Çalışma Yaşamında İşgörenleri Motive Etmek İçin Geliştirilen Motivasyon Teknikleri	192
6.4.1 Gözdağı	193
6.4.2 Ceza ve Ödül	193
6.4.3 Yarışma ve rekabet	195
6.4.4 Ayrıcalıklar tanıma	196
6.5 Çalışanları Motive Etmek İçin Geliştirilen Motivasyon Kuramları	196
6.5.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	197
6.5.1.2 Alderfer'in ERG kuramı	202
6.5.1.3 Herzberg'in çift elementler kuramı	203
6.5.1.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	204
6.6.1 Süreç kuramları	205
6.6.1.1 Adams'ın eşitlik kuramı	206
6.6.1.2 Lawler-Porter'in beklenti kuramı	208
6.6.1.3 Edwin Locke'un amaç kuramı	210
6.6.1.4 Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı	211
6.7 Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Yönetici Davranışları	215

6.7.1 Ücret ve ücret artışı.....	216
6.7.2 Teşvik primi	216
6.7.3 Ödüller.....	217
6.8 Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları	217
6.9 Çalışanların Motivasyon Seviyeleri	218
6.9.1 İçsel kaynaklı	220
6.9.2 Dışsal motivasyon.....	221
6.9.3 Bütünleştirici	222
6.9.4 Özdeşleştirici	222
6.9.5 Yansıtıcı.....	222
6.9.6 Gütülenmeme	223
7. YÖNTEM ve BULGULAR	225
7.1 Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma	225
7.1.1 Araştırmanın amacı ve önemi	225
7.1.2 Araştırmanın varsayımları	225
7.1.3 Araştırmanın sınırlılıkları	226
7.1.4 Araştırmanın modeli ve hipotezleri	226
7.1.2.1 Araştırmanın modeli	226
7.1.2.2 Araştırmanın hipotezleri	227
7.1.5 Evren ve örneklem seçimi	228
7.1.6 Kullanılan istatistiksel yöntemler	235
7.1.7 Araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlar	235
7.1.7.1 Güvenirlilik ve faktör analizleri	239
7.1.8 Korelasyon analizleri	260
7.1.8.1 Demografik değişkenlere ilişkin fark analizleri	265
7.1.8.2 Yapısal eşitlik modeli.....	272
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	283
KAYNAKLAR	295
EKLER.....	319
ÖZGEÇMİŞ	327

KISALTMALAR

ALT	: Algılanan Liderlik Tarzı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ERG	: Existence (Varolma), Relatedness (İlişki Kurma), Growth (Gelişim İhtiyacı)
LBDQ	: Lider Davranış Tanımı Anketi
LPC	: En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı
MLQ	: Multifactor Leadership Questionary (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
KYÖT	: Kendini Yönetme Özerkliği Teorisi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1	: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi.....	32
Çizelge 3.2	: Yönetici ve Liderlik Özellikleri	44
Çizelge 3.3	: Liderin Kişilik Özellikleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	61
Çizelge 3.4	: Amaç Kuramı Dört Davranış Biçimi.....	88
Çizelge 3.5	: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları ve Özellikleri	104
Çizelge 3.6	: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranış Bileşenleri.....	108
Çizelge 7.1	: Sağlık Sektöründe Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı	229
Çizelge 7.2	: Algılanan Liderlik Tarzı İfadeleri.....	230
Çizelge 7.3	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri.....	232
Çizelge 7.4	: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği İfadeleri.....	233
Çizelge 7.5	: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği İfadeleri.....	234
Çizelge 7.6	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı	236
Çizelge 7.7	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	236
Çizelge 7.8	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	236
Çizelge 7.9	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev Durumlarına Göre Dağılımı	237
Çizelge 7.10	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	237
Çizelge 7.11	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumda Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	238
Çizelge 7.12	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı	238
Çizelge 7.13	: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştığı Kurumda Aynı Yönetici ile Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	239
Çizelge 7.14	: Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	240
Çizelge 7.15	: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	241
Çizelge 7.16	: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Faktör Analizi	242
Çizelge 7.17	: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Faktör Analizi Sonrası Alt Boyutları	243
Çizelge 7.18	: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Boyutları Betimleyici İstatistikleri ve İç Tutarlılık Düzeyleri	243
Çizelge 7.19	: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri	245
Çizelge 7.20	: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	246
Çizelge 7.21	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	246
Çizelge 7.22	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Gösterim Tablosu	247
Çizelge 7.23	: Örgütsel Bağlılık Değişkeni ve Boyutları Bazında Betimleyici İstatistikleri ve İç Tutarlılık Düzeyleri	247
Çizelge 7.24	: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri	249
Çizelge 7.25	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	250
Çizelge 7.26	: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizi	251

Çizelge 7.27	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonrası Alt Boyutları	252
Çizelge 7.28	: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyutları Betimleyici İstatistikleri ve İç Tutarlılık Düzeyleri	252
Çizelge 7.29	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri.....	255
Çizelge 7.30	: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları...	256
Çizelge 7.31	: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Analizi.....	256
Çizelge 7.31 (devamı)	: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Analizi.....	257
Çizelge 7.32	: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Analizi Gösterim Tablosu ..	257
Çizelge 7.33	: Algılanan Liderlik Tarzı Boyutları Betimleyici İstatistikleri ve İç Tutarlılık Düzeyleri	258
Çizelge 7.34	: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri.....	259
Çizelge 7.34 (devamı)	: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri.....	260
Çizelge 7.35	: Değişkenlerin Motivasyon Seviyeleri (Moderatör) ile Arasındaki İlişki	260
Çizelge 7.35 (devamı)	: Değişkenlerin Motivasyon Seviyeleri (Moderatör) ile Arasındaki İlişki.....	261
Çizelge 7.36	: Örgütsel Bağlılık ile Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki.....	262
Çizelge 7.37	: Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki	264
Çizelge 7.38	: Demografik Özelliklere (Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu) Göre Motivasyon Seviyeleri Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi	266
Çizelge 7.39	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Demografik Özelliklere Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi.....	267
Çizelge 7.39 (devamı)	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Demografik Özelliklere Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi	268
Çizelge 7.40	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Demografik Özelliklere (Görev, Çalışma Süresi, İş Deneyimi) Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi	268
Çizelge 7.40 (devamı)	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Demografik Özelliklere (Görev, Çalışma Süresi, İş Deneyimi) Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi.....	269
Çizelge 7.41	: Algılanan Liderlik Tarzları Değişkeninin Demografik Özelliklere (Cinsiyet, Yaş, Görev) Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi	270
Çizelge 7.42	: Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Demografik Özelliklere Göre (Görev, Çalışma Süresi, İş Deneyimi) Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi	271

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	: Algıyı Etkileyen Faktörler	18
Şekil 3.1	: Gücün Kaynakları ve Koşulları	49
Şekil 3.2	: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması	73
Şekil 3.3	: Blake ve Mouton'un Liderlik Davranışları Matriksi.....	77
Şekil 3.4	: Liderliği Etkileyen Dört Durumsal Faktör.....	82
Şekil 3.5	: Fiedler Kuramından Elde Edilen Bulgular	85
Şekil 3.6	: Amaç-Yol Kuramı	87
Şekil 3.7	: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu	89
Şekil 3.8	: Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	92
Şekil 3.9	: Vroom-Jago Karar Ağacı	94
Şekil 3.10	: Etkileşimci Liderlik	101
Şekil 3.11	: Dönüşümcü Liderlik.....	105
Şekil 3.12	: Etik Liderlik İlkeleri.....	114
Şekil 4.1	: Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli	133
Şekil 4.2	: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	135
Şekil 4.3	: Tutumsal ve Davranışsal Yaklaşımlar.....	139
Şekil 6.1	: Çalışan Motivasyon Süreci	187
Şekil 6.2	: Motivasyon ile ilgili Kavramlar.....	188
Şekil 6.3	: Ceza ve Ödül Sistemi.....	194
Şekil 6.4	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	198
Şekil 6.5	: Eşitliği Karşılaştırma Süreci	207
Şekil 6.6	: Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı	212
Şekil 6.7	: Kendini Yönetme Özerkliği Düzlemi ve Güdülenme Seviyeleri	220
Şekil 7.1	: Araştırmanın Modeli	227
Şekil 7.2	: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	244
Şekil 7.3	: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	248
Şekil 7.4	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	254
Şekil 7.5	: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi ...	259
Şekil 7.6	: Değişkenlerin Yapısal Eşitlik Modeli	272
Şekil 7.7	: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi ve Motivasyon Seviyelerinin Aracılık Rolü	276
Şekil 7.8	: Etkileşimci Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi ve Motivasyon Seviyelerinin Aracılık Rolü	277
Şekil 7.9	: Babacan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi ve Motivasyon Seviyelerinin Aracılık Rolü	279
Şekil 7.10	: Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi ve Motivasyon Seviyelerinin Aracılık Rolü	280

KURUMSAL LİDERLİK TARZLARINI ALGILAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE VATANDAŞLIĞA ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON SEVİYELERİNİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Sağlık kuruluşlarının etkililiğinde ve verimliliğinde sağlık çalışanlarının bilgisi, becerisi, yetkinliği ve etkin iletişimi kurumun başarısında en önemli kaynaktır. Bu kaynağın etkin bir şekilde yönetimi, etkili liderlik ile mümkündür. Liderlik, örgütün etkinliğini ve başarısı etkileyen önemli bir faktördür. Sağlık kuruluşlarında örgütsel verimlilik ve performansın artmasını sağlayan faktörlerden bazıları çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarıdır. Bu tutum ve davranışların çalışanların kurumsal liderlik tarzlarını algılaması ile etkili ve ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada algılanan kurumsal liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde motivasyon seviyelerinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı ortaya konması amaçlanmıştır. Motivasyon hedefe odaklı davranışın oluşması için enerji verme ve harekete geçirme eylemini yönlendiren bir süreçtir. Bu araştırma, çalışanların algılanan kurumsal liderlik tarzlarına göre örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarına etkisinde motivasyon seviyelerinin ara değişken rolü olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda algılanan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde motivasyon seviyelerinin aracılık rolünü araştırmaktır.

Bu araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. İstanbul'da bulunan özel hastanelerde 420 sağlık çalışanına uygulanan araştırmanın sonucunda, çalışanların algıladıkları liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların motivasyon seviyelerinin algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde kısmen moderatör rolü bulunmaktadır. Algılanan liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde motivasyon seviyelerinin ara değişken rolü olmadığı saptanmıştır. Ayrıca çalışanların dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderlik tarzları algısının örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, serbest liderlik tarzının ise örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsal Liderlik Tarzı, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon*

THE ROLE OF MOTIVATION LEVELS ON THE EFFECT OF PERCEPTION OF CORPORATE LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND CITIZENSHIP AND A RESEARCH

ABSTRACT

In the effectiveness and productivity of health institutions; health workers are the most important resource with their knowledge, skill, competence, and effective communication. Effective management of this resource is possible with effective leadership. Leadership is an important factor that affects the effectiveness and success of the organization. Some of the factors that increase organizational productivity and performance in health institutions are employee motivation, organizational commitment, and citizenship behaviors. It is believed that these attitudes and behaviors are affected by and related to employees' perception of corporate leadership styles.

In this study, the aim is to demonstrate whether the motivation levels have a moderating (mediating) role in the effect of perceived organizational leadership styles on organizational commitment and citizenship behavior of employees. Motivation is a process that directs energizing and mobilizing action in order to create goal-oriented behavior. This research is based on the assumption that motivation levels may have the role of an intermediate variable in the influence of employees' perception of corporate leadership styles on their organizational commitment and citizenship behaviors. The aim of the research in this context is to investigate the mediating role of motivation levels in the influence of perceived leadership styles on organizational commitment and citizenship.

The data in this research was collected by the questionnaire method. As a result of the research applied to 420 health workers in private hospitals in Istanbul, it has been seen that the leadership style perceptions of employees have a significant effect on organizational commitment and organizational citizenship. The motivation levels of employees have a partial moderator role on the effect of perceived leadership style on organizational commitment. It has been found that the motivation levels do not have a moderating role on the effect of perceived leadership style on organizational citizenship. In addition, it has been concluded that employees' perception of transformational, transactional, and paternalistic leadership styles has a significant effect on organizational commitment and motivation levels, whereas laissez-faire leadership style has a negative effect on organizational commitment and motivation levels. It has been seen that organizational commitment does not have an effect on citizenship behaviors.

Keywords: *Corporate Leadership Style, Organizational Citizenship, Organizational Commitment, Motivation*

1. GİRİŞ

Sağlık hizmetleri karmaşık bir yönetim yapısına sahiptir. Süreklilik gerektiren bir hizmet ve değişikliklere hızlı bir uyum gerektirir. Sağlık hizmetlerinde liderlik, yüksek kaliteli, insan merkezli ve sağlık hizmetlerini kolaylaştıracak modern bir sistemin oluşması ile karakterizedir. Böyle bir organizasyon yapısının kurulması için daha etkin çalışanlar ile sağlık hizmetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekir. Sağlık çalışanların bilgisi, becerisi, yetkinliği ve sürekliliği sağlık hizmet kalitesini artırır ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar.

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları göstermeleri örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri, gönüllü olarak bağlı bulundukları kurumları için yüksek gayret içeren çalışmalar göstermeleri, dayanışmanın, yardımlaşmanın, etkili iletişimin ve örgütün kaynaklarının verimli kullanılması gibi oldukça faydalı tutum ve davranışları içermektedir. Ayrıca çalışanların örgütün kurallarına uygun tutum ve davranışlar sergilenmesi ve olumlu örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaktadır. Bu davranış ve tutumların gelişmesinde çalışanların algıladıkları kurumsal liderlik tarzlarının belirleyici rolünün olduğu ve motivasyon seviyelerinin ise aracılık (düzenleyici) rolünün olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu tez çalışması, çalışanların kurumsal liderlik tarzlarını algılamasının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde çalışanların motive edilme seviyelerinin rolü incelemiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, tez konusu kapsamında geçen çalışmanın temel kavramları tanımlanacak ve kavramsal bilgiler verilecektir. Kavramsal bilgiler çerçevesinde, liderlik, lider, etik ve etik liderlik, kurumsal liderlik, algılama, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, motivasyon kavramları ve tanımları ele alınacaktır. Özellikle bahsi geçen bu kavramları oluşturan ortak özelliklerin üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde, çalışmanın değişkenlerinden olan kurumsal liderlik tarzlarını algılama değişkeni ele alınarak konu ile ilgili olarak liderliğin toplumsal, ekonomik ve tarihsel gelişim sürecinde değişen ve gelişen tanımları ve liderlik kuramlarının oluşumu, liderliğin toplumlar, işletmeler, gruplar ve çalışanlar açısından önemi ele alınacak ve liderliği oluşturan temel taşlar ve kurallara değinilecektir. Liderlik

kuramları, liderlik ve yönetim kavramları başta olmak üzere diğer benzer kavramlar ile olan ilişkileri literatürden faydalanılarak açıklanacaktır. Ayrıca, liderlerin güç biçimleri ve bunların takipçiler üzerindeki etkileri değerlendirilerek, liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi ve bu kavramlar ile olan etkileşimi ele alınacaktır. Liderlerin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler, liderlik kuramları, kurumsal liderlik tarzları ve çalışanlar tarafından algılanması üzerinde açıklayıcı bilgiler sunulacaktır.

Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık konusu temel boyutları ve türleri ile kapsamlı olarak ele alınacaktır. Örgütsel bağlılığın toplumlar, işletmeler ve çalışanlar açısından önemi, örgütsel bağlılık türleri, örgütsel bağlılığın oluşmasını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin yanısıra örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen kuramlar, örgütsel bağlılığın seviyeleri ve sonuçları değerlendirilecektir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi çalışanlar, işletmeler ve toplumlar açısından ele alınarak özellikle örgütlerde bu davranışlara sahip çalışanların sağladıkları katkılar üzerinde durulacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel boyutları Organ'ın beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) sınıflandırılması açıklanarak, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde önemli olan örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, liderlik ve iş tatmini kavramları ile olan ilişkilerine yer verilecektir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesinde önemli olan kuramlar, öncüller, vatandaşlığı etkileyen faktörler ve sonuçları literatürden faydalanılarak açıklanacaktır.

Beşinci bölümünde, motivasyon konusu ele alınacaktır. Örgütlerin verimliliği ve performansının artmasında oldukça etkili olduğu düşünülen motivasyon kavramının önemi; işletmeler, çalışanlar ve yöneticiler açısından değerlendirilecektir. Motivasyonun oluşmasında etkili olan temel kavramlar ve motivasyon sürecinin başlaması ve sürecin tamamlanması bu sürecin yönetilmesinde yöneticilerin kullandıkları yöntemler ve yönetici davranışları literatür bilgileri doğrultusunda açıklanacaktır. Ayrıca motivasyon kuramlarına yer verilecektir.

Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, modeli, hipotezler, araştırma verilerini değerlendirmede kullanılan teknikler, örneklem seçimi, veri toplama araçları, anketlerin dağıtılması ve dönüşüm oranı ile araştırma gruplarının demografik özellikleri, anket uygulamaları neticesinde çalışmada incelenen değişkenlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve yorumları, araştırma sonucunda ulaşılan verilerin anlamlılıkları ve hipotezlerin sonuçları incelenecektir. Bulguların analiz sonuçlarına bağlı olarak algılanan liderlik

tarzı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon değişkenlerinin ilişkileri ve birbirlerine etkileri değerlendirilerek sonuçlar açıklanacaktır.

Sağlık liderlerinin çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayan motivasyon araçlarını iyi analiz etmeleri gerekmektedir. İş ortamında, katılımcı, esnek, değişime açık, yenilikleri örgüte kazandıran çalışanların örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık davranışlarını geliştirecek liderlik yaklaşımları benimsenmelidir.

Bu bağlamda araştırmanın yapılacağı özel hastanelerin günümüzün sürekli değişen ve gelişen koşulları altında başarılı olmaları sağlık liderlerinin çalışanları motive etmesi, örgütsel bağlılık ve vatandaşlıklarını güçlendirmesiyle hız kazanacaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın içerisinde yer alan temel kavramlar ele alınacaktır. Kavramsal bilgiler çerçevesinde, liderlik, lider, etik ve etik liderlik, kurumsal liderlik, algılama, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, motivasyon kavramları ve tanımları açıklanacaktır.

2.1 Çalışmanın Temel Kavramları

2.1.1 Liderlik kavramı ve tanımı

İnsanoğlunun varoluşu ile birlikte liderlik davranışlarının da ortaya çıktığı bir gerçektir. Çünkü insanoğlu sürekli etkileşim halinde olan, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen sosyal bir varlıktır. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek için grup halinde yaşarlar, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için örgütlenirler. Bu nedenle kendilerini yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Her ne kadar liderlikle ilgili kaynaklara tarihin belirli dönemlerinden sonra ulaşılmış olsa da liderliğin insanlık tarihi kadar eski geçmişi olduğu düşünülmektedir.

Küreselleşme nedeniyle, örgütlerde esneklik, müşteri odaklılık, etkinlik ve kaliteyi geliştirmek önemli değişimlerdir (Liu, 2015:476). Örgütlerin yaşanan değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmesinde ve ayakta kalabilmesinde insan en önemli faktördür. Eğitimli, nitelikli, verimli, uyumlu, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket eden, örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık davranışı güçlü olan bireylere sahip olmak, başarılı olmak isteyen örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur (Altuntaş, 2014:704). Bu nedenle insanları yönlendirmek, amaçlar ve hedefler yönünde harekete geçirerek davranışlara sevk etmek için lider ve liderlik kavramları dikkate değer bir önem kazanmıştır.

Liderlik kavramı ile ilgili pek çok çalışma vardır ancak günümüzde de etkili liderliğin kavramsal özellikleri ve liderlik kuramlarının tam olarak açıklığa kavuştuğu söylenemez. Her koşul ve durumda geçerli olan tek bir liderlik yaklaşımı bulunmamaktadır. Çünkü hala “Lider kimdir?”, “Lider nasıl olunur?”, “Lider doğulur mu?”, “Yoksa liderlik sonradan kazanılır mı?”, “Geçmiş ve günümüz liderlerinin ortak özellikleri var mıdır?”, “Onları lider yapan özellikleri nelerdir?”, “Liderler nerede, hangi durumlarda ve ne şekilde ortaya çıkar?”, “Liderlik öğrenilir mi?”, “İdeal liderlik

nedir?" gibi pek çok soru cevap bulamamıştır. Dolayısıyla hala liderlik gizemli ve çok boyutlu bir kavramdır.

Liderlik sosyal bilimler alanında en çok araştırma yapılan, heyecanlandırıran, merak uyandıran aynı zamanda en az anlaşılan olgulardan biri olmuştur (Kaya, 2002:15; Mohamad, 2012:11; Jogulu, 2010:706). Bass'a göre, liderlik "yaygın olarak tartışılan ve popüler bir konudur" (Hassan, Asad, & Hoshino, 2016:162). Bu nedenle bilimsel araştırmalar, liderliğin özünü anlamaya, tanımlamaya ve liderlerin özelliklerini açıklamaya çalışmaktadır (Olesia, Namusonge, & Iravo, 2013:85). Dolayısıyla, liderlikle ilişkili araştırmalar farklı değişkenler dikkate alınarak devam etmektedir.

Liderlik kelimesinin İngilizce dilinde karşılığı "leadership" dir. Anglosakson kökünde ise liderlik etmek (lead) ve lider (leader) kelimelerinin "yön" veya "yol" anlamına gelen "lead" kelimesidir. Liderlik kelimesi ilk kez 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde "liderin durumu, koşulları" olarak, 1976 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü'nde "bir grup insana liderlik etmek, diğerlerini etkilemek" olarak tanımlanmıştır. Türkçede, liderlik kelimesinin karşılığı önderlik olarak ifade edilmektedir (Akcan, Ünsar, & Küçükkancabaş, 2014:53). Liderlik dünya literatürüne ise 14. yüzyılda girmiş ancak son iki yüzyılda kullanılma sıklığı artmıştır (Zel, 2001:90; Aslan & Güzel, 2016:1645).

Liderliğin kavramı ile ilgili birçok çalışma yapılmasının temel amacı bir örgütte grupları ve bireyleri etkilemesi ile beraber aynı zamanda organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamasıdır. Podolny, Khurana ve Hill-Popper tarafından yapılan çalışmada, liderlik tanımına örgüt üyeleri arasında "anlam yaratma" ifadesinin katılmasının gerekli bir unsur olduğu vurgulanmıştır (Vroom & Jago, 2007:18).

Liderler, amaçlarını gerçekleştirmek için kişisel özelliklerini, davranışlarını, öz niteliklerini ve uzmanlık bilgilerini birleştirerek, örgütlerde grup ve bireyleri etkilerler. Liderin görevi organizasyonun amacını ve yönünü belirlemektir. Lider, takipçilerinin ortak bir yöne doğru hareket etmelerini sağlar ve grubun faaliyetlerini paylaşılan hedeflere yöneltir. Etkili liderlik, birey ve gruplarda performansın yükselmesini ve etkin örgütsel değişimi içerir (Barnes, Christensen, & Stillman, 2013:1567; Winston & Patterson, 2006:12).

Farklı kaynaklar tarafından yapılan tanımlarda, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir kişinin diğerlerini etkileme eylemi, liderin başkalarını nasıl etkilediği, bu etkileme sürecinde hangi mekanizmaların rol oynadığı ve liderlerin kullandığı güç kaynaklarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Demir, Yılmaz, & Çevirgen, 2010:131). Liderliği tanımlayabilmek için liderliğin ortaya çıkışı ve liderlik etkinliği

olmak üzere iki geniş kategoriye ayırmak mümkündür. Bir liderin ortaya çıkması, bir kişinin başkaları tarafından o kişinin performansı ile ilgili yalnızca sınırlı bilgi sahibi bir lider olarak görülüp görülmediği anlamına gelir. Kişinin bir lider olarak algılanmasının aksine, liderlik etkinliği, bir liderin amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerinde gösterdiği başarıyı ifade eder (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002:767).

Liderlik tanımları ile ilişkili olarak; takipçi, vizyon, amaç, hedef, etkileme, motivasyon, etkileşim, başarı, süreç, yönlendirme, harekete geçirme gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Duygulu, 2014:125). Ayrıca liderlik tanımların da bireyin nitelikleri, davranışları, etkileşim kalıpları, roller arasındaki ilişkileri, takipçilerin algıları, izleyenler üzerindeki etkisi, hedefler ve organizasyon kültürünün etkileri dikkate alınmıştır (Amofa, Okronipa, & Boateng, 2016:132). Bazı araştırmacılar liderin astlarının tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu ve gerçek etkinliğinin sadece astların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık gibi boyutlar ile ölçülebileceği ileri sürmektedir (Şahin, 2011a:84-85).

Ayrıca, liderin davranışlarına, kişisel özelliklerine, güç kaynaklarına ve diğer insanlar üzerindeki etkileme gücüne, görev, yetki, güven gibi konulara veya sonuçlara odaklı liderlik tanımları yapılmıştır (Tetik, 2014:268; Uğurluoğlu & Çelik, 2009:122-123; Çetin, 2008:15).

Araştırmacıların bireysel bakış açıları, liderlik beklentileri, yaşadıkları dönem ve ilgilerini çeken liderin öne çıkan özellikleri liderlik tanımlarında farklılık yaratmıştır. Liderliğin, sadece kişisel özelliklere ve yeteneklere bağlı olmadığı aynı zamanda kişinin bulunduğu durum ile birlikte takipçilere ve çevrenin özelliklerine de bağlı olduğu görülmüştür (Yusuf, Muhammed, & Kazeem, 2014:17; Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2009:435). Liderlik konularını araştıran Warren Bennis, etkili grupların oluşması için liderlerde bulunması gereken özellikleri aşağıda belirtilen şekilde ifade etmiştir (Ivancevich et al., 2009:435):

- Takipçilerine yön vermesi,
- Takipçilerine neyin önemli olduğunu ve yaptıklarının neden önemli olduğuna inandırması,
- Güven oluşturmaları,
- Proaktif olması ve risk almaktan kaçınmaması,
- Takipçilerine umut vermesi, somut ve sembolik yollarla başarıya ulaşılacağı fikrini güçlendirmesi.

Warner Bennis'e (2013) göre liderlik, güzelliğe benzer, nasıl olduğunu bilirsiniz ancak tanımlayamazsınız sözü liderliği tanımlamanın zorluğunu vurgulamaktadır. Liderliği tanımlama, liderliğin karmaşık konularından sadece bir kısmının anlaşılmasıdır (Barnes et al., 2013:1568).

Dolayısıyla liderliği anlayabilmek için yapılan tanımları incelemek gerekmektedir (Güney, 2012a:35; Aslan, 2013:1645).

Liderlik konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Liderlik, bir örgütün amacını, değerlerini ve vizyonunu kodlamak ve sürdürmektir (Dash & Chaudhuri, 2015:259).
- Liderlik, bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup insanı etkilediği, en az iki kişi arasında bir etkileşimdir (Lamm, Carter, & Lamm, 2016:183).
- Liderlik, kişileri belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda eyleme geçirme yeteneğidir (Güney, 2012a:7).
- Liderlik, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesinde başarılı olabilmesi için liderlerin takipçilerini etkileme sürecidir (Mohamad, 2012:11).
- Liderlik, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla başkalarının faaliyetlerini etkileyerek yönlendirme sürecidir (Ataman, 2009:544).
- Liderlik istenilen hedefler yönünde başkalarını harekete geçiren, yönlendiren bir ilişkidir (Amofa et al., 2016:132).
- Liderlik, liderin astları ile olan karşılıklı güvene dayalı etkileşimdir (Yolaç, 2011:63).
- Liderlik önceden belirlenmiş kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için belirli şartlar altında, bireylerin faaliyetlerinin yönlendirilmesi sürecidir (Koçel, 2005:583).
- Liderlik, örgütün hedeflerini geliştirilmiş bir vizyon altında birleştirmek ve çalışanlara örgüt kültürünü benimsetmektir (Kaya, 2002:16).
- Liderlik, bir grup insanı belli amaç ve hedefler etrafında toplayarak bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek bilgi, tecrübe ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2015:461).
- Liderlik, amaçların ve vizyonun başarılabilmesi için grup üyelerini etkileyebilmektir (Robbins & Judge, 2015:376).

- Liderlik, belirli koşullar altında, bireylerin veya grubun amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Akcan et al., 2014:54).
- Liderlik bir grubun üyelerinin davranışlarını kontrol ederek, başkalarını etkileme yeteneği olup başkalarının örgütsel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak ve onları motive etmektir (Jogulu, 2010:707).
- Liderlik, diğer bireyleri belirli bir yönde davranmaya yöneltmek amacıyla, onların üzerinde güç kullanarak etkilemek ve harekete geçirmektir (Kılıç, 2015:36).
- Liderlik, belirlenmiş hedefler yönünde diğer kişilerin faaliyetlerini etkileme gücüdür (Tetik, 2014:258).

Liderlik tanımlarının ortak özelliği, lider ve takipçileri arasında etkileşimin bulunması ve belirlenen hedefler doğrultusunda etkileme özelliğinin olmasıdır (Barnes et al., 2013:1568). Ayrıca liderlik tanımlarının çoğu, liderin bir veya daha fazla takipçisi olması gerektiği noktasında birleşir (Vroom & Jago, 2007:17). Dolayısıyla liderlik, takipçiler ve ilişkilerini içeren bir etkileşimdir. Bu etkileşiminin, liderlik tanımı ve liderlik sürecinin daha kapsamlı olarak incelenmesi için her bir etki alanının değişkenlerinin dikkate alınması gerekmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995:224).

Kısaca liderliği, bir grup inasını belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda etkileyerek bireylerin gönüllü olarak harekete geçmesini sağlayan bir süreç olarak ifade edebilir.

2.1.2 Lider kavramı ve tanımı

Bilim, teknoloji, ekonomi, sanat, eğitim, siyasal olmak üzere yaşamın her alanında liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanlık tarihi boyunca meydana gelen gelişim, değişim ve yeniliklerin öncülüğünü yapan, insanları etkileyen, örgütleyen, belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendiren birileri olmuştur.

Liderliğin ortaya çıktığı koşulların değişmesi ile yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır (Bakan & Büyükbeşe, 2010:73; Fındıkçı, 2009:319). Toplumlara koşullara, zamana ve kültürel farklılıklara göre yöneten liderlerin, genellikle toplumların yaşadığı kriz dönemlerinde veya toplumsal değişimler sonucunda ortaya çıktığı görülmüştür. Eğitim, yetiştirilme, tecrübe ve karşılaşılan bir takım zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir (Ataman, 2009:545). Günümüzde değişen koşullar ve değişen ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda liderlik araştırmaları devam etmektedir.

Liderler, bireyleri yönlendirmek ve etkilemek için birçok şey yapabilirler. Bu faaliyetler arasında takipçilerin ilgisinin çekilmesi, ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmak, problemlerin öngörülmesi ve anlaşmazlıkların çözülmesi, grup üyeleri arasında karşılıklı saygının geliştirilmesi ve grup faaliyetleri ile çabalarının koordine edilmesi yer almaktadır.

Warren Bennis göre, etkin liderlerin faaliyetleri şunlardır (Hitt, Miller & Colella, 2009:292):

- Örgütün ihtiyaçları yönünde bir vizyon yaratmak ve takipçilerin belirlenen vizyona inanmasını sağlamak,
- Takipçileri ile iletişim kurmak ve onların desteğini kazanmak,
- Kötü koşullar altında bile istenilen yönde devam etmek konusunda kararlı olmak,
- Uygun kültürü yaratmak ve istenen sonuçları elde etmektir.

Bir liderin davranışları, takipçilerinin tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemelidir. Bu nedenle bir liderin etkinliği, liderin grubun hedeflerine ulaşmasını sağlayan tutum ve davranışları ile ölçülür. Liderin takipçileri tarafından benimsenmesi, görevlerini isteyerek yerine getirmesi takipçileri tarafından liderlerin etkisinin kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Conger & Kanungo, 1998:39). Liderin faaliyetlerinde takipçileri ile birlikte uyum içerisinde hareket etmesi, içinde bulunduğu grup veya toplumun beklentilerini göz önünde bulundurması önemlidir (Fındıkçı, 2009:319).

Lider kavramını açıklayabilmek için literatürde “lider kimdir”? sorusuna karşılığı olan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- Bireyleri belirlenmiş amaçlar yönünde davranmaya yönelten ve takipçilerinin kendilerini yönetme yetkisi verdiği kişidir (Güney, 2017:265).
- Lider, işletmenin vizyonu, misyonu, amaç ve hedeflerini belirleyen, bunun için uygulanabilir stratejiler yaratan ve takipçilerine anlatan vizyon sahibi kişidir (Marşap, 2015:596).
- Lider, bir organizasyonda insanlara ne yapacaklarını bildiren ve belirlenen hedeflere doğru ilerlemelerini sağlayan, harekete geçiren kişidir (Church, 2013:9).
- Lider, fark yaratan, değer katan ve ekip içerisinde olumlu enerjisini yayan kişidir (Dash & Chaudhuri, 2015:259).

- Lider bulunduğu örgüt için vizyon yaratan, takipçilerini bu vizyona odaklayan, vizyona uygun hedefler belirleyen ve belirlenen bu hedefler doğrultusunda motive eden kişidir (Erdem, 2014:22).
- Lider, bireyleri etkileyen, onları belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda davranmaya yönelten ve doğru işleri yapan kişidir (Ataman, 2009:544-545).
- Lider, ihtiyaç duyulan ve inandığı işleri yapan ve takipçilerine işleri isteyerek yaptırabilme yeteneğine sahip kişidir (Zel, 2001:93).
- Lider, örgütün amaçları için örgütte işleri koordine eden ve bireyleri yönlendiren kişidir (Tetik, 2014:258).
- Lider, kendi amaçları ile birlikte grubun amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilerini bu amaçlara yönelten ve talimatları yönünde hareket etmelerini sağlayan kişidir (Ertürk, 2000:151).
- Lider, belirli durum ve koşullar altında takipçilerini gönüllü olarak örgütün amaç ve hedeflerine yönelten kişidir (Akcan et al., 2014:54).
- Lider, bireylerin tutum ve davranışlarını istediği yönde etkileyen, takipçilerine yol gösteren, öğreten, izleyicilerinin talep ve ihtiyaçlarını karşılayan yaratıcı kişidir (Bakan & Büyükbeşe, 2010:74).
- Lider, takipçilerini heyecanlandıran, organizasyonun amaçları doğrultusunda tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını ve organize edilmesini sağlayan bunları gerçekleştirirken takipçilerinin ilgisini çekebilen aynı zamanda yaptıkları işten memnun kalmalarını sağlayan kişidir (Tabak, Sıgı, & Türköz, 2013:216).

Günümüzün değişen koşulları liderlerden beklentileri değiştirmiştir. Çalışanların liderlerden beklentileri, güven, rehberlik, adalet, etik ilkelere uymasındır. Liderlerin, etkin iletişim ve adaleti sağlayan yaklaşımları, etik kurallara uygun davranış biçimleri, katılımcı yönetim anlayışı, astlarını güçlendirmesi ile olumlu örgüt ortamının sağlanması örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Kısaca, bireylerin, toplumların ve organizasyonların vizyon, amaç ve hedeflerini belirleyen, bu doğrultuda, yenilik yaratan, geliştiren, dönüştüren takipçilerini istekli olarak harekete geçirme sürecini başlatan ve yönlendiren kişi liderdir.

2.1.3 Etik ve etik liderlik kavramı ve tanımı

Değişen ve gelişen sosyo-kültürel yapı toplumsal duyarlılığı arttırmış, toplumların bilinçlenmesi ve değişen toplumsal ihtiyaçlar nedeni ile etik değerlere verilen önem artmıştır. Liderlerin etik değerlere ve ilkelere göre hareket etmeleri önemli bir başarı ölçütü olarak değerlendirilerek bu anlamda tartışmaları gündeme getirmiştir.

Günümüz rekabet ortamı, küreselleşme, teknolojideki gelişim ve sınırlı kaynaklar, kurumları değişime zorlamaktadır. Bilgi çağında itibarlı kurumlar mükemmel finansal göstergelerin yanında etik, sosyal sorumluluk, iş tatmini, çalışanların yaşam kalitesi gibi faktörler ile dikkate alınmaktadır (Kandemir, 2012:34). Toplumsal düzeni oluşturan kuralların temelini oluşturan etik kavramlar örgütler ve liderler için bir gereklilik olmuştur.

Etik liderlik Enron ve Worldcom gibi büyük firmaların bünyesinde meydana gelen etik skandallar sonucunda hükümetlerin, toplumların ve akademisyenlerin etik ilkeler konusunda duyarlılığını arttırmış ve liderlikte etik kavramını ön plana çıkarmıştır (Tuna, Bircan & Yeşiltaş, 2012:144).

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden gelmektedir. Ethos’un Latince karşılığı ise ‘mos’ sözcüğü olup, töre ve karakter anlamına gelmektedir (Öztürk, 2014:735). Ethos’tan türetilen “ethics” kavramı da, ideal ve soyut olanı ifade etmekte, ahlak kurallarının ve değerlerin incelenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özeldir (Ülgen & Mirze, 2010:478).

Günümüzde, etik kavramı için çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlar şunlardır:

- Etik, ulaşılmak istenilen ahlaki bir yaşamı oluşturan değerlerin araştırılması ve aynı zamanda anlaşılmasıdır (Doğan & Karataş, 2011:4).
- Etik, bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kuralları ele alırken, insanlara ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğini gösteren, karşılıklı ilişkilerle ortaya çıkan, bireyi ve toplumu gözetten, insan davranışlarını düzenleyen, bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir (Fraedrich & Ferrell 1992; Heyd, 2005).
- Etik, insanların tutum ve davranışlarının iyi ya da kötü, doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesini sağlayan etkili evrensel ilke ve kuralların bütünüdür (Yatkın, 2008:212).

Etik'in ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılması ve insan eylemlerinin ahlaki bakımdan değerli veya değersiz kılan iyi veya kötü unsurların değerlendirilmesidir (Yatkın, 2013:3).

Liderler yönetim sürecini gerçekleştirirken örgütsel ve bireysel faydaları gözeterek şekilde dengelerin sağlanması, yetkilerin ve kaynakların adil, tarafsız, dürüst ve tutarlı bir biçimde kullanılması gibi bir çok etik sorunlarla karşılaşmaktadır (Öztürk, 2014:735). Bu nedenle lider ve etik arasındaki ilişki oldukça karşılaşılan bir durumdur (Tuna et al., 2012:144).

Etik lider, astlarının moral gücünü etkileyen bir liderlik tarzıdır. Etik liderlik ile ilgili yapılan tanımlar şunlardır:

- Etik liderlik, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil davranan çalışanlar üzerinde güçlü bir etki oluşturan, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, pozitif bakış açısına sahip olan, çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün nitelikli kişiler olarak tanımlamaktadır (Arslantaş & Dursun, 2008:113).
- Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve iki taraflı iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla bu tür davranışların takipçilere tanıtılmasıdır (Brown, Treviño, & Harrison, 2016:120).
- Etik liderlik, liderin öncülüğünde takipçi ve grupların etik kurallara uygun davranılmasıdır (Küçüköğlu, 2012:184; Waldman, Wang, Hannah & Balthazard, 2012:1285).
- Etik liderlik, doğruluk, dürüstlük, haklara saygılı olmak gibi temel evrensel değerlerden oluşan ve bu bakış açısıyla geleceği şekillendirmeye çalışan bir anlayıştır (Uzun, 2011:34).
- Etik liderlik, doğru değerlere ve güçlü karaktere sahip olmak, bireysel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla takipçilerine örnek olmak, iki yönlü iletişim, destek ve karar alma ile etik davranışı takipçilere göstermek olarak tanımlanmaktadır (Erten, Bayraktar & Açmaz, 2017:63).
- Etik liderlik, bireysel eylemler yoluyla normatif olarak kişisel davranışlar ve kişiler arası ilişkiler yoluyla uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların takipçileri tarafından desteklenmesi ve güçlendirilmesinin sağlanmasıdır (Brown & Treviño, 2016:595).

- Etik liderlik, etik olmayan davranış ve ilişki çatışması gibi çalışma ortamlarının olumsuz özelliklerini azaltan ve çalışma ortamının olumlu özelliklerine katkıda bulunan güçlü ve etkin liderliktir (Neubert, Wu, Roberts, 2013:270).

Örgütlerde etik davranışın yaygınlaşabilmesi için örgütün genel politikalarının etik standartlara göre belirlenmesi gerekir. Etik standartlarını uygulayan örgütlerde çalışanların örgüte ve liderlerine olan güvenleri gelişecek, örgüte bağlılığı ve vatandaşlık davranışları artacaktır (Öztürk, 2014:745).

Özetle, yönetim faaliyetlerinde adaletin sağlanması, eşitlik ve liyakat gibi ilkelerin uygulanması ile mümkündür. Liderlerin karar verme süreçlerinde doğru ve adil olan kararları vermesi, etik değerlerin yönetim faaliyetlerine yansması, kurumun itibarını ve güvenini arttıracaktır. Etik liderlik yaklaşımlarının tüm yönetim faaliyetleri içerisinde yer alması ile etik ilkelerin çalışma ortamında kurumsal bir kimlik kazanması sağlanabilir. Ayrıca liderler tarafından örgütün etik kodları oluşturulmalı, çalışanlara duyurulmalı ve çalışanların etik kurallara uyması sağlanmalıdır.

2.1.4 Kurumsal liderlik kavramı ve tanımı

Son yıllarda meydana gelen değişimler sosyal bir olgu olan liderlik yaklaşımlarına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Liderin örgüt içindeki değişen görev ve sorumluluklarının yeniden gözden geçirilmesi ve yapılandırılması zorunlu olmuştur. Kurumların varlıklarını devam ettirebilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması, sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel, toplumsal değişimlere ayak uydurabilmesi için kurumsal liderlerin örgütlerdeki yerini alması gereklidir.

Toplumlarda yaşanan değişimler bilginin en önemli sermaye faktörü olarak kullanılmasını zorunlu kılmıştır. İnsana verilen önemin artması ile birlikte dikey hiyerarşik yapının, yatay yapıya doğru kayması, zamanın etkin ve verimli kullanılma ihtiyacı, örgütlerin faaliyetlerinde hızın ve işbirliğin öneminin artması, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, eğitimlerin önem kazanması, teknolojinin kullanımının artması meydana gelen bu değişimlerden bazılarıdır (Şimşeker & Ünsar, 2008:1033). Bu noktada kurumsal liderlerin çalışanların yaratıcılık ve potansiyellerini ortaya çıkaracak liderlik tarzlarını benimsemesi ve değişimlere hızlı uyum sağlayacak tedbirler alması gerekir.

Selznick (1996), kurumsal liderleri kişilerarası liderlerden ayırmaktadır. Kişiler arası liderin görevi, insanlar arasında etkin iletişimi kolaylaştırmak, kişisel bağlılığı oluşturmak ve kaygıları hafifletmektir. Kurumsal liderin görevi ise örgüt yapısının

kurulması, kurumlardaki değerlerin yükseltilmesi ve sürdürülmesidir (Selznick, 1996:272; Washington, Boal, & Davis, 2008:720).

Kurumsal liderlik, liderin gücünün etkin kullanımı yoluyla diğer bir deyişle güç ve otoritenin karışımıyla elde edilebilir. John Kotter tarafından güç, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için başkalarını etkileme yeteneği, otorite ise belirli bir pozisyonu işgal eden bir kişiye verilen resmi haklar olarak ifade edilmektedir. Gücün etkin kullanılması için bir pozisyona karşılık gelmesi gerekmez diğer bir ifade ile otoritesini konumundan alan bazı insanlar, başkalarının davranışlarını etkilemek konusunda güçsüz kalabilir (Goncalve, 2013:2). Pozisyonu gereği gücünü kullanan lider, kurumun verimliliğini, etkinliğini, kaynakların etkin kullanımını, çalışanların performansını, görev dağılımları gibi örgüt ve çalışanları etkileyecek birçok faaliyetten sorumludur.

Kurumsal liderlik, liderin diğer bireyleri harekete geçirme kapasitesi ve sorunlara çözüm bulmasından daha fazlasını ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında kurumsal liderlik tanımları aşağıda verilmiştir:

- Kurumsal liderlik, organizasyonun verimliliğini, etkinliğini ve başarısını sağlamak için bir kişinin diğer kişileri etkilemesi, motive etmesi ve onların kurum başarısı ve etkinliği için çalışmalarını sağlamasıdır (Kılıç, 2015:36).
- Kurumsal liderlik, grupların varlık nedenini ve amacını tanımlamak, amaç ve hedeflere odaklanarak bunu yaşayan bir gerçek haline getirmektir (Washington et al., 2008:720).
- Kurumsal liderlik, yön verme, planları uygulama ve çalışanları motive etme biçimi ve yaklaşımıdır (Amofa et al., 2016).
- Kurumsal liderlik, örgütlerin amaç ve hedeflerini belirlemek, bu doğrultuda çalışanlara her anlamda önderlik yapmak, örgütün başarısını sağlamak ve organizasyon için gerekli değişiklikleri yapmaktır. Çalışanların performanslarını objektif ve adil değerlendirmek, onlara enerji vermek, onları motive etmek, ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmek, krizleri ve kurumsal çatışmaları yönetmektir (Telli, Ünsar, & Oğuzhan, 2012:136).

Dolayısı ile kurumsal liderlik, kalitenin oluşmasının anahtarıdır (Garwe, 2014:2). Kurumsal lider, kalite standartlarına uygun örgüt yapısını oluştururken; çalışanlarının iş tatmini sağlar, çalışan motivasyonunu yükseltir ve çalışanlarda örgütsel bağlılığı oluşturur. Müşterilerin memnuniyeti, kaliteli hizmet veya ürün, sosyal sorumluluk bilinci ile topluma, gruplara ve bireylere öncülük eden örgütleri yaratır.

2.1.5 Algılama kavramı ve tanımı

Örgütsel davranışlar açısından liderlerin hangi davranışsal yöntemleri kullandığı ve bu yöntemlerin takipçileri tarafından nasıl algılandığı ayrıca performanslarını nasıl etkilediği bilinmelidir. Liderin örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimleri fark etmesi ve doğru algılaması için algılama kavramını özünü anlamaları gerekmektedir.

Algı önemli bir bilişsel süreçtir. Bu karmaşık algısal süreç veya filtre sayesinde kişiler kendilerine yöneltilen durumun yorumlarını yaparlar. Bu sürecin gerçekleştiği toplumsal bağlam, örgütsel davranışın incelenmesi için özellikle önemlidir (Luthans, 2011:150). Algıyı meydana getiren unsurların bilinmesi, algılama sürecinin bilinçli bir şekilde planlanması ve yönetilmesi için bu sürecin kontrol altında tutulmasını sağlar. Dolayısı ile algıların yönetimi olarak tanımlayacağımız bu süreç, insan ilişkilerini, iş hayatını ve sosyal hayatı etkilemektedir (Korkmazıyrek & Hazır, 2015:60).

Lider yönetici, bireylerin tutumlarını değiştiren bu süreci bilmelidir. Bireylerin algılamalarının nasıl oluştuğunu, algılamaya bağlı olarak bireyi harekete geçiren motivin nasıl uyarıldığını ve algılama sonucunda tutumlarda meydana gelen değişimlerin yönetimini fark edebilmelidir. Bu nedenle yöneticiler uygulama alanlarında bireylerin tutumlarını değiştirmek için bilişsel ve duygusal bileşenleri ele almalıdır. Ayrıca bu değişimlerin zaman içerisinde gerçekleştiğini, çaba ve kararlılık gerektirdiği yöneticiler tarafından bilinmelidir (Pickens, 2005:50; İnceoğlu, 2010:68).

Algılama tutumlar ile yakın ilişkilidir. Algılama sürecinde kişinin uyarıları fark etmesi ve kabul etmesi gerekmektedir. Kişi, sınırlı kapasitesinden dolayı farklı kanallardan gelen görsel ve işitsel bilgilere, algılama sisteminde ilgi duyduğu uyaranlara duyarlılığı oldukça yüksektir. Bireyin algıda seçiciliği, duyarlı olduğu bilgileri almasını sağlar. Bu duruma “algısal uyanıklık kavramı” veya “filtre modeli” denir (Pickens, 2005:52-54).

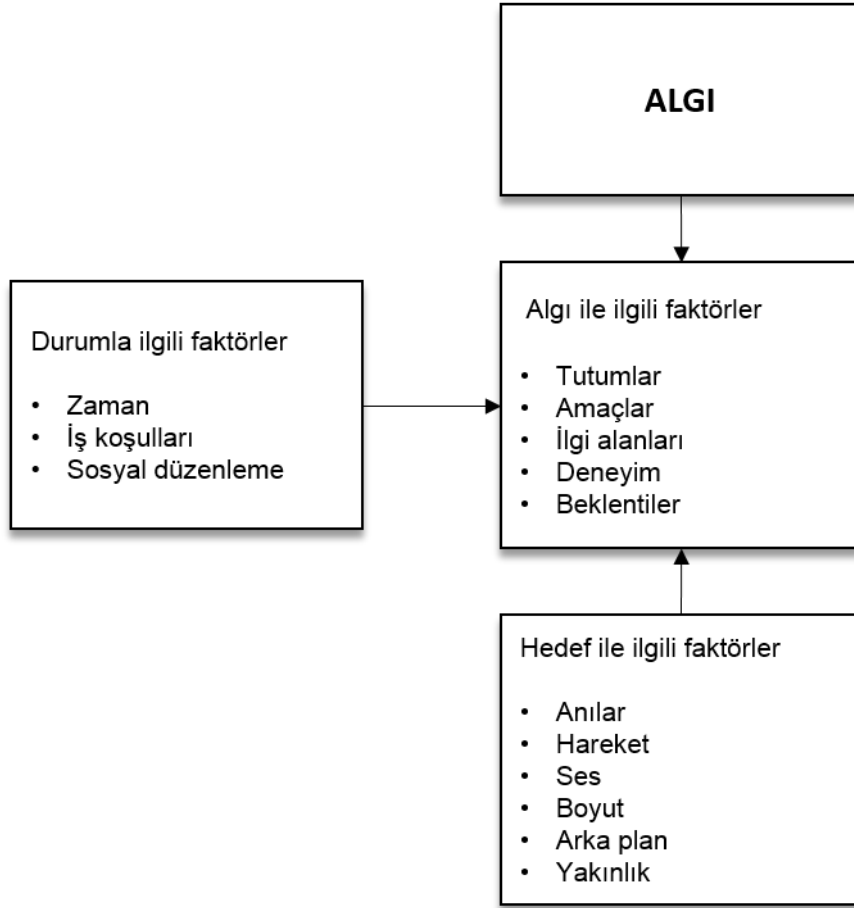
Birey, çevre ile somut veya soyut iletişimini duyu organları sayesinde yürütmektedir. Bireyin çevreden aldığı iletiler yorumlanarak, duyu organları sayesinde beyine iletilmektedir. Gönderilen iletinin kodu beyinde çözümlenerek, oluşan tepki kodlanarak geri gönderilmektedir. Hem iletiyi gönderen hem de iletiyi alan kişi için söz konusu olan bu durum, kişileri dokunma, koklama, görme, tatma ve duyma gibi duyu organlarından gelen verileri anlamlandırması ve yorumlanması sürecidir (Uğurlu, 2008:148; Güney, 2013:121; Vatan, 2014:148). Bireyin zihninde devamlılık gösteren bu süreç, bulunduğu örgüt içinde gerçekleşen algılama sisteminin temelini oluşturmaktadır.

Algılama kavramı ile ilgili yapılan tanımların bazıları şunlardır:

- Algılama, insanların çevrelerini anlamlandırmak için duyumsal süreçlerin, düzenlenme ve yorumlanmasıdır (Robbins & Judge, 2015:168).
- Algılama, beş duyu organımız aracılığı oluşan duyma, tatma, görme, koklama, dokunma duyularının aracılığı ile dış dünyadan bilgi edinme sürecidir (İnceoğlu, 2010:68).
- Algılama, duyularla bilgilerin elde edilmesini içeren, alıcılara gelen uyarıcılara anlam verilmesi ve bunların yorumlanmasını içeren bilişsel bir süreçtir (Sığırı & Gürbüz, 2015:46).
- Algılama, duyu organlarımız aracılığı ile beynimize ulaşan verilerin örgütlenmesi, yorumlanması, anlamlı hale getirilmesi ve duyumsal izlenimleri içeren bir süreçtir (Güney, 2013:121; Vatan, 2014:148).
- Algılama, duyular ile gelen verilerin düzenlenmesi ve anlamlı bir hale gelme sürecidir (Şimşek & Eroğlu, 2013:96).
- Algılama, bireylerin duyu organları vasıtası ile elde edilen bilgilerin organize edilmesi, anlama ve yorumlanmasına ilişkin süreçlerdir (Eren, 2015:69).

Kişilerin duyu organları kanalı ile algıladıkları uyarılardan bazıları beyin tarafından dikkate alınmamakta, bazıları ise kişilerin zihninde geçmiş tecrübe ve bilgileri ile ilişki kurularak sınıflandırılmaktadır. Kişi uyarıyı algılama şekline göre belli bir davranış göstermektedir. Dolayısı ile aynı uyarıcı farklı kişiler tarafından farklı durumlar olarak algılanabilmektedir (Koçel, 2005:532).

İnsanların aynı şeye bakıp farklı algılamaları veya yaşadıkları olayları farklı değerlendirmelerini nasıl açıklayabiliriz? Bu durumları açıklayabilmek için algıyı farklılaştıran birçok durum ve etmenin olduğunu bilmemiz gerekir. Birçok farklı faktör algılanan durumları değiştirmektedir. Bu faktörler; içerisinde bulunan durum ile ilgili faktörler, algılayan ile ilgili faktörler veya hedefler ile ilgili faktörler olabilir. Bu faktörler şekil 2.1’ de gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Algıyı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Robbins & Judge, 2015:169

Şekil 2.1’ de algılama esnasında alıcının içinde bulunduğu durum, kişisel özellikleri, beklentileri, geçmiş hayat tecrübeleri, tutumları, amaç ve hedefleri algılamayı etkilemektedir. Örneğin kalabalık bir ortamda bireyin fark edilebilmek için daha yüksek sesle konuşması gibi. Algı sürecinde içinde bulunduğumuz durum; sıcaklık, stres, soğuk hava, gürültü gibi etmenler uyarıcının beyine iletilmesinde veya iletim sonrası algılamada yanıltıcı olabilir (Robbins & Judge, 2015:168).

Performans geri bildirimine verilen tepkilerin geri dönüşüdür ve geribildirim alan bireylerin psikolojik algısını etkilemektedir. Psikolojik algılama, bireylerin kendi ve başkalarının duyguları hakkında düşünme derecesidir. Algılaması yüksek bireyler geribildirimde daha fazla tepki vermektedir. Bu bireyler, kendilerinin ve başkalarının onları nasıl algıladıklarının farkında oldukları için motive olduklarını ileri sürmektedir (Harms, Spain, & Hannah, 2011:4).

Lider yöneticiler, bireyleri örgütsel amaçlara yönlendirirken bireylerde algılamanın davranışları üzerindeki etkilerini anlamaları ve yönetim faaliyetlerinde bu bilgileri kullanmaları gerekmektedir. Algılama, kişinin içinde bulunduğu psikolojik ve fizyolojik

durum, tecrübeleri, toplumsal ve kültürel faktörleri ile değişen bir tepkidir. Davranışsal açıdan üzerinde önemle durduğumuz aslında algılanan dünyadır. Kısaca, davranışlar gerçeklerin ne olduğunu algılamamız ile ilgilidir.

2.1.6 Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı

Örgütlerin ayakta kalması ve başarıya ulaşabilmesinde nitelikli insan gücü önemli bir gerekliliktir. Küreselleşme ve beraberinde ortaya çıkan toplumsal değişimler, işletmeler arasındaki rekabet artışı, müşteri beklentilerden meydana gelen değişimler insan unsurunun önemini artmıştır. Alanında uzmanlaşmış, eğitilmiş ve tecrübeli çalışanların örgüte bağlılık duyması örgütün amaçlarına ulaşmasında ve başarısında önemli bir role sahiptir.

Howard Becker'in (1969) Side-bet kuramı, örgütsel bağlılık kavramını açıklayan en eski kuramdır. Bu çalışmada iki tür bağlılık incelenmiştir: organizasyona bağlılık ve mesleğe bağlılık. Bu çalışma personel yöneticilerine uygulanmıştır. Personel yöneticilerinin bağlılık miktarı ve bir kimsenin, organizasyonunu ve mesleğini ne zaman bırakacaklarını belirlemeye çalışan bir dizi soruyla tespit edilmiştir (Ritzer, G., & Trice, H. M. 1969:475). Bu kuram, aldığımız kararları varsayımlar üzerine kurmaya ve alternatif seçenekleri gözönünde bulundurmaya dayanır. Side-bet terimini ilk olarak kullanan Becker'e göre, kişilerin örgütten ayrılması durumunda kaybedecekleri fayda ve çıkarların hesaplanması sonucunda örgütte devam etmesi bağlılık olarak tanımlanmıştır (Koç, 2009:204).

Son yıllarda örgütsel bağlılık konusu, örgütsel davranış araştırmalarında oldukça sık yer alan bir konuma sahiptir (O'Reilly & Chatman, 1986:476). Örgütsel bağlılık örgüt ve bağlılık kavramlarının birleşiminden oluşan bir kavramdır (Bozkurt & Yurt, 2013:122). Örgüt kavramı, kişilerin belirli amaçlar doğrultusunda gösterdiği çabaların koordine edildiği bir yönetim fonksiyonunun kendine özgü kültürü ile karşılıklı etkileşimlerin olduğu bir yapıdır. Bağlılık kavramı ise bir düşünce, kişi ya da kuruma gösterilen sadakat ve yerine getirilmek zorunda olan bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Fettahioğlu & Tatlı, 2015:122-123).

Örgütsel bağlılık kavramının, örgütler için gerekli bir yönetim uygulaması olarak kabul görmesi ve örgütün verimliliğini önemli oranda etkilemesi sosyal, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı akademik alanların ilgisini çekmiştir (Wang, Tsai, & Lin, 2013:218; Çakınberk & Demirel, 2010:107; Bozkurt & Yurt, 2013:122).

Araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla incelenen örgütsel bağlılık kavramı literatürde birbirinden farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Protestan iş ahlakına göre örgütsel bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat, işe sarılma, mesleki

bağlılıktır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk tanımlamalardan birisini 1966 yılında Grusky, “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde ifade etmiştir. 1979 yılında Mowdey, Steers ve Porter yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığı “çalışanların örgüt ile arasındaki duygusal bir bağ, çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve katılımın ifade gücü” olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen’e göre; çalışanlar ile örgüt arasındaki örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durum ve bir ilişkidir (Salihoğlu, 2013:301).

Örgütsel bağlılık, temelde bireyin örgüte karşı hissettiği psikolojik bir aidiyetidir. Bireylerin gurur ve saygı kavramlarının bağlılık duygusuyla ilişkili olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireye istikrar, aidiyet, güven ve kararlılık duyguları kazandırır. Örgüt içinde stresli çalışma koşullarını azaltan bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Koç, 2009:203).

Örgütsel bağlılık kavramını oluşturan unsurlar; uyum, kimlik kazanma, örgüt ile bütünleşme, sadakat, değer, devamlılık ve duygusal bağlılık, psikolojik sözleşme, iş iklimi gibi farklı boyutlarla özetlenebilir (Taşlıyan, Harbacioğlu, & Hırlak, 2015:315).

Araştırmacılar tarafından yapılan bazı örgütsel bağlılık tanımları aşağıda verilmiştir:

- Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin gücüdür. Bireyi ve organizasyonu birbirine bağlayan psikolojik bir bağdır (O'Reilly & Chatman, 1986:492).
- Örgütsel bağlılık, organizasyona bir bireyin bağlanması, organizasyon için fazladan çaba harcamaya istekli olması, kurumun amaç ve değerlerinin kabullenmesidir (Dhammika, Ahmad, & Sam, 2013:52).
- Örgütsel bağlılık, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan, isteğe bağlı, bireysel davranışlardır (Luthans, 2011:148).
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan duygusal bağının gücü ve bireyin örgüt ile özdeşleşmesidir (Salihoğlu, 2013:301).
- Örgütsel bağlılık, bireysel değer ve hedefler ile örgütsel değer ve hedefleri birbirine bağlayan bir tür inanıştır (Yeh & Hong, 2012:51-52).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların içinde bulunduğu kurumun amaç ve hedeflerine bağlılığı ile kurduğu kimlik birliği ve beraberliği sonucunda kurumun bir üyesi olarak çalışmaya devam etmek istemesidir (Yenihan, 2014:171).

- Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgüt ile olan özdeşleşmesi ve organizasyona katılımıdır (Kim, Lee, Murrmann, & George, 2012:11).
- Örgütsel bağlılık, kişilerin çalıştıkları örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirmeleri, örgütü benimsemeleri, sorumlu oldukları görevlerde ekstra çaba harcaması ve örgütte kalma isteğinin güçlü olmasıdır (Çakınberk & Demirel, 2010:107; Acar, 2013:7).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi bu anlamda örgüte katkı sağlaması ve örgüt ile kurduğu güçlü kuvvet birliğidir (Bozkurt & Yurt, 2013:126-127).
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün özelliklerini benimsemesi ve örgütü özümsemesi ile gelişen psikolojik bir bağlıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:70).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine karşı hissettiği yoğun ilgi ve sadakat ile kişinin örgütün amaç ve değerlerine duyduğu psikolojik bağlıdır (Karadağ, Akbolat, & Çelen, 2015:313).
- Örgütsel bağlılık, bireylerin işi ile uyum içinde olması, iş sadakati, işlerine karşı isteklerinin beklentilerinin üzerinde olması ve işleri ile özdeşleşmesidir (Taslak, Çetinel, & Şekerli, 2015:699).
- Örgütsel bağlılık, örgütlerde çalışan bireylerin örgütün amaç ve hedeflerine bağlı olması, bu amaç ve hedefler ile özdeşleşmesi ve örgütün bir çalışanı olarak devam etme isteğinin derecesidir (Şen, Mert, & Aydın, 2015:816).
- Örgütsel bağlılık, örgütte çalışanların bireysel amaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirerek örgütün bir üyesi olarak kalma isteğidir (Zeynel & Çarıkçı, 2015:219).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsemeleri derecesinde oluşan duygusal bir bağlılıktır (Özutku, 2008:80; Bozkurt & Yurt, 2013:123-124).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını, hedef ve değerlerini benimsenmesi, örgütün üyesi olarak devam etmek için güçlü bir istek duyması ve örgütün yararına daha fazla çaba sarf etme tutumlarının davranışsal bir göstergesidir (Ahluwalia & Preet, 2017:56; Çakınberk & Demirel, 2010:107).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ile arasında duygusal bir bağının olması, örgüt ile özdeşleşmesi ve bireyin örgütün bir üyesi olarak kalma isteğidir.

Tanımlardaki farklılıklar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın göstergeleri aşağıda belirtilmiştir (Eren, 2015:555; Arslan & Önce, 2014:573; Luthans, 2011:147):

- Örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesi sonucunda örgütün bir üyesi olarak kalmak için güçlü bir arzu duyulmasıdır.
- Örgütün amaç ve hedefleri için yüksek düzeyde çaba harcamaktır.
- Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir arzu duyulmasıdır.
- Örgüt üyeliğinin kişiye kimlik kazandırmasıdır.
- Örgüt kültürünü benimsenmesi ve katkıda bulunmaktır.
- Örgüte karşı duyulan sadakattir.

Kısaca, örgütsel bağlılık kişisel amaçların örgütsel amaçlar ile özdeşleştirilmesi sonucu bireylerin örgütü benimsemeleri, örgüt için çaba sarf etmeleri ve örgütte kalma isteğidir. Örgüte bağlılık, uyumlu bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlar. Örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırabilir. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasını destekleyebilir. Bu nedenle örgüt yönetiminin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlayacak uygulamaları benimsemesi gerekmektedir.

2.1.7 Örgütsel vatandaşlık kavramı ve tanımı

Örgütlerin sürdürülebilir rekabetinde, verimlilik ve etkinliğinde ve örgüt kaynaklarının verimli kullanılmasında çalışanların nitelikleri önemlidir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların örgüte sağladıkları olumlu katkılar örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli bir konu haline getirmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ilk olarak Bateman ve Organ (1983) ve Smith, Organ ve Near (1983) tarafından tanımlanmıştır. Özellikle, etkin organizasyonlar için örgütsel performansa katkıda bulunan bu davranışların üzerinde önemle durulmuştur (Nielsen, Hrivnak, & Shaw, 2009:556; Dash & Chaudhuri, 2015:18). Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları “bir işbirliği sistemi ve organizasyonda mutlak bir gereksinim için katkıda bulunmaya istekli olan insanlar” olarak tanımlanmaktadır (Maharani, Troena & Noermijati, 2013:3). Resmi iş gereksinimlerinin ötesinde bir performans olarak tanımlanan ÖVD, çalışanların bu tür bir davranışı gösterip göstermeyeceğine kendilerinin karar vermeleri anlamına gelmektedir (Dash & Pradhan, 2014:17-19). ÖVD, herhangi bir zorunluluk olmadan isteğe bağlı olarak gelişen ve biçimsel davranışların ötesinde sergilenen davranış biçimleridir.

Bununla birlikte, Podsakoff ve arkadaşları, Organ ve meslektaşları tarafından yaygın olarak kabul edilen ÖVD tanımının, belirsiz ayrımlara sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Farh ve meslektaşları, bu davranışın sonuçlarına odaklanarak sosyal, psikolojik, örgütsel ve siyasal anlamda olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir (Dash & Pradhan, 2014:17-19). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt ve diğer çalışan bireyler için olumlu katkılar sağlamaktadır.

ÖVD, bu nedenle örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar olarak gösterilebilir (Karaman & Aylan, 2012:37). Organ ve arkadaşları tarafından “İyi Asker Sendromu” olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık kavramı, çalışanların iş tanımlarının ötesinde görevlerinden fazlasını yaparak örgüte daha çok fayda sağlamaya yönelik davranışlar olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar vatandaşlık davranışlarını göstermek veya göstermemek konusunda kararları kendileri verirler (Organ, 1988:4; Oğuz, 2011:381). Örneğin askeri örgütlerde iyi bir asker (good soldier) bulunduğu birlik adına işini ustaca yapar ve emir komuta zincirine sadakat duyar. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde bir davranış göstermesine engel bir durum değildir (Karaman & Aylan, 2012:37). ÖVD, iş tanımlarının ötesinde kişinin yaratıcılığını ve potansiyelini örgütün ihtiyaçları yönünde isteyerek kullanma çabasıdır.

ÖVD, görev performansını destekleyen resmi bir iş tanımı değildir. Belirtilen iş tanımları ötesinde ve kendiliğinden uygulanan çalışmaları içerir (Ariani, 2014:78). Ayrıca biçimsel bir yaptırım söz konusu olmayıp örgütün ödül, sicil, terfi sistemi içerisinde yer almaz. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt ve diğer bireyler açısından fayda sağlaması gerekmektedir. Bu davranış sürecinde, örgütün etkinlik ve verimliliğini en üst düzeye çıkarması ve kayıpları en aza indirmesi gerekir. Ekonomik değişim ilişkilerinin aksine, bu sosyal alışveriş, taraflar arasında güvene dayanır ve bir bedel ödenmesi gerektirmez (Chompookum & Derr, 2004:409). Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışını benimseyen çalışanların olduğu örgütlerde başarı kaçınılmazdır.

Aynı zamanda bu davranış şekli, verilen işleri zamanında bitirmeyi, diğer bireylere yardımcı olmak gibi bazı sosyal davranışları içermektedir (Basım & Şeşen, 2009:808). Bu nedenle rekabetçi örgütler, genellikle görev beklentileri dışında, yardımsever, çalışkan ve işbirlikçi olan çalışanların işe alınması ve örgütsel devamlılığına odaklanmıştır (Nielsen, Hrivnak, & Shaw, 2009:556).

ÖVD, örgütlerin performansını arttıran, çalışanların beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine katkı sağlayan, çalışanların iş ortamında sergiledikleri yardımsever

ve gönüllülük esasına dayanan davranış biçimleridir (Beğenirbaş & Meydan, 2013:395; Çekmecelioğlu & Keleş, 2009:590).

Organ tarafından geliştirilen beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik) yaygın şekilde kabul görmesine rağmen, bazı araştırmacılar bu kavramı rol davranışları, performans, kişiler arası ilişkilere bakış açılarının bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır (Çekmecelioğlu & Keleş, 2009:590; Dash & Pradhan, 2014:18; Basım & Şeşen, 2009:809).

ÖVD, Chester Barnard'ın "işbirliği yapma arzusu" ve Daniel Katz'ın "bağımlı rol performansı ile yaratıcı ve spontan davranışlar arasındaki ayrım" şeklinde tanımladıkları bir davranıştır (Basım & Şeşen, 2009:808). Örgütsel vatandaşlık davranışı, durumsal kaynakların (örneğin, destekleyici liderlik) ve eğilimli kaynakların (örneğin çalışanın katılımı gibi) birleşimidir (Ariani, 2014:75). Prososyal örgütsel davranışlar, fazladan (ekstra) rol davranışı ve tanımlanmış (biçimsel) rol davranışı olarak incelenmektedir. Tanımlanmış rol davranışı, örgütte ki biçimsel davranışlardır. Fazladan (ekstra) rol davranışı ise biçimsel olmayan rol tanımlarında yer almayan olumlu sosyal davranışlardır (Altuntaş, 2014:699; Basım & Şeşen, 2009:809).

Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarından bazıları şunlardır:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş tanımı haricinde ekstra sergilediği pozitif örgütsel davranışlardır (Dash & Pradhan, 2014:18).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi örgütsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, çalışanların gönüllü ekstra rol katkısı ile karakterize edilen, kararlı bir işgücünün olumlu bir sonucudur (Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay & Davis, 2005:306).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün mevcut iş tanımlarının ötesinde rol üstü davranışlar sergileyen, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek kendisi ile uyumlaştırabilen ve örgütün varlığının devamını sağlayan davranışlardır (Somech & Drach-Zahavy, 2004:281).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerde biçimsel olarak düzenlenen iş tanımlarında bulunmayan ve emir vermeye dayanmayan, örgütün etkili ve verimli bir şekilde işleyişine fayda sağlayan bireylerin gönüllü yardım etme davranışlarıdır (Karaman & Aylan, 2012:36).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün amaçlarına ve sosyal çevreye katkı sağlayan, çalışanların resmi işinin bir parçası olmayan bireysel ve esnek bir davranış olarak tanımlanır (Ariani, 2014:78).

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, tanımlanmış görev tanımlarının ötesinde olan gönüllü, isteğe bağlı davranışlardır (Chompookum & Derr, 2004:409).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanlarının örgütü desteklemesi ve diğer kişilere yardım etmesi gibi biçimsel rollerin ötesine geçen, isteğe bağlı davranışlardır (Basım & Şeşen, 2009:808).

Özetle, bireylerde isteğe bağlı gelişen bu davranışlar, formal iş tanımlarının dışında kalan, örgütün her basamağında olumlu ilişkiler kurulmasına dayanan, örgüte ve çalışan bireylere fayda sağlayan rol ötesi davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışını benimseyen çalışanların örgüte sağladığı katkılar örgüt için önemlidir. Örgütsel performansın ve verimliliğin artışında, kendi görev tanımları haricinde yüksek performans gösteren, diğer bireylerle uyumlu ilişkiler kuran, dayanışma ve işbirlikçi anlayış ile görev yapan ve örgüte bağlılığı yüksek olan bu bireyler kurumsal itibarın artmasını da sağlamaktadır. Bu nedenle işe alımlarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecek kapasite ve nitelikte bireylerin işe alınmasının sağlanması gözetilmelidir.

2.1.8 Motivasyon kavramı ve tanımı

Örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörü; bilgisi, becerisi, sahip olduğu pozitif özellikleri, sosyal ilişkileri ile örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında etkin bir güç olarak görülmektedir. Bu nedenle özellikle yöneticiler tarafından çalışanları iyi tanımak, onların davranış nedenlerini anlamak ve onları çalışmaya yöneltebilecek davranışlara sevk edebilmek için motivasyonu anlamak ve tekniklerini kullanmak önemlidir.

Motivasyon kavramının Türkçe anlam karşılığını tam olarak ifade edilememekle birlikte, motivasyon kelime olarak İngiliz dilindeki “motive”, Latince’deki hareket anlamına gelen “moreve” sözcüğünden gelmektedir. Türk Dil Kurumu motivasyonu “güdüleme” ve “isteklendirme” olarak ifade etmektedir (Küçüközkan, 2015:100; Zeynel & Çarıkçı, 2015:219; Güney, 2012a:313; Köroğlu, 2011:135).

Motivasyon kavramının temelinde, çalışanların işini isteyerek yapması ve örgüte bağlılıklarının artması için yapılması gerekenlerin cevabının aranması yatmaktadır. Bu nedenle örgütler, bireylerin neden çalıştıkları ve daha verimli nasıl çalışacakları sorusuna verilen cevaplar ile çalışan bireyleri motive eden faktörleri araştırmaya yönelmiştir (Küçüközkan, 2015:99; Kidak & Aksaraylı, 2009:77).

Motivasyon, tutum ve davranışlar üzerinde etkili bir hareketi başlatan ve hareketin devamlılığını sağlayan, psikoloji ve davranış bilimlerinin içerisinde yer alan önemli

bir kavramdır. Motivasyon, bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda hareket edebilmesi için bütün yeteneklerini, bilgilerini ve enerjilerini isteyerek kullanması durumudur (Türkkan, Bacaksız, & Tuna, 2014:620; Zeynel & Çarıkçı 2015:219).

Motivasyonun kavramının özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Kondalkar, 2007:100-101):

- Motivasyon, bir bireyin daha fazla şeyi başarmak için içinden gelen arzudur, dolayısıyla psikolojik bir olgudur. Duyulan eksiklik bireyi bir şeyler yapmaya iter.
- Motivasyon devamlı bir süreçtir. Bir ihtiyaç karşılandığında, ortaya yeni bir ihtiyaç çıkar ve böylece birey sürekli bir şeyi elde etmeye çalışma aşamasındadır.
- Motivasyonun sebebi bireyin belli bir davranışın sonucunda belli bir sonucun ortaya çıkmasını beklemesi ve bu sonucun ortaya çıkması ihtimalinin yüksek olduğunu düşünmesidir.
- Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyin psikolojisinde bir gerginlik yaratır ve bu gerginlik ihtiyaç karşılanana kadar sürer. Motivasyon seviyesi ne kadar yüksek olursa bu gerginliği yok etmek için gösterilen çaba da o kadar fazla olur ve başarı ihtimali artar.
- Ödül gibi pozitif teşvikler bireyi motive eder.

Motivasyon, bir davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğimize ya da bir insanın karar verdikten sonra davranışını nasıl düzenleyeceğini ortaya koymaktadır (Ariani, 2013:79). Motivasyonun, hareketi başlatması, hareketin devam etmesini sağlaması ve hareketi olumlu yöne yönlendirmesi gibi üç temel özelliğe vardır (Güney, 2012a:313; Alsat, 2016:4). Motivasyon Türkçe’de güdülenme, harekete geçme, isteklendirme anlamına gelmekle birlikte, birçok bilim dalının ilgi alanına girmesi sebebiyle uzmanlar tarafından farklı şekilde tanımlanmaktadır (Karakaya & Ay, 2007:56).

Tüm bu bilgiler bağlamında motivasyon kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir.

- Motivasyon, hedefe yönelik davranışın oluşması için enerji verme ve harekete geçme eylemini yönlendiren bir süreçtir (Buble, Juras, & Matic, 2014:166).
- Motivasyon, birey veya bireyleri harekete geçirmek ve hareketin devamını sağlamak için eylemlerin ve gayretlerin toplamıdır (Eren, 2015:498).

- Motivasyon, ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan ve bireyin arzulanen nesneyi elde etmek için fiziksel ve zihinsel enerji harcamasını sağlayan içten gelen bir tutkudur (Kondalkar, 2007:100).
- Motivasyon, hedefe yönelik gönüllü davranışların ortaya çıkışı, yönü ve devamlılığıyla ilgili psikolojik süreçlerin toplamıdır (Champoux, 2010:152).
- Motivasyon, insanları faaliyete geçiren ve davranışlarını hedefe yönlendiren bir güçtür (Köroğlu, 2011:135).
- Motivasyon, ihtiyaçların giderilmesine yönelik davranışların sergilenmesini sağlayan bir güçtür (Karakaya & Ay, 2007:56).
- Motivasyon, insanları harekete geçiren, hareketi devam ettiren ve hareketi amaca yönlendiren bir kuvvettir (Alsat, 2016:4).
- Motivasyon, bir şeyi yapma arzusudur ve yapılan şey ihtiyaçları tatmin ettiği sürece devam eder (ek, 2005:7-8).
- Motivasyon, insanların davranışlarının belirli bir amacı gerçekleştirmek için kişinin kendi istek ve arzularıyla harekete geçmesi ve gayret göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005:634).
- Motivasyon kişilerin bir davranışta bulunması için harekete geçmesini sağlayan ve davranışların sürdürülmesini teşvik eden güdü topluluğu olarak tanımlanmaktadır (rc & Kanbur, 2008:86).
- Motivasyon, bireydeki içsel enerjinin belirli amaç ve hedeflere yönlendirilmesi için aktive edilmesi ve hareketlendirilmesi olup davranışsal boyutu içeren ve bireydeki güdüleri harekete geçiren bir süreçtir (Düren, 2000:104).
- Motivasyon, duygusal ve zihinsel enerjinin açığa çıkmasını sağlayan bir güçtür (Hagemann, 1997:7-227).
- Motivasyon, kişinin bilinçli olarak yaptėı tercih etme süreci ve bu kapsamda yaptėı faaliyetlerdir (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014:138).
- Motivasyon, belli bir eylemin nedenini ispatlamak için heyecan ve istek uyandıran bir güçtür (Ariani, 2013:79).
- Motivasyon, belirli bir amaç ve hedefe ulaşma konusunda bir bireyin çabalarının yoğunluğu, bir istikamet belirlenmesi ve bireyin gayretinin devamlılığıdır (Robins & Judge, 2015:204).

Özetle, belli bir amaç, ihtiyaç veya istekler doğrultusunda bireylerin harekete geçmesini ve hareketin devamını sağlayan davranışları gösterme sürecine motivasyon denir.

3. LİDERLİK

Bu bölümde, çalışmanın değişkenlerinden olan kurumsal liderlik tarzlarını algılama, liderliğin gelişim süreci, önemi, temel taşları ve kuralları açıklanacaktır. Ayrıca liderlik kuramları, liderlik ve yönetim kavramlarının tanımları ve farklılıkları, liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri ve liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi literatür bilgileri ışığında değerlendirilecektir.

3.1 Liderliğin Gelişim Süreci, Önemi, Temel Taşları, Kuralları Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

3.1.1 Liderliğin gelişim süreci

Liderlik, insanlık tarihi ile başlayan bir olgudur. İnsanların bir arada yaşamaları, karşılıklı etkileşimleri sonucunda onları yönlendiren ve etkileyen kişiler her zaman olmuştur. Sosyal bir varlık olan insanın başta fiziksel ihtiyaçları olmak üzere diğer tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gruplar halinde hareket etmeye gereksinimleri vardır. İnsanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, ayakta kalabilmesi, kendilerine güvenli bir ortam oluşturabilmesi için kendilerinden güçlü ve bir takım özellikleri ile fark yaratan birilerinin izleyicisi olmuşlardır. Başkalarını etkileyen, yönlendiren ve harekete geçiren bu kişiler lider olarak tanımlanmaktadır.

Liderliğin tarihi oldukça eskidir ve insanların topluluk halinde yaşamaya başladıkları dönemlere kadar dayanmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmacılar yaşadıkları dönemlere göre liderliğin tanımlarını ve liderin özelliklerini farklı boyutlarda ele almışlardır (Polat & Arabacı, 2015:208; Kırmaz, 2010:213; Uzun, 2005:4).

Liderliğin gelişim süreci incelendiğinde, ilk uygarlıkların doğduğu Mezopotamya bölgesinde değerli filozofların liderlik düşünceleri ve liderliğin gelişiminde etkili olan görüşleri ilk bulgulardır. Sümerlerin ve Babillerin, M.Ö. 3000 yıllarında bu bölgede yaşayanlar için yönetici görevlendirdikleri ve Babillilerin yönetici ve ruhban yetiştirmek için tapınaklar kurdukları bilinmektedir (Yıldız & Aykanat, 2016:205).

Liderlik konusunda Plato ve Aristo'nun görüşlerine 500 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında rastlanmaktadır (Aslan, 2013:23). Mısır Uygarlığında, liderlikle ilişkili en eski kaynakların 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında olduğu, yönetilenler ile

yönetenler arasında belirgin sınıf ayrımının olduğu ve liderlik anlayışının tanrı-kral anlayışı ile benzer olduğu görülmektedir (Yıldız & Aykanat, 2016:206). Bu dönemde yapılan Mısır Piramitleri insanların ortak amaca yönelik bir arada çalışmasının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Fındıkçı, 2009:94).

Antik dönemler, özellikle insan düşüncesinin gelişimi sürecinde insanların birlikte yaşaması için kuralların belirlendiği ve liderlik konusunda önemli başlangıçların tarihi olmuştur. Bu dönemde liderlik, toplumların etkilendiği üstün özellikleri olan mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Sokrates' in diyaloglarını içeren “Devlet” adlı eserinde, devletin kuruluşu, yönetimi esasları ve uyulması gereken yasalar, insanın temel özellikler gibi konuları kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009:97-99; Yıldız & Aykanat, 2016:205).

Liderlik konusunda yazılan ilk sistemli kitabın Ksenophon tarafından yazılan Cyropaedia adlı kitap olduğu kabul edilmiştir. Yazarın diğer önemli bir eseri de Anabasis (Onbinlerin Dönüşü) kitabında etik ve etkin liderlik konularında bilgiler bulunmaktadır (Şahne & Şar, 2015:110).

Liderliğin resmi tarihi ise lider kelimesinin ortaya çıktığı kabul edilen 14. yüzyıla kadar uzanmaktadır (Polat & Arabacı, 2015:209). Her ne kadar lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lü yıllara kadar uzanmakta ise de 19. yüzyılın başlarında liderlik kavramı İngiliz parlamentosunun politik etkisi ve kontrolü konusundaki yazımlarında kullanılmıştır (Demir et al., 2010:130).

Liderliğin gelişim sürecinde, Confucius, Sun Tzu, Aristotle, Platon, Niccolo Machiavelli, Pareto, Thomas Hobbes, Mary Parker, Bertrand Russel gibi düşünürlerin devlet yönetimi, siyaset ve askeri alanlarda büyük katkıları olmuştur. Sanayi devriminden sonra işletme yönetiminde, Frederick Winslow Taylor, Elton Mayo, Max Weber, Kurt Lewin, Rensis Likert, McGregor's James, MacGregor Burns, Bernard Bass, Robert Greenleaf gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalar liderliğin gelişimine büyük katkılar sağlamıştır (Yıldız & Aykanat, 2016:206).

Machiavelli'nin “Prens” kitabı yeni bir düzen kurmanın, kurulan bu düzeni idare ettirmenin riskleri, insanları yönetmenin zorlukları liderlik kavramına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Machiavelli'in kitabı halen etkin liderlik çalışmalarında alıntı yapılan bir kaynaktır (Ercan, 2010:12).

20. Yüzyılın başlarında bilimsel yöntemin kullanıldığı ilk araştırma liderlik özellikler kuramıdır. Sanayi devriminden sonra yönetim alanında ortaya çıkan sorunlar, Taylor ve Fayol tarafından klasik yönetim ve bürokrasi kuramını ortaya koyan çalışmaların yapılmasına neden olmuştur (Erdem & Dikici, 2009:199).

1930'lu yıllardan sonra, liderlerin özelliklerini araştıran çalışmalara yoğunlaşmıştır. Ancak liderliğin üzerinde yapılan bu çalışmaların liderliği anlamak ve özelliklerini ortaya koymak açısından yeterli olmadığı ifade edilebilir.

1941–1944 yılları arasında Kurt Lewin tarafından küçük gruplar üzerinde yapılan çalışmalar, liderlik konusunun anlaşılmasına önemli katkı sağlamıştır (Güney, 2000:499). Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar, liderin kişilik özelliklerinden bağımsız olarak liderlik davranışlarının önemini vurgulanmıştır (Alparslan & Ekşili, 2016:274).

Liderliğin ortaya çıktığı eski tarihlerden günümüze kadar gelişim evreleri incelendiğinde, liderlik çalışmalarının yapıldığı dönemlerdeki sosyal, ekonomik, din gibi birçok faktörden etkilendiğini ifade edilebilir.

1980 yılı ve sonraki yıllarda liderliğin ortaya çıkması için uygun şartların ve ortamların gerektiğinin anlaşılması ile modern liderlik kuramları kabul edilmiştir (Acar, 2013:7; Fındıkçı, 2009:65; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:207).

1990'lı yıllardan sonra ortaya çıkan toplam kalite yönetimi anlayışıyla liderlik farklı bir bakış açısı kazanmıştır (Erdem & Dikici, 2009:199). Bu yıllarda dünyada meydana gelen ekonomik değişiklikler iş dünyasını etkilemiştir. Bu değişim insanların yaşamında da farklılıklar yaratmış, sonuç olarak örgütlerin yapısında önemli değişimler yaşanmıştır. Örgütler bu değişimlere ayak uydurmak için örgüt yapılarında ve yönetim anlayışlarında çağdaş dünyanın gereklerine uygun değişimleri yapmak durumunda kalmıştır (İbicioğlu, Özmen, & Taş, 2009:5).

Bu durum araştırmacıları liderlik davranış ve tarzlarında farklı arayışlara ve yeni yaklaşımlara yöneltmiştir (İbicioğlu et al., 2009:5). Liderliğin yapısını araştıran farklı yaklaşımları değerlendirmek için liderliğin gelişim evreleri ve tarihine bakmak gerekmektedir (Polat & Arabacı, 2015:208). Turner ve Muller'in altı grup liderlik yaklaşımı çizelge 3.1 'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1 : Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Teori	Tarih	Ana Düşünce	Liderlik Tarzları
Kişisel Özellikler	1030-1940'lar	Liderler üstün özellikte doğarlar	Tanımlı değil Serbest bırakıcı Demokratik
Davranışsal	1940-1960'lar	Liderlik özellikleri kazanılabilir	Otokratik Bürokratik Başarı odaklı Direktif
Durumsal	1960'lar	Farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının geçerliliği bulunmaktadır	Destekleyici Katılımcı
Vizyoner veya Karizmatik	1980-1990'lar	Liderlik tarzları sürecin durumuna ve ilişkilere göre tanımlanır	İşlemsel Dönüşümsel Serbest bırakıcı Vizyoner
Duygusal	1990'ların sonları	Liderlerin duygusal zekası, astların performansını daha çok etkileyebilir	Koçluk Yakınlık Demokratik
Tam Kapsamlı Liderlik Modeli	2000'ler	Lider olarak kişisel özellikleri, nitelikleri ve becerileri içeren tüm kuramların karışımıdır	Merak uyandıran Kapsamlı Hedef Odaklı

Kaynak: Jiang, 2014:52

Çizelge 3.1 'de, liderlik tarzları ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalar tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan liderlik tarzları ve özellikleri ile gösterilmiştir.

Günümüzde örgütleri başarıya ulaştıracak liderlik modelini geliştirmeye yönelik çalışmalar devam etmektedir. Liderlik sürecinde liderin kişisel özelliklerinin önemli olduğunu kabul edilmiştir. Ancak bu boyutun yeterli olmadığı ve değişen koşulların ve durumların liderlik sürecini etkilediği ve liderlik tarzını belirlediği bilinmektedir. Özellikle insan unsurunun günümüzde artan değeri dikkate alındığında bireyleri etkileyen psikolojik ve sosyolojik faktörleri önemseyen, toplumsal değerleri ön plana çıkaran liderlik modelleri üzerinde durulmaktadır.

3.1.2 Liderliğin önemi

Liderlik, örgütün etkinliği ve performansında belirleyici bir olgudur. Lider, çalışanların davranışlarını belirlenen amaçlara yönlendiren ve çalışma ortamının etkinliğini sağlayan kişidir. Liderlik ise organizasyonun gelişimini ve değişimini sağlayan, vizyon ve hedefleri belirleyen, vizyon ve hedeflere ulaşılması için çalışanları motivasyonunu yükselten bir süreçtir.

Değişen dünya düzeni ile birlikte bireylerin, organizasyonların ve toplumların gelişimleri ve değişimleri sonucunda liderlik anlayışı 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 (Alabduljader, 2012:212; Güney, 2012a:31; Duygulu, 2014:125; Yusuf et al., 2014:17).

Liderliğin önemini ortaya koymak amacı ile insanlar, gruplar, işletmeler ve toplumlar açısından değerlendirilmesi aşağıda açıklanmıştır.

3.1.2.1 Liderliğin insanlar açısından önemi

İnsanlar gruplar halinde hareket eden ve bu şekilde bazı ihtiyaçlarını, isteklerini, beklentilerini karşılayan sosyal varlıklardır. Birlikte yaşayan insanların bir düzen içerisinde hareket edebilmeleri onları güçlendirir ve beklentilerinin karşılanmasına yardımcı olur. Belirlenen ortak amaç ve hedefler için harekete geçen insanların oluşturduğu toplumların onlara yol gösteren liderlere ihtiyacı vardır. Liderlerin öncülüğünde insanlar hedeflerine daha kolay ulaşır.

Gerçekte, tüm sistemlerin temeli insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması içindir. İnsanların başka bireylere ihtiyaç duymadan gerçekleştirebilecekleri hedefleri olduğu gibi gruplar halinde gerçekleştirebileceği hedefleri de bulunmaktadır. Bireysel ve örgütsel tüm hedefler ihtiyaçlardan oluşur. Örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi çalışanlar ve onların gösterdiği performansla bağlıdır (Alabduljader, 2012:211).

İnsanlar arasındaki etkileşimin anlamı; bilgi, duygu, düşünce paylaşımı, davranış ve tutumların gelişmesi, beklentilerin karşılamasıdır (Yatkin, 2007:127). Lider insanlar arası ilişkilerin ve tüm sistemin düzenleyicisidir. Bu istek ve ihtiyaçların karşılanması için bireylerin rol, görev ve sorumluluklarını ve onları harekete geçiren planları liderler belirler (Tekin & Zorba, 2001:28; Akyüz & Eren, 2013:192; Eren, 2015:436).

Liderlik süreci insanların liderden etkilenmesi ile başlamaktadır. Liderler insanları, kişisel özellikleri, davranışları, nitelikleri ve uzmanlık bilgilerini kullanarak etkiler (Barnes et al., 2013:1567). İnsanlar ile etkin iletişim kuran liderler, bireyleri etkileyerek onları motive eder, iş tatminini, iş memnuniyetini ve yüksek performansını sağlayabilir (Eraslan, 2004:6).

Lider insanlara rol modelidir. Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için ortak vizyon etrafında insanları birleştirir (Bulut & Uygun, 2010:31). İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak, onları etkilemek ve yönlendirmek açısından liderin varlığı gereklidir. Liderliğin insanların davranışlarını etkileyen sosyal bir süreç olması insanlar açısından önemini ortaya koymaktadır (Alabduljader, 2012:211).

Kısaca, liderlik ortak vizyon etrafında toplanan insanların ihtiyaçlarını karşılanması, gerekli değişim ve gelişmelerin sağlayan bir süreçtir. Liderler önderliğinde motive olan, kendi güç ve yeteneklerini farkına varan bireyler ortak amaç ve hedefler yönünde harekete geçecektir. Liderlerin etkisinde kalan insanların verimliliği ve etkinliği artacaktır.

3.1.2.2 Liderliğin gruplar açısından önemi

Örgütler insanların oluşturduğu gruplardır. Gruplar, belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluğudur. Bu grupları belirlenen amaç ve hedeflere yönlendirenler ve grubun ihtiyaçlarını karşılamak için destekleyenler liderlerdir.

Bu anlamda grubun tanımını, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu, aralarında ortak iletişimin olduğu, ortak amaçlar doğrultusunda karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan belirli norm ve ilkeleri olan sosyal bir olgu olarak değerlendirebiliriz (Koçel, 2005:614).

Liderlik, grupların etkinliğinde bir odak noktasıdır. Grubun bir üyesi olan lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarını belirleme, gruplar arası ilişkileri düzenleme, grupların ihtiyaçlarına göre kaynakları belirleme ve yönlendirme faaliyetlerini yürütür. Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında etkileşimi gerektirir. Liderin bu gücü grup üyelerini yönlendirir ve onlara iş yaptırma gücünü sağlar. Liderler, grubu oluşturan diğer kişilerden daha üstün özelliklere sahiptir (Gül & Şahin, 2011:239, İbicioğlu et al., 2009:3). Bir bireyin gruba lider olması için liderin yaptığı eylemlerin grup tarafından kabul edilmesi liderin etkinliğini arttırmaktadır.

Grup liderliği konusunda araştırmacıların çoğu, liderin en önemli görevlerinden birinin, grupların ihtiyaçlarının karşılanması olduğunu ifade eder. Bu yaklaşım lider,

görev ve takım bakımında kritik olan tüm işlevlerin tamamlanmasını sağladığı derecede etkilidir (Fleishman, Mumford, Zaccaro, & Hein, 1991:6).

Ayrıca liderlik işlevlerini liderin tek başına gerçekleştirmesi gerekli değildir. Lider, tüm işlevleri gruba dağıtılabılır ancak bu işlevlerin istenilen düzeyde yerine getirilmesinden lider sorumludur (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006:289).

Grup dinamiğininin sağlanmasında liderlik, işletmenin faaliyetinde en etkili faktörlerden biri olarak düşünülür. Bireylerin, grupların ve organizasyonların hedeflerini belirlemek ve hedeflere ulaşmak için insanlar arasında etkileşimi ve grup aktivitesini yaratır. Bu nedenle liderlik, grupları kontrol etme süreci olarak da tanımlanır (Alabduljader, 2012:212).

Liderler, işlerin ve görevlerin oluşturulduğu aynı zamanda temel davranış normlarının geliştirildiği grup yapısını oluşturur ve grupların etkinliğini sağlamak için personel kaynaklarını yönetir. Stratejinin gerçek zamanlı ayarını, çevresel analizi ve kendini düzelten grupları destekleyen normlar aynı zamanda etkin bir yapının oluşmasını sağlar (Burke et al., 2006:289). Ayrıca, çalışanların işlerini benimsemeleri, işlerinde kendilerini özel ve anlamlı hissetmeleri liderin sorumluluğundadır. Çalışmaların sonucunda olumlu geribildirimler, çalışanların motivasyonunu artırarak, grubun etkinliğini ve verimliliğini sağlayan bir yapının oluşumuna hizmet eder (Burke et al., 2006:289). Liderler, grupların faaliyetlerinde etkinlik yaratarak olumlu örgüt ikliminin oluşması ve çalışan motivasyonu gibi pek çok konuda önemli rol oynar.

Bu yaklaşım çerçevesinde grup liderliği, toplumsal sorunlara çözümler yaratan dinamik bir sosyal problem çözme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, araştırma ve yapılandırma, problem çözmede bilgi kullanımı, personel ve materyal kaynaklarını yönetme olmak üzere dört boyut olarak ele alınmaktadır (Fleishman et al., 1991:6-7).

Özetle, insanların gruplar halinde yaşaması liderliğin doğuşuna neden olmuştur. Liderlik gruplar arası ilişkilerin düzenlenmesi ve yönlendirilmesinde bir gereklilik olmuştur. En küçük insan topluluğu olan grupların varlığı, ürün ve hizmet ihtiyaçlarının organize bir şekilde üretildiği ve karşılandığı işletmelerin kurulmasını sağlamıştır.

3.1.2.3 Liderliğin işletmeler açısından önemi

İşletmelerin toplumun ve ekonominin değişen ve gelişen şartlarına ayak uydurması gerekir. İşletmelerin büyümesi, organizasyon yapılarının ve görev tanımlarının

değişmesine neden olmuştur. Değişen bu süreçler işletmelerde etkin yönetimi gerekli kılmıştır.

İşletmelerde bu değişimler liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Liderler, mevcut sistemi sürdürmek yerine örgütsel etkinlik ve verimliliği sağlamak için örgütte köklü değişiklikler gerçekleştirirler. Bu değişim sürecinde lider, örgütün tüm kaynaklarını, bireylerin performansını arttırmak için motivasyon araçlarını en etkili şekilde kullanır (Tuncer, 2010:57). İşletmelerin büyümesi, üst düzey yönetimin çözmesi gereken sorunları da beraberinde getirir. Bu sorunların çözümü ve çok yönlü hale gelen işletmenin etkin yönetimi için çalışanların da yönetim faaliyetlerine katılmaları yeni fikirlerin oluşmasına ve çalışanların motivasyonuna neden olur (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015:6-14).

İşletmelerde liderlik, çalışanların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayan bir yetkinliktir. Aynı zamanda zor ve önemli bir görevdir. İşletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, değişebilir özellikler kazanması etkin liderler ile mümkündür. Liderlik, yönetim faaliyetlerinin başarıya ulaşmasını sağlar ve başarıyı zaman içinde güvence altına alır. Ayrıca bireylerin gelişimini ve kişilerarası sosyal adaleti sağlar. (Uslu, 2011:439-441; Sayılı & Tüfekçi, 2008:193; Amanchukwu et al., 2015:9). İşletmelerin çevreye uyum sağlayan esnek bir yapıya dönüşmesi, çalışanların gelişmesi, motive olması, örgüte bağlılığının sağlanması için liderler işletmeler için önemlidir.

Liderlik işletme yapısının tamamını etkileyen bir süreçtir (Uslu, 2011:439-441). Dolayısıyla işletmeler ortaya çıkan beklenmeyen krizleri yönetmek, çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek, ihtiyaç halinde yeni sistemleri oluşturabilmek ve bireylerin sistemler ile uyum içerisinde olmasını organize edebilen etkin liderler ile başarılı olabilirler (Yatkin, 2007:131). Değişen müşteri beklentileri aynı şekilde işletmelerin sunduğu hizmet ve ürünler ile ilgili beklentilerinin değişmesi liderlik beklentilerini değiştirmiştir.

Liderler, işletmelerin yol haritasını oluştururlar. Bunun için, iyi bir analiz ve planlama yaparak, işletmenin vizyonu ile çalışanların amaç, inanç ve değerlerini uyumlu kılarlar. İşletmenin strateji, politika, görev tanımları, yetkilerinin ve tüm süreçlerinin belirlenmesinde aktif rol oynarlar (Sayılı & Tüfekçi, 2008:193; Doğan & Kılıç, 2009:88).

İşletmelerde tüm kararların alınması, operasyonların etkin yönetimi, işletmenin iletişim ve kalitesi, çalışanların görevleri yerine getirmek için ekipler halinde çalışması lider tarafından sağlanır (Doğan & Kılıç, 2009:88; Amanchukwu et al.,

2015:6-14). Liderin oluşturduğu uyumlu çalışma ortamı ve liderin katılımcı yönetim anlayışı işletmelerde sağlıklı kurum ortamında işlerin daha kolay yürütülmesini sağlayacaktır.

Kısaca, işletmelerin günümüzde değişen ekonomik, kültürel, sosyal koşulların dinamiklerine uyum sağlayabilmesi, müşterilerin ve çalışanların farklılaşan beklenti ve ihtiyaçlara karşılık verebilmesi, işletmenin iç ve dış çevrenin değişen şartlarına adapte olması ve varlığını sürdürebilmesi için etkin liderlik vasıflarına sahip kişiler tarafından yönetilmesi gerekir.

3.1.2.4 Liderliğin toplumlar açısından önemi

Bireyler toplumları oluşturur. Toplumları oluşturan insanların bir düzen içinde yaşamaları için toplumsal kuralların uygulanması, toplumun yönlendirilmesi, ihtiyaçlar yönünde gerekli değişim ve dönüşümlerin yapılabilmesi toplum içinden çıkan bir liderin varlığı ile mümkündür.

Liderlik toplumlarda din, dil, kültür, coğrafya ve milliyet ayrımı olmaksızın ortaya çıkmış bir kavramdır. Toplumları etkileyen, teknolojik, sosyal, ekonomik, siyasal, gelişmeler liderlik olgusu ile yakından ilgilidir. Günümüzde, bilginin kazandırdığı üstünlük toplumsal ve siyasal yaşamdaki ortaklığın artması liderliğin toplumlar açısından önemini arttırmıştır (Yatkin, 2007:12).

Liderler genellikle toplumsal krizlerin ortaya çıktığı sıkıntılı ve gerilimli dönemlerde ihtiyaçlar yönünde ortaya çıkmaktadır. Bu dönemlerde liderler, toplumsal bilinci oluşturarak kitleleri hedeflere yönlendirirler (Fındıkçı, 2009:320).

Toplumsal değişim veya dönüşümlerin gerektiği durumlarda yada değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek için bu süreçleri yönetecek ve topluma önderlik edecek liderler her dönem ortaya çıkmıştır. Liderlik toplumsal yaşamın bir gerekliliğidir. Lider, topluma kimlik kazandıran, değişimi başlatan, toplumu ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılandıran kişidir. Bu gereklilik toplumlarda her dönem ideal lider arayışının sürmesine neden olmuştur.

3.1.3 Liderliğin temel taşları

Liderliğin bazı temel özellikleri vardır. Liderler bazı özellikleri, yetkinlikleri, davranışları ve yetenekleri ile diğer bireylerden ayrılır. Lideri grubun diğer bireylerinden ayıran bu özellikler liderliğin temel taşlarını oluşturur. Liderliğin temel taşları olarak ifade ettiğimiz bu özellikler olmadan etkin liderlik yapılamaz.

Liderlerde bulunması gereken temel özellikler işletmelerin hayatta kalmalarını ve sürekli gelişmelerini sağlamak için kısaca liderlik yapabilmeleri için gereklidir. Bu

konuda çalışmalar yapan Yang, liderliğin temel taşlarını, kişilik ve eğilim, kişisel bilgi ve beceri, idari yetkinlik ve sosyal sorumluluk yetkinliği olmak üzere dört kategoride belirlemiştir (Garwe, 2014:2). Genel olarak liderliği oluşturan temel taşlar şu şekilde sıralamıştır:

- Lider, Vizyon, Amaç ve Hedefleri Belirlemeli: Lider bulunduğu grup ya da topluluğun vizyonunu belirler. Vizyona uyumlu olarak belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için bireylerin harekete geçmelerini sağlar. Liderliğin temel taşlarından olan bu özellikleri gerçekleştiremeyen lider, bulunduğu grup ya da topluma liderlik yapamaz (Erdem, 2014:22; Güney, 2012b:37).

- Liderin, İletişim Becerileri Güçlü Olmalı: Liderler geleneksel olarak iletişim becerileri yüksek kişilerdir. Liderlerin etkili olabilmesi için çalışanlarını ikna etmesi, belirlenmiş hedefler yönünde motive etmesi, örgütsel bir değer sistemi yaratması gibi birçok önemli görevi vardır. Liderin başarısı çalışanları ile kurduğu etkili ve doğru iletişime bağlıdır (Luthra & Dahiya, 2015:43). Liderin verdiği görev ve talimatların anlaşılması ve başarılı bir şekilde sonuçlanması için açık ve anlaşılır iletişim becerisine sahip olmalıdır. Lider sadece astları ile değil, üst düzey personel ve diğer yöneticilerle de nasıl iletişim kuracağını bilmelidir (Amanchukwu et al., 2015:6-14).

Güçlü iletişim becerilerine sahip olan lider, çalışanlarını tanır, onların geliştirmeye açık yönlerinin değerlendirilmesine yardımcı olur. Liderin beklentilerini açık iletişim ile ortaya koyması çalışanlarda güven ortamı yaratır. Lider, çalışanları örgütün ilke ve değerlerine ikna eder ve kendisini takip etmeye teşvik eder (Luthra & Dahiya, 2015:43). Kısaca liderin etkili iletişim becerisi, takipçilerine öncülük etmesinde temel kurallardan biridir. Liderlik anlamayı ve anlaşılmayı gerektiren zor bir süreçtir.

- Lider, Takipçilerini Cinsiyetlerine Göre Ayırmamalı: Kadın ve erkeğe toplumda farklı roller verilmiştir. Bu roller gereği yöneticilik rolü uzun yıllar erkeklere uygun bir meslek olarak değerlendirilmiştir. Toplumsal rol kadınlara hizmete yönelik değerler, erkeklere ise daha bireysel değerler yüklenmiştir. Bu nedenle kadınlar daha toplulukçu eğilimlere, erkekler ise bireysel eğilimlere yatkındır. Kadınlar ve erkekler arasındaki fiziksel ve duygusal farklılıkların bulunması, yöneticinin takipçileri arasında ayırım yapması için bir neden değildir. Aksine bu farklı özellikler doğru değerlendirilmeli ve kurumlara farklı katkılar sağlayacağı liderler tarafından bilinmelidir (Aslan, 2013:46).

Liderliğin önemli bir özelliği çalışanlarına adil ve eşit yaklaşmaktır. Cinsiyet ayrımı yapan bir lider adil değildir. Kadın ve erkekler arasındaki biyolojik ve fiziksel

farklılıklar gözetmeksizin işin niteliklerine uygun bireylere kadro verilmesi, çalışanların kariyer, ücret, izin gibi bir takım özlük haklarının cinsiyet ayrımı yapılmaksızın performansa göre değerlendirilmesi gereklidir. Örgütsel adaletin sağlanması ile çalışanların kendilerini güvenli hissetmeleri ve uyumlu çalışmaları kaçınılmazdır.

- Lider, Demokratik ve Adil Olmalı: Liderin koşul ve şartları gözetmeksizin çevresine karşı adil tutum sergilemesi gerekir. Demokratik tutum ve davranışlar etkin liderliğin vazgeçilmez bir özelliğidir. Lider, bireylerin haklarını gözetmeli ve eşit davranmalıdır. Çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşımlarda bulunmamalıdır. Adil davranışlar dürüstlüğü, eşitliği ve ahlaklı davranışları da beraberinde getirir (Fındıkçı, 2009:517). Aynı zamanda örgüt içinde güveni, saygıyı ve açık iletişimi sağlayacağı için uyumlu çalışma ortamı yaratır.

- Lider İnsani Değerlere Duyarlı Olmalı: Liderin tüm faaliyetlerinde insani değerlere odaklı davranışlar göstermesi gerekmektedir. Liderliğin temel taşlarından biri yapacağı faaliyetlerde değerler çerçevesini belirlemektir. Bu değerler, evrensel değerler olmalı, bireylerin temel haklarını ve özgürlüklerini gözetmelidir. Lider verdiği tüm kararların, yaptığı faaliyetlerin ve projelerinin bu değerler içinde gerçekleşmesini sağlanmalıdır. İnsanların onuru, haysiyeti ve değerlerine karşı duyarlı olması gerekir (Fındıkçı, 2009:478; Murray, 2015:32; Güney, 2012b:38). Liderin evrensel değerlere sahip çıkması ve liderlik faaliyetlerini gerçekleştirirken insani değerleri gözetmesi gerekmektedir.

- Lider, Yüksek Duygusal Zekaya Sahip Olmalı: Günümüz liderleri astların ve müşterilerin ihtiyaçlarını fark edebilecek duyarlılığa sahip, empati kurabilen, olumsuz duygusal tepkilerini kontrol edebilen, karşısındakileri anlayabilen kişiler olmalıdır. Dünyanın farklı ülkelerinden 3871 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada etkin liderlerin özellikleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda belirlenen liderlik davranışlarında duygusal zeka kavramını oluşturan boyutların farklı özellikleri ortaya çıkmıştır (Acar, 2002:57). Duygusal zekaya sahip olan liderler, grubun ve toplumun faaliyetlerini yönlendirirken etkin iletişim kuran liderlerdir (Goleman, 2013:8; Acar, 2002:56). Duygusal zekaya sahip olmayan bir liderin başarılı olması mümkün değildir. Liderlik sürecinin sonuçlarında insanlar ve toplum üzerinde olumlu etkiler ve faydalar yaratması gerekmektedir. Duygusal zekaya sahip liderler aynı zamanda farkındalığı yüksek bireylerdir.

- Lider, Ekip Çalışmasına Önem Vermeli: Liderlik ekipler halinde çalışmayı gerektiren bir kavramdır. Lider, ekibin bir arada olmasını sağlayacak değerleri ortaya

koyar. Ekip arasında çıkan çatışmaları yönetir, takipçileri ile kararlar alır ve kararlarının uygulanmasını sağlar (Güney, 2012b:38).

Günümüzde farklılaşan liderlik beklentileri ekip çalışmasına önem veren, kararların alınmasında katılımcı yaklaşımlar sergileyen liderlik yaklaşımlarıdır. Bu anlamda ekibini destekleyen, geliştiren ve ekibinin uyumunu sağlayan kısaca kişisel değer sistemlerini temel alan yaklaşımlar destek bulmaktadır (Eraslan, 2004:6). Ekip çalışmalarına önem veren liderlerin hedeflere ulaşmaları daha kolay olacaktır. Ekip çalışmaları personelin motivasyonunu arttıracaktır. Değer verildiğini hisseden çalışanlar örgütün başarısı için daha çok çalışacaktır.

3.1.4 Liderlik kuralları

Liderliğin etkin olması için uyulması zorunlu bazı kurallar vardır. Liderin bu kuralları yerine getirmesi, başarısını arttıracaktır. Liderliğin kurallarından bazıları şunlardır: (Amanchukwu et al., 2015:9; Güney, 2012b:53; Tabak et al., 2013:379, Aslan, 2013:24).

- Lider, Teknik Anlamda Uzman Olmalı: Lider işini bilmeli ve çalışanların görevlerine hakim olmalıdır.
- Lider Çalışanların Sorumluluk Duygusunu Geliştirmeli: Lider, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmelerine ve kişilik özelliklerinin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır.
- Lider Görevlerin Anlaşıldığından, Denetlendiğinden ve Başarıldığından Emin Olmalı: Lider, faaliyetlerini yerine getirirken iletişim halinde olmalı ve etkili iletişim kurabilmelidir.
- Lider Çalışanlarını Tanımalı ve Çalışanlarına Önem Vermeli: Lider, çalışanların kişilik özelliklerini tanımalı, onlara tutarlı davranmalı, samimi, içten ve dürüst olmalıdır.
- Lider Kendini Tanımalı ve Geliştirmeli: Lider kendini tanımalı, öz farkındalığı olmalı, güçlü yönlerini bilmeli, zayıf yönlerini tanıyarak geliştirmelidir.
- Lider Zamanında ve Yerinde Karar Vermeli: Lider zamanında ve yerinde karar vermelidir. Zamanında verilen kararlar kontrol edilebilir krizleri önleyebilir. Doğru karar vermek liderin başarısını belirler.
- Lider, Sorumluluk Duygusuna Sahip Olmalı: Lider aldığı kararlar ve uygulamaların sorumluluğunu üstlenmeli ve sorun ortaya çıktığında başkalarını

suçlamamalıdır. Örgütü geliştirebilecek stratejileri belirlemeli, mevcut durumu analiz ederek, iyileştirici ve geliştirici önlemler almalıdır.

- **Lider Çalışanlarına Rol Modeli Olmalı:** Liderler, çalışanları tarafından izlenen kişilerdir. Liderin tarzı, konuşması, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri, yönetim becerileri çalışanların lider hakkında olumlu ya da olumsuz algılarının oluşmasına neden olacaktır. Liderin astlarını etkilemesi, rol modeli tutum ve davranışlar sergilemesi ile mümkündür. Bireylerin kendi istekleri ile lideri takip etmesi ve aynı yönde hareket etmesi liderin tutum ve davranışları ile onlara rol modeli olmasına bağlıdır.

- **Lider Grupları Sürekli Eğitmeli, Takımlar Halinde Öğrenmeyi Sağlamalı:** Lider, organizasyonu bir bütün olarak, takımlar halinde öğrenen bir yapı olarak tasarlamalıdır. Grupların eğitimine önem vermelidir. Öğrenen organizasyonu kurmak için takımlar halinde öğrenmek ve öğrendiklerini paylaşmak sürekli gelişimi sağlayacaktır.

- **Organizasyonun Tüm Özelliklerini Kullanmalı:** Bir takım ruhu geliştirerek, organizasyonun tüm kaynaklarını etkin ve verimli kullanmalıdır. Ayrıca organizasyonun güçlü yönlerini en etkin şekilde kullanacak politikalar geliştirmelidir.

Özetle, başarılı bir lider vizyoner olmak zorundadır. Örgütte çalışanları motive etmek, astlarının kişisel özelliklerini iyi tanımak ve onları güçlendirmek, kendi duygu ve davranışlarını kontrol edebilmek, empati yapabilmek, dürüst olmak, kendine güven duymak, risk alabilmek, sosyal becerinin ve iletişimin güçlü olması gibi bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Liderlik kurallarından bazıları yukarıda belirtilmiştir. Ancak liderliğin kuralları bunlarla sınırlı değildir. Önemli olan, liderliğin sürdürülebilir olmasını sağlayan temel kuralların uygulanmasıdır.

3.1.5 Liderliğin benzer kavramlarla ilişkisi

Liderlik kavramının birçok tanımı mevcuttur. Ancak liderlik ile ilgili net bir tanımın yapılmaması liderlik kavramının yönetici, başkan, şef, komutan ve popüler kişi gibi birçok kavram ile karışmasına neden olmaktadır. Bu kavramlar ile liderlik kavramı arasında ortak noktalar bulunmakla beraber liderlik kavramı ile aynı kavramlar değildir.

3.1.5.1 Yönetici ve lider farkı

Yönetici ve liderler arasında farklılıkları ortaya koyan bir çok çalışma yapılmıştır. Bu iki kavramın benzer özellikleri olmasına rağmen güçlü farklılıkları bulunmaktadır. Liderlik ve yönetici arasındaki ilişki nedir? Yönetici ve liderler benzer rolleri paylaşırlarken, bu iki işlev arasında ayırım yapmak önemlidir. Liderlerin ve yöneticilerin en önemli görevi, başkalarını kontrol etmek ve etkilemektir. Yöneticiler ve liderler arasındaki en önemli fark ise hedeflere ulaşmak için kullandıkları yöntem ve yaklaşımlardır.

Yönetim, daha ziyade, belirtilen organizasyonel hedeflere başkaları aracılığı ile ulaşmaktır. Yönetici, genellikle kısa vadeli sorunların çözümü ile ilgilenir. Yönetim, yapılandırılmış bir organizasyon içerisinde çalışan kişiler ve öngörülen rollerle ilgilidir. Organizasyonun tüm kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yöneticinin faaliyetleridir. Lider, insanlarla iletişim kuran, motive eden, teşvik eden ve yönlendiren kişidir (Mullins, 2006:306; Uğur, 2014:123; Taşkiran, 2010:35).

Liderlerin görevi, bireyleri örgütün amaçları doğrultusunda örgütlemek ve çalıştırmaktır. Örgütün amaçları ile bireylerin amaçlarını bütünleştirmek, olumlu iletişim ortamı oluşturmak, örgütün etkinliğini ve verimliliğini sağlamaktır. Ayrıca astların performanslarını değerlendirirken objektif ölçütler ile adil değerlendirmek ve onlara rol modeli olmak, güvene dayalı ilişkiler geliştirmek de liderin önemli görevleri arasındadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:209; Robbins & Judge, 2015:405). Liderlerden beklentiler genellikle çalışanların ve örgütün gelişimini sağlamak ve çalışanlara rol modeli olmaktır.

Liderler, örgütler için bir gerekliliktir. Liderler bireyleri bir vizyon etrafında birleştirir. Lider değişim, yenilik ve dönüşüm yaratır ve örgüte yeni değerler katar (Uslu, 2011:422; Güney, 2012b:40). Dolayısı ile liderler, örgütü ileriye götürecek amaç ve hedefleri belirlerken, bu sistemi kuracak ve yönetecek yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Lider ve yönetici dengesinin kurulması örgütlerin başarısı için önemlidir (Erdem, 2014:21; Robbins & Judge, 2015:337).

Yöneticiler, genelde göreve yönelik çalışmaktadır. Yönetimde temel amaç etkili bir hizmet sunmak ve bu hizmetin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu nedenle yöneticiler sistem ve yapı üzerinde odaklanırlar (Algahtani, 2014:74). Rutin görevlerin yapılmasını sağlamak ve işlerin düzenli bir şekilde aksamadan yürümesi yöneticilerin en önemli amaçlarından sayılır.

Örgütün başarısı ve etkili organizasyon yapılarının oluşması için detaylı çalışma planlarını ve görev dağılımlarını yapmak, koordinasyonu sağlamak, krizleri yönetmek, sorunları çözümlmek ve denetimleri yapmak yöneticilerden beklenen rollerdir (Erdem, 2014:21; Robbins & Judge, 2015:337). Yöneticiler genellikle örgütlerin rutin faaliyetlerini yürütürler.

Liderlerin yasal yetkiler olmadan da faaliyet gösterebilirler. Bunun için biçimsel bir organizasyonda yer almalarına gerek yoktur. Yönetici, yaptırım aracı olarak otoriteyi ve yetkiyi kullanırken, lider etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive eden teknikleri kullanır. Liderin yolu zordur. Ancak bu yol kalıcı ve sürekli. Dolayısıyla, liderler kurumsal yetkileri olmadan da kitleleri peşinden sürükleyebildiği gibi geniş yetkileri olan ancak kitleleri etkileyemeyen yöneticiler de bulunmaktadır (Ertürk, 2000:151; Erdem & Dikici, 2009:199; Güney, 2012b:40). Yönetici rutin karmaşıklığın üstesinden gelen resmi bir sorumluluktur. Liderlik örgüt için vizyon geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir (Uslu, 2011:422-423; Algahtani, 2014:76).

Liderlik sadece örgütün üst basamaklarında gerçekleşen faaliyetler değildir. Örgütün değişik kademelerinde gerçekleşebilmektedir. Burada önemli olan belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda, grubu yönlendirebilmektir (Demir et al., 2010:130, Ataman, 2009:544).

Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıklar üzerine kapsamlı bir makale yazan Zaleznik (2004) makalede örgütsel yapı ve süreçler üzerinde durmaktadır. Yönetimsel gelişmenin sadece yetkinlik, kontrol ve güç dengesi üzerinde durulduğu dönemlerde, ilham, vizyon ve insan tutkusu gibi kurumsal başarıyı yönlendiren temel liderlik unsurlarını savunmuştur. Zaleznik liderlerin proaktif bir yaklaşımı olduğunu belirtmiştir. Liderler, vizyon yaratır ve geleceği öngörür. Liderler yeni ufuklar da arayışını sürdürür (Zaleznik, 2004:171, Uslu, 2011:422-423; Yatkın, 2007:131).

Liderler, kriz durumlarında cesaretlidir ve riskleri yönetme becerisine sahiptir. Gerçek liderler, çalışanlarının yetenek ve potansiyellerini kullanan ve geliştiren kişilerdir. Çalışanlarına ilham verir, koçluk yapar ve onları harekete geçirir. Yönetici ise çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül ile başarılarını pekiştirir (Tuncer, 2010:64). Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıklar karşılaştırmalı olarak Çizelge 3.2' de sunulmuştur.

Çizelge 3.2: Yönetici ve Liderlik Özellikleri

Liderin Özellikleri	Yönetici Özellikleri
Zaleznik - 1977 • İnsanlara odaklanır • Takipçileri vardır • Gayri resmi otorite • Risk alır • Kararları kolaylaştırır • Doğru işi yapar • Uzun menzilli bakış açısı • Transformasyonel • Stratejileri ve vizyonunu belirler • Değerlere odaklıdır • İnovasyon önemlidir	• Sistem ve yapıya odaklanır • Astları vardır • Resmi otorite • Riskleri en aza indirir • Karar verir • İş doğru yapar • Kısa menzilli bakış açısı • Geçişli • Planlar ve bütçeler hazırlar • Kurallara odaklıdır • Standardizasyon
Bennis - 1989 • Yenilikler, yaratıcılık • Orijinal • Gelişmeler sağlar • İnsanlara odaklanır • Güven • Uzun menzilli bakış açısı • Neyi ve nedenini sorar • Statükoya meydan okuyor	• Yönetir • Taklit • Mevcut sistemi korur • Sistemlere ve yapıya odaklanır • Kontrol • Kısa menzilli bakış açısı • Nasıl ve ne zaman sorar • Statükoyu kabul eder
Chapman - 1989 • Faaliyetleri ilerletmek • Konuşma fırsatları yaratır • Heyecan verici bir çalışma ortamı için çalışır • Heyecan, hevesle • Çalışanları potansiyel takipçiler olarak görür • Bağımsızdır	• Faaliyetleri korur • Konuşma fırsatlarını kabul eder • Rahat bir çalışma ortamı için çalışır • Dikkatlice, delege • Çalışanları çalışanlar olarak görür • Stabilize edicidir
Bennis & Goldsmith -1997 • Yenilikler • Orijinal • Yaratır • Gerçekliği araştırır • İnsanlara odaklanır • Güvene önem verir • Uzun menzilli bakış açısına sahiptir • Gözü ufuktadır • Statükoya meydan okur	Yönetenler • Kopya • Korur • Gerçekliği kabul eder • Sistemlere odaklanır • Kontrole güvenir • Kısa menzilli bakış açısına sahiptir • Gözü mevcut düzendedir • Statükoyu kabul eder
Northouse - 2007 • Yol tarifi oluşturma • Bir vizyon oluşturmak • Büyük resmi açıklığa kavuşturmak • Hedefleri ilerletmek • Takım kurma ve koalisyon oluşturma • Motive etmek ve ilham vermek • İlham ve enerji verme • Astları güçlendirmek • Karşılanmamış ihtiyaçları karşılama	• Planlama ve bütçeleme • Gündemlerin oluşturulması • Zaman çizelgelerini ayarlama • Yapıyı sağlamlaştırma • Kural ve usullerin oluşturulması • Kontrol etme ve problem çözme • Teşvik geliştirme • Yaratıcı çözümler üretmek • Düzeltici eylem yapılması
Lunenburg - 2012 • İnsanlara odaklanır • Dışa bakar • Vizyonu ifade eder • Geleceği yaratır • Ormanı görür • Güçlendirir • Meslektaşlar • Vakıflar ve gelişmeler • Doğru işleri yapar • Değişim yaratır	• Her şeye odaklanır • İçine bakar • Planları uygular • Mevcut durumu iyileştirir • Ağaçları görür • Kontrol eder • Astlar • Direktifler ve koordinatlar • İşleri doğru yapar • Değişimi yönetir

Kaynak: Algahtani, 2014:79-80

Liderlik ve yönetici arasındaki farklar Watson tarafından strateji, yapı, sistemler, tarz, personel, beceriler ve üst düzey (veya ortak) hedefler boyutlarında uygulanmıştır. Watson, yöneticilerin; strateji, yapı ve sistemler üzerine eğilim gösterdiğini liderlerin ise vizyon, personel, beceriler ve paylaşılan hedefler üzerine eğilimi olduğunu ifade etmiştir (Mullins, 2006:307).

Örgütlerde bütün yöneticiler lider olmadığı gibi bütün liderler de yönetici değildir. Yöneticinin rolleri ile liderin rolleri arasında denge sağlanması gerekmektedir. Çünkü, örgütlerin hiyerarşik yapılardan giderek uzaklaşması ile birlikte ve farklı ihtiyaçlara cevap verebilmek için yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Çünkü lider, örgütü yöneten, mevcut sistemleri sorgulayan, ileriye götüren, yaratıcı, değişimci, rekabetçi, risk alabilen, mevcut durum ile hedeflenen durum arasında dengeleri kurabilen ve bireyleri amaçlar doğrultusunda davranmaya yöneltten kişidir (Ertürk, 2000:151-545; Güney, 2000:155; Mullins, 2006:306, Erdem, 2014:18).

Günümüzde yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Çünkü biçimsel organizasyonların yöneticilere verdiği yetkiler etkin kullanılmadığında, astlar yöneticilerinden etkilenmeyecek, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün olmayacaktır. Ancak lider yöneticiler kurumlarda değer ve misyon yaratarak, çalışanların bir çok yönden ihtiyaçlarını karşılayacak yapıyı oluşturabilir. Liderler bireyleri motive eder, örgüte bağlı, verimli, üretken güçlü bir organizasyon yapısı oluştururlar.

3.1.5.2 Başkan ve lider farkı

Başkan kavramı ve lider kavramı birbirinden farklı kavramlardır. Başkanlar seçilerek biçimsel şekilde göreve gelmektedir ve yasal güce sahiptirler. Liderler ise biçimsel olmayan şekilde, takipçileri tarafından benimsenerek seçilen ve biçimsel yetkiye sahip olmayan kişilerdir. Buna rağmen etkin liderler kitleleri peşinden sürükleyen güce sahip olabilirler. Ancak liderlik vasıflarına sahip olmayan başkanlar, kitleleri yönlendiremezler. Bundan dolayı güçlerini, yetkilerini kaybetme durumları bulunmaktadır (Güney, 2012a:341-342; Parsehyan, 2014:15).

3.1.5.3 Komutan ve lider farkı

Komutanlar ve liderler bireyleri yöneten kişilerdir. Ancak yönetirken kullandıkları gücü farklı kaynaklardan elde ederler. Komutan, profesyonel bir sevk ve idarecidir. Etkileşimin kaynağında; otorite, sorumluluk, emir-komuta zinciri bulunmaktadır. Lider ise gücünü kendi kişisel özelliklerinden ve davranışlarından alır. Lider, insanların davranışlarını ve hareketlerini etkileyerek, onlara yön verme, ikna etme, ortak

hedeflerde birleştirebilme, insanları motive etme, yol gösterme gibi yetenekleri kapsar.

Komutan kanun, yönetmelik ve yönergeler çerçevesinde kendisine verilen görevleri yapar ve astlarına verdiği emirlerin yerine getirilmesini bekler. Komutanların resmi otoritesi vardır. Liderlerin astlarını etkileme gücü bulunmaktadır. Komutan ve lider kavramı birbirinden anlam olarak farklı iki kavram olmasına rağmen dünya tarihini değiştiren, kitleleri peşinden sürükleyebilen büyük komutanlar olmuştur (Güney, 2012b:342; Sığı, 2007:99).

3.1.5.4 Şef ve lider farkı

Türk Dil Kurumu sözlüklerinde lider; sosyal bilimlerde tanımlanan lider tanımından farklılık göstermekte ve kısmen uzak bir tanımla, önder ve/veya şef olarak açıklanmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünün diğer bir tanımında ise, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetiminde görevli olan kimsedir (Kesimli, 2013:3). Lider ve şef kavramı birbirine yakın iki kavramdır. Şef kavramı kamu, ordu ve işletmelerde kullanılan bir kavramdır. Orduda genellikle komutanlara, işletmelerde kısmi amirlerine şef denilmektedir. Gilles Ferry' e göre şef pozisyonunda olan yöneticiler, liderlerden daha otoriterdir (Parsehyan, 2014:15; Güney, 2012a:44).

Şef ve lider kavramının farklılıkları şöyle sıralanabilir (Mizrahitokatl, 2016:16; Güney, 2012a:44):

- Lider, takipçilerine yol gösterir. Şef, astlarını yakın denetimi ile tedirgin eder.
- Lider, takipçilerini etkileyerek gönüllü çalışmasını sağlar. Şef ise, otoriter bir yönetim tarzı ile astlarını zorlayarak iş yaptırır.

Etkin liderin vasıflarından biri bağlı çalışan bireyleri geliştirmek ve güçlendirmektir. Lider, genellikle katılımcı yönetim tarzı ile güçlü ekipler kurarken biz duygusu ile hareket eder. Şef genellikle ben duygusu ile hareket eden bir yöneticidir.

3.1.5.5 Popüler kişi ve lider farkı

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde popüler kelimesi “halkın arasında yaşayan motiflere, ögelere yer veren, onlardan yararlanan, halkın zevkine uygun, halk tarafından tutulan” kişi anlamındadır. Popüler kişiler sahip oldukları bazı özellikleri ile toplum tarafından benimsenmiş, ilgi çeken kişilerdir. Liderler de bazı üstün özellikleri nedeni ile toplum tarafından benimsenirler (Güney, 2012a:44, Mizrahitokatl, 2016:21).

Popüler kişiler, toplumu oluşturan kişilerin bir kısmını etkileyebilir. Hatta bazıları toplum içerisinde bazı gruplar tarafından kabul görmezler. Popüler kişiler, kendilerine hayran olan kitle tarafından benimsenir ve izlenirler. Lider ise toplumdaki bireyleri etkiler ve onları yönlendirirler. Peter F. Drucker lider ile popüler kişi arasındaki benzerlikleri ve farkları şu şekilde ortaya koymuştur (Parsehyan, 2014:22):

- Liderin ve popüler kişilerin izleyenleri vardır. Ancak liderin izleyicileri liderin yarattığı vizyona, amaçlarına inandıkları için, popüler kişilerin izleyicileri ise bu kişileri beğendikleri için takip ederler.
- Lider, inandığı yolda kişileri yönlendirirken takipçileri ile birlikte belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışır. Popüler kişiler ise gündemde kalmaya çalışır. Bu amaçları için medyayı etkin bir şekilde kullanır. Popüler kişi için şöhret önemlidir. Popüler kişilerin bazıları sosyal sorumluluk projeleri ile izleyenleri etkiler. Ancak bu etki bir liderin etkileme gücü kadar kapsamlı değildir.

Kısaca, liderlik kavramı yönetici, komutan, şef ve popüler kişi kavramlarından farklı bir kavramdır. Liderlik kavramının kapsamı çok geniştir. Bu kavramlardan hiçbirisi lider kavramının yerini tutamaz.

3.1.6 Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri ve liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler

Liderin kullandığı güç biçimleri liderin etkinliği ve başarısını belirler. Gücün kullanılma şekli ve gücün hangi amaçlar için kullanılacağı liderlik yaklaşımlarının bir göstergesidir. Günümüz koşullarında liderlerden beklenen bireyleri birleştirici, uzlaştırıcı olumlu ve yapıcı eylemlere yönlendirmesidir.

3.1.6.1 Liderlik sürecinde kullanılan güç biçimleri

Liderlerin en önemli gücü başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyiş ile lider, bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirme potansiyeline sahip kişilerdir. Bu nedenle liderin takipçilerinin davranışlarını belirleyici bir gücü vardır. Liderin kullanacağı güç kaynağını belirlemesi ve bu gücü kullanması ile takipçileri liderin gücünü algılar.

Örgütsel güç, başkalarını etkilemek ve onların belirli hedeflere ulaşması için teşvik ve ikna etmektir. Güç, bireyleri belirli davranışlara yöneltmek için etkileme ve motive etme kapasitesidir ve bireylerin veya grupların eylemlerini etkiler. Sosyal güç ise değişen tutumlar, inançlar ve başkalarının davranışlarıdır. Weber' e göre gücün

tanımı, bireyin kendi iradesini başkalarına dayatma potansiyelidir (Fuquqa, Payne, & Cangemi, 1998:36-38).

Güç, bireylerin diğerlerinden üstün olan bir veya daha fazla niteliğinden kaynaklanan ya da örgütlerde hiyerarşiden doğan bir pozisyon sonucunda oluşan sosyal bir boyuttur (McShane & Von Glinow, 2016:174; Aslan, 2013:72). Bireylerin güç ihtiyaçları, yaşam olaylarını, durumlarını ya da onlara bağlı olan insanları yeterince kontrol edebileceklerine inandıkları zaman karşılanır.

Güç, formal ve informal olabilir. Formal güç, örgütlerde ast-üst ilişkileri ile ortaya çıkan otoriteden oluşan bir yapıdır. İnformal güç ise kişilerarası ilişkiler sonucu ortaya çıkan ve birinin diğerini etkilemesi durumudur. Güç, insanlar arası ilişkilerin olduğu her yerde görülebilir. Weber gücü, her türlü direnmeye karşı gelerek istediğini yapabilme ihtimali olarak tanımlamıştır. Yukl' a göre güç, bir parçanın diğer bir parçayı etkileyebilme kapasitesidir (Aslan, 2013:72). Kısaca, güç kavramı bireyleri etkileyebilme, onların tutum ve davranışlarını değiştirme potansiyelidir.

Güç kullanıldığı amaçlar ve kullanılma şekline göre olumlu ya da olumsuz bir kavram olarak değerlendirilebilir. Gücün kullanım şekline göre karanlık sonuçları da olabilir. Bu nedenle güç, etik yönetim ilkelerine uygun kullanılmalı ve örgütsel performans ile yakın ilişkili olmalıdır (McShane & Von Glinow, 2016:174).

Liderin en önemli görevi; bireylerin başarısı, insanları birleştirme, çabalarını harekete geçirme ve bireylerin kolektif çabalarına yönelik olarak ortak amaçlara teşvik etmektir. Etik liderler, yasal gücü diğer bireylere hizmet etmek için kullanırlar. Etik olmayan liderler ise gücü şahsi çıkarları ve kendi gelişimleri için kullanırken çoğunlukla karşıt görüşleri kınar, takipçilerine kontrol ve baskı uygularlar (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007:178).

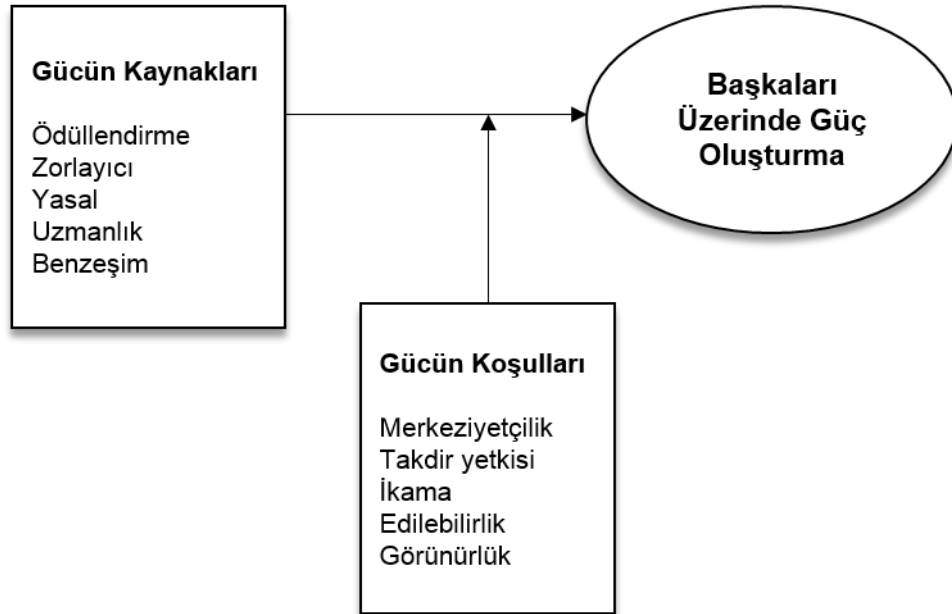
Gücün varlığını ortaya koyabilmek için güç sahibinin hedefi doğru algılaması gerekir. Kişinin kendini güçlü hissetmesi, diğerlerinin algılamaları ile uyumlu değilse o birey güçlü kabul edilemez. Bu nedenle başkalarının sizin yeteneklerinize inanması gerekir. Örneğin, bir kişinin kurallara daha az uyması ile diğer bireyler tarafından daha güçlü algılandıklarını ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Gücün bir diğer özelliği ise bir taraf güçlü olan tarafa bağımlıdır (McShane & Von Glinow, 2016:174-175; Aslan, 2013:74-75).

Ancak bu bağımlılık ilişkisinde, etkileyen ve etkilenen bireyler arasında dengeleyici bir güç vardır. Örneğin, yöneticilerin astların üzerinde önemli yaptırım güçleri olmasına rağmen yöneticilerde astların bilgi, yetenek ve uzmanlık gücüne ihtiyacı

bulunmaktadır. Ayrıca, güç kabul edilen bölgede geçerlidir. Her zaman her yerde geçerli değildir (McShane & Von Glinow, 2016:174-175; Aslan, 2013:74-75).

Gücün farklı kaynakları bulunmaktadır. Gücün kaynaklarını sosyal bilimciler farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Liderin güç kaynakları ile ilgili en yaygın sınıflandırmayı yapan John French ve Bertrand Raven, güç kaynaklarını; 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 sınıflandırmıştır (French & Raven, 1959:151-165).

Diğer bir sınıflandırmaya göre, güç kaynakları, örgütsel güç (yasal, ödüllendirme, zorlama) ve şahsi güç (uzmanlık ve benzeşim) olarak iki ayrı kategoriye ayrılmıştır (Lunenburg, 2012b:7). Bunlardan, yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güç, güç sahibi olan kişinin resmi ya da resmi olmayan gücünden, uzmanlık ve kişilik gücü ise kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır (McShane & Von Glinow, 2016:174-175; Aslan, 2013:74-75). Gücün kuvvetli etki oluşturmalarını sağlayan güç kaynakları ve koşulları Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Gücün Kaynakları ve Koşulları

Kaynak: McShane & Von Glinow, 2016:174-175

3.1.6.2 Lider ve ödüllendirme gücü

Ödüllendirme gücü, zorlayıcı yaptırımları ortadan kaldıran, kendisinden beklenen davranışı göstermesi durumunda, liderin ödüllendirme yeteneği ve kaynağına sahip olduğuna ilişkin bireylerin algılarına ödüllendirme denmektedir (McShane & Von Glinow, 2016:177; Aslan, 2013:87). Ödül gücü, başkalarının davranışını onların ulaşmak istedikleri ile etkileyebilme yeteneğidir (Lunenburg, 2012b:3). Ödül gücü, liderin ödüllendirme kaynaklarını kontrol etme yeteneği ve bireylerin ödüllendirebilmesini güç aracı olarak kullanmasıdır (Meydan & Polat, 2010:131).

Bu ödüller, terfi, ücret artışı veya mali olmayan promosyonlar, tatil programları, övgüler vb. gibi çalışanların davranışlarını etkilemek ve kontrol etmek için kullanılan güç ödülleridir (Randall, 2012:30). Ödül gücü, çalışanın daha iyi bir performans ile çalışmasını sağlayabilir. Performans ve ödüller arasında arasındaki bağlantı olumlu yöndedir. Dolayısıyla ödül gücünü etkin bir şekilde kullanan yönetici, ödüllendirilen davranış konusunda açık olmalıdır ve ödülün nedenini açıkça belirtmelidir (Lunenburg, 2012b:3).

Liderin resmi yetkileri ile verdiği ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için değeri ne kadar fazla ise liderin ödüllendirme gücü de o oranda artmaktadır. Ancak bu gücün adil kullanılması gerekmektedir (Bakan & Büyükbeşe 2010:76). Örneğin, İsveç'te bir danışmanlık firması tarafından yapılan bir çalışmada, ödüllerin ve cezaların dağılımının çalışanların direnç ve üretkenliğini tatmin edilir bir şekilde kontrolünü sağlandığı görülmüştür (Aslan, 2013:87).

Liderlerin ödüllendirme gücünün çalışanların performansının artışına, örgüte bağlılık, verimlilik gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır. Dolayısıyla güç kaynaklarının kullanımı liderliğin önemli bir unsurudur. Sonuçlara ulaşılmasını doğrudan etkilemektedir. Liderliğin tüm fonksiyonlarının gerçekleşmesi güç kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımını gerektirmektedir.

3.1.6.3 Lider ve cezalandırma gücü

Bu gücün kaynağı korkuya dayanmaktadır ve bireyin hata yapması durumunda liderin kendisini cezalandırma inancı bu korkuyu yaratmaktadır (Randall, 2012:29). Liderin etkileme gücüne sahip olması astların lideri kabul etmesi ile mümkündür (Güney, 2012b:62; Koçel, 2005:567). Liderler tarafından zorlayıcı gücün kullanım şekli, örgütlere göre farklılık gösterebilir (Meydan & Polat, 2010:131).

Zorlayıcı güç araçları, liderlerin bir organizasyon içindeki çalışanlarını küçük düşürme, kınama, tehdit etme, istenmeyen iş atamaları, mobbing uygulamaları gibi olumsuz yaptırımlar içerebilir (Randall, 2012:29). Aynı şekilde astların da işi

yavaşlatmaları, bilgilerini saklamaları, sabotaj yapmaları gibi yöneticilerini zor duruma düşüren güç kullanımları söz konusu olabilir (Aslan, 2013:86).

Sonuç olarak zorlayıcı güç, korku yaratmaya yönelik bir güçtür. Bugün birçok organizasyonda zorlayıcı güç, çalışanları tedirgin etmesine rağmen kullanılmaktadır. Ancak zorlayıcı gücün çalışanları motive etme, örgüte bağlılıklarını sağlama ya da performansını yükseltme değeri yoktur.

3.1.6.4 Lider ve yasal güç

Yasal güç, liderin örgüt içindeki konumundan kaynaklı başkalarının davranışını etkileyen güçtür. Meşru veya otorite gücü olarak da ifade edilebilir. Örgüt bir kişiye belli bir konumundan dolayı, doğrudan diğer kişileri etkileme hakkı tanımıştır. Bu nedenle lider astlarından bir şey yapmalarını isteme hakkına sahiptir (Lunenburg, 2012b:2). Yasal gücün etkin kullanılması işlerin yapılması açısından önem taşır.

Dolayısıyla örgütün hiyerarşik yapısı gereği liderin etkili olabilmesi için statüsünün yetkilerle desteklenmesi gerekir (Kaya & Onğun, 2015:321; Aslan, 2013:85). Yasal güç, kişilere pozisyonları gereği astlarından belirli isteklerde bulunma ve belirli yaptırımlar uygulama yetkisi verir (Koçel, 2005:368). Lider yasal gücünü kullanırken, bireyler kendi isteklerine uymadıklarında onlara ceza verebilme kabiliyetine sahip olduğundan yasal gücünü adil ve dengeli kullanmalıdır.

Yasal gücü kullanan liderin bazı değerleri ve kişilik özellikleri bu gücün çalışanlar tarafından kabullenilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde otoriteye karşı yüksek saygı duyabileceklerini gösteren çalışmalar mevcuttur (Bakan & Büyükbeşe, 2010:76; McShane & Von Glinow, 2016:176).

Yasal güç pozisyonundan kaynaklanan bir güçtür. Pozisyonun kaybedilmesi ile bu güç kullanılamaz. Liderlerin yasal gücünü kullanırken bazı değerleri gözetmesi gerekmektedir. Kişisel özellikler ve değerler sistemi üzerinde kurulan güçler her zaman etkisini korumaktadır.

3.1.6.5 Liderlik ve uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü grubun ya da bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek, tecrübe ve bilgilerdir. Liderin uzmanlık gücünün astlar tarafından kabul edilmesi ile oluşan bu güç uzun etkili bir güç kaynağıdır. Uzmanlık gücü, liderin bilgilerini algılama durumlarına göre astlarının bilgi ve yeteneklerini takdir etme ve etkilenme durumudur (Güney, 2012b:62; Çalışkur, 2016:35).

Bir liderin uzmanlık gücü, bilgisi, tecrübesi ve yetenekleri ölçüsünde güçlüdür. Uzmanlık gücü bireysel olarak kazanılan bir güçtür (Pazarbaş, 2012:76). Liderin organizasyondaki belirsizlikleri yönetmesi uzmanlık gücüne bağlıdır. Özellikle çevrenin değişen koşullarında meydana gelen belirsizlikleri ön görme ve oluşabilecek krizleri yönetme liderin örgüt başarısını ve gücünü olumlu yönde etkiler (McShane & Von Glinow, 2016:177).

Kısaca, liderin uzmanlık gücü bireyleri etkilemekte ve lidere karşı hayranlık ve takdir duygularını oluşturmaktadır.

3.1.6.6 Lider ve beğeniye dayanan güç

Karizmatik lider, bir liderin kendi davranışları, inançları ve kişisel özellikleri ile başkalarının inançları, değerleri, davranışları ve performansı üzerinde yaygın ve yoğun bir etki yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Sosik, 2005:222; Kwak, 2012:58). Bass'a göre karizma, örgütsel ortamdaki etkin liderden, yöneticiyi ayıran önemli bir unsurdur. Liderin üstün kişilik özellikleri ve karizma etkisinden dolayı takipçileri liderlerine benzemek istemektedir (Aslan, 2009:258).

Karizma gücünü liderlerin gözlemlenen davranışlarına yönelik takipçilerinin bulundukları atıflar belirler. Liderin kendi statüsünü değiştirme arzusunu ifade etmesi, değişim için çevresel kısıtlamaları kaldırması, ilham verici vizyonlar sağlaması, ifade etme yetenekleri, kişisel riskleri alması ve kendini ortaya koyması, görevlerinin olağanüstü olduğuna dair bir izlenimi uyandıracak davranış ve eylemlerle özdeşir (Sosik, 2005:222; Kwak, 2012:58; Conger, Kanungo, & Menon, 2000:748).

Takipçiler, yönetim kadrolarında bulunan liderleri sadece liderin resmi otoritesinden değil, liderinin sıra dışı karakterine dair algılarından dolayı izlemeyi tercih ederler. Böylelikle, karizmatik liderliğin ölçüsü, takipçilerin liderin davranışsal özelliklerine ilişkin algılarına dayanmaktadır (Conger et al., 2000:748). Lidere duyulan hayranlık ve liderin düşünsel ve davranışsal özelliklerini takipçilerinin kendileriyle özdeşleştirme derecesi arttıkça liderin karizmatik gücünün etkisi artmaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010:76).

Kısaca, karizmatik lider gücünü üstün kişisel özelliklerinden alır. Karizmatik liderin üstün kişisel yetenekleri etkileme gücünü artırır. Bu nedenle, liderin vizyonu ve gücünü iyi veya kötü kullanması toplumları farklı boyutlarda etkileyebilir. Burada önemli olan nokta liderin vizyonunu olumlu bileşenlerden oluşturması ve gücünü bireyler üzerinde olumlu etkiler bırakma yönünde kullanmasıdır.

3.1.7 Liderin başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörler

Liderlerin örgütün dinamiklerini dengede tutması gerekir. Lider, çalışanların ne yapması gerektiğini doğrudan belirleyen kişilerdir. Liderin tutum ve davranışları örgüt içi uyumlu ilişkilerin kurulmasını, çalışanların performansını, moral ve motivasyonunu, örgütsel bağlılığını doğrudan etkilemektedir.

Liderin vizyonu, strateji ve politikaları belirleme gücü, kurumda yarattığı değişim ve gelişmeler liderin takip edilmesini sağlar. Bundan beş yüzyıl önce Niccholó Machiavelli, "The Prince" kitabında dönemin hükümdarlarına, yanında bulundurduğunuz çalışanlara fazla güvenerseniz onların dikkatsiz davranabileceğini, ancak fazla güvensiz bir yaklaşım gösterdiklerinde ise sorunların olabileceğini ifade etmiştir. Çalışanların kendilerini örgütte nasıl hissettiği çok önemlidir. Çalışanların örgütte kendilerini iyi hissetmeleri ile örgüte olumlu katkı sağladıkları yapılan çalışmalarda görülmüştür (Reyhanoğlu & Akın, 2016:443). Dolayısıyla liderlerin başarılı olmaları örgüt ve çalışanları olumlu yönde etkilerken, liderin başarısızlıkları bir çok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Schilling, başarısız liderlik kavramının hem etkili olmayan hem de yıkıcı liderlikten oluştuğunu ifade etmiştir. Burke' e göre başarısız liderler yeteneksiz, aptal ve beceriksizdir. Krizleri önceden öngöremedikleri için yönetemezler. Başarılı olmak için yeterince çaba göstermez ya da çalışmazlar. Dolayısı ile başarısız liderlerin temelde liderlik yeteneği yoktur (Takala, 2009:65-70).

- Genel olarak liderlerin başarısını olumsuz etkileyen faktörler şunlardır (Eraslan, 2004:2-5; Güney, 2012b:59-61; Parsehyan, 2014:22-24; Murray, 2015:15-45; Fındıkçı, 2009:27-516; Goleman, 2013:7-34; Gül & Şahin, 2011:245; Eren, Alphan, & Ergün, 2003:55-70; Takala, 2009:65-70; Mizrahitokatlı, 2016:29; Kahya & Şahin, 2016:94; Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009:54; Alparlan & Ekşili, 2016:275; Winston & Patterson, 2006:6-66):

- Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak: Liderin kişilik yapısı ve özelliklerinin yakından takip edilmesinin en önemli nedeni liderliğin insan ilişkilerinin odağında bulunmasıdır. Terry çalışmasında, "birlik bize çeşitliliğe erişim sağlamalı; çeşitliliği alakasız kılmaya çalışmamalıdır" ifadesi ile liderin birleştirici olması ve takipçilerini ortak değerlerde birleştirmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Liderlerin başarılı sonuçlara ulaşması için temel insani değerleri, evrensel ahlakı, insanların ihtiyaçlarını temel alan yaklaşımlar sergilemeleri gerekmektedir. Deming, insanların birbirinden farklı olduğuna dikkat çekmiştir. Liderler öncelikle insanların

farklı olduğunu, onların yeteneklerinin ve becerilerdeki farklılıkların örgüt için gerekli kaynakları sağladığı fark etmelidir.

Liderlerin, insanların gelişmesine katkıda bulunması, onları önemsemesi, değerli olduklarını hissettirmesi, onları dinlemesi, sıkıntılarını paylaşması gerekir. Lider için insanların desteği olmadan başarılar elde etmek imkansızdır. Aksi davranışlar, liderin başarısızlığı ile sonuçlanacaktır.

- Takipçilerine empatik yaklaşmamak: Liderliğin yapı taşlarından biri olan empatik yaklaşım, günümüzde ekip çalışmalarının artması, küreselleşme nedeni ile kültürel farklılıklara duyarlılık oluşması ve yetenekli kişilerin kurum içinde tutulmasında önemli bir rol oynar. Liderlerin kararlar alırken çalışanların duygularını dikkate almaları gerekir. Liderlerin çalışanların duygusal tepkilerine göre davranma becerisi geliştirmesi çalışanların performanslarını yükseltir. Miller'in çalışmasında, liderin takipçileri ile ilişkilerinde empati gösteren liderlerin daha başarılı oldukları vurgulanmıştır. Empatik yaklaşım, çalışanların liderlerine ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve işten ayrılmalar azalır. Empati yapmayan liderler, takipçilerini kaybedebilirler ve başarısız olabilirler.

- Ödüllendirmede yanlı davranmak: Liderin sahip olması gereken en önemli kişilik özelliklerinden biri adaletli olmaktır. Adalet bir kişinin kendisi de olmak üzere tüm canlıların haklarını koruyacak şekilde yaklaşmasıdır. Adalet bir lider için çok önemli ve bağlayıcıdır. Çünkü liderin görevi, örgütsel uyumu sağlamak, ödül ve cezaların dağıtımında adil olmak, çalışanların performansını geliştirmek ve güveni sağlamaktır.

Bazı liderler yetki ve sorumluluklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaktadır. Liderler, statülerinden kaynaklanan gücü bazen işe alımlarda, çalışanların performans değerlendirmesinde, kariyer planlamalarında dürüst ve adil bir şekilde kullanmayabilir. Ancak adaletin olmadığı bir ortamda, dürüstlükten etik ve ahlaki değerlerden bahsetmek de mümkün değildir. Böyle bir ortamda politik manevralar, örgüt içi çatışmalar ve belirsizlikler artar. Çalışanlar tedirgin ve huzursuz olur. Lidere olan inanç ve saygı azalır ya da tamamen yok olur. Liderin çalışanlar üzerinde etkinliğinin azalması sonucunda örgütsel etkinlik ve verimlilik de azalır. Bu durumda liderin başarısızlığı kaçınılmazdır. Dolayısıyla liderin kendini izleyenlere adaletli yaklaşımlar göstermesi ve güven ortamı geliştirmeleri gerekmektedir.

- Yaptığı hatalarda ısrar etmek: Lider, başarısızlıklarından veya başarılarından çok şey öğrenebilir. Liderin bazı sorunun kendisinden kaynaklandığını veya sorunun önemli bir parçası olduğunu kabul etmesi zor olabilir. Yöneticiler, kendilerini çözmeye çalıştıkları sorunların dışında görmek isterler. Kendilerini bir sorunun parçası veya onun nedenlerinden biri olduğunu kabul etmezler. Ancak liderliğin karanlık tarafını görmezden gelmeye devam etmek, liderliğin yanlış şekilde anlaşılmasına yol açacaktır. Bu durum pek çok insan için kafa karıştırıcı ve yanıltıcıdır. Ayrıca iyi liderlerin gelişimini sınırlar.

Yaptığı hatalara meydan okuyan ve yapılan eleştirilere karşı toleransı olmayan, uzlaşmaya razı olmayan liderler, insanlar için gücü temsil ettiklerinden bu pozisyonlara uygun kişiler gibi görünseler bile örgütlerde bozulmalara sebep olacakları için başarısız olurlar. Liderlerin yetkilerini ve güçlerini kullanarak, örgüt için ciddi ve olumsuz sonuçlara yol açan eylemlerde bulunmaları ve bu eylemlerin sonuçları lideri başarısızlığa götürecektir.

- Sahip olduğu gücü çok önemsemek: Liderin amacı grubu etkilemek ve yapıyı harekete geçirerek amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Unutmamalı ki lider gücünü gruptan alır ve izleyenlerinin ona izin verdiği oranda etkileme gücüne sahiptir. Bu noktada John Maxwell'in "kendini lider zannedenin takip edeni olmalı, yoksa o kişi sadece yürüyüşe çıkmıştır" ifadesi bu anlamda önemlidir.

Liderlerin sahip oldukları gücü çok fazla önemsemeleri ve çalışanlara güçlerini baskı yaparak uygulamaları, takipçilerinin motivasyonunu ve performansını düşürür. Bu durum lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin bozulmasına, liderin negatif etkisinin artmasına neden olur. Dolayısıyla lider sahip olduğu gücü çok fazla önemsememeli, takipçileri olmayan liderin gücünün olmayacağını ve bu gücün kendisi destekleyen kişiler tarafından oluşturulduğunu bilmelidir.

- Ruhsal açıdan olgun davranmamak: Liderlerin ruhsal açıdan olgunluğa erişmiş kişiler olmaları için kişinin kendi öz farkındalığının olması ve kendini kontrol altına alabilecek ve yönlendirecek gelişmişlik düzeyine ulaşması gerekmektedir. Liderin duygularını ve bunların başkaları üzerindeki etkilerini bilmesi önemlidir. Karar verirken aceleci davranmamalı, harekete geçmeden önce detayları düşünecek olgunluğa sahip olmalıdır.

Ruhsal olgunluğa ulaşmamış kişilerin liderlik yapmaları mümkün değildir. Çünkü liderin takipçileri en çok liderin kişilik özelliklerinden ve yeteneklerinden etkilenirler. Takipçilerinde bu etkiyi yaratamayan liderlerin izleyenlerini etkilemesi ve yönlendirmesi mümkün olmayacaktır. Ayrıca ruhsal olgunluğa ulaşmamış kişilerin

doğru ve etkin kararlar vermesi, çalışanlarına karşı adil tutumlar sergilemesi ve tutarlı davranışlar göstermesi oldukça zordur. Bu durum ise lideri başarısızlığa götürür.

- Kendisinden sonra yeni liderlerin yetişmesini engellemek: Lider, liderlik yeteneklerine ve becerilere sahip olan bir veya daha fazla takipçiyi seçerek onları donatan, eğiten, takipçilerini örgütün misyonuna ve amaçlarına yönlendiren ve yerine gelecek yeni liderleri yetiştiren kişidir. Liderlerin karmaşık organizasyon yapılarında faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmek için yeni liderler yaratmaları gerekmektedir.

Yeni lider yaratabilmek için öncelikli olarak organizasyonun değerleri oluşturulmalı, çalışanların yetki ve sorumlulukları belirlenmeli, süreçler ve organizasyon yapısı hazır olmalıdır. Bu nedenle liderin takipçilerinin kişisel gelişimlerini, duygusal ve fiziksel durumlarını takip etmesi gerekir. Liderler, kendilerinden sonra gelecek veya kurumda bulunmadığı dönemlerde işlerini aksatmadan yürütülmesini sağlayacak kişileri belirlemelidir. Ancak Collins, büyük liderlerin “doğru insanları otobüse almasını” önermektedir. Doğru insanları örgüte getirme fikri, kişi-organizasyon uyumu kavramıyla daha iyi açıklanmaktadır. Gelecekte örgütsel başarı elde edebilmek için doğru insanları seçmenin önemi bazı çalışmalarda belirtilmiştir. Liderin öncelikle örgüt için çalışanı seçmesi ve sonrasında "doğru otobüsteki koltuklara" doğru insanları yerleştirmesi gereklidir.

- Kişisel menfaatlerini ön planda tutmak: Liderlerin kurumun ve toplumun menfaatlerini kendi kişisel çıkarlarından üstün tutması gerekmektedir. Bu kavramlar anlamları açısından dikkate alındığında liderliğin önemli unsurlarını oluşturduğu görülmektedir. Burns, “eğer liderlik toplu bir amaca hizmet etmiyorsa hiçbir şeydir” diyerek, liderlikle ilgili yaklaşımların yalnızca liderin özelliklerine odaklanmasını eleştirmiştir. Lider ve izleyenleri tarafından ortak amaç ve hedeflere hareket edilebilen ve anlaşılan liderlik anlayışlarını desteklemektedir.

Enron, Amcom ve WorldCom skandalları gibi kurumsal yolsuzluk davaları ve sonuçları kısmen, üst düzey yöneticilerin kişisel menfaatlerini ön planda tutmalarından kaynaklanmıştır. Oysaki liderlerin temel sorumluluğu kurumun çıkarlarını gözeterek doğru amaç ve hedefler koymak ve bunları uygulamaya geçirmektir.

- Değişime direnmek: Değişim, örgüt için hayati değere sahiptir. Çünkü çevreye uyum sağlamak örgütler için bir gerekliliktir. Bu nedenle lider, örgütün değişimini sağlayabilmeli, çevresindeki değişimleri fark edebilmeli, beklenmedik

değişimlere karşı hızlı reaksiyon gösterebilmeli ve gelecekte olması gereken değişimleri öngörebilmelidir. Liderliğin özelliklerinden birisi de devam eden öğrenme, sürekli olarak yenilenme, değişimci, reformcu ve yenilikçi bir kişilik sergilemesidir. Öncelikle liderin kendisi değişimi başlatan kişidir. Liderin çalışanlarını bu yönde teşvik etmesi ve desteklemesi de değişimin oluşması için gerekliliktir. Çünkü örgütler daha hızlı hareket etmek değişime duyarlı olmak ve kendi içlerinde bunu sağlayacak kültürü oluşturmak zorundadırlar.

Günümüzde başarıyı getiren en önemli faktör değişimi benimsemek, değişime ayak uydurmak ve onu sürekli kılmaktır. Liderin değişim ve yeniliğe açık olduğundan söz edebilmek için liderin eleştirilere açık olması ve yapılan eleştirileri hoş karşılaması gerekir. Aksi takdirde liderin değişime karşı direnmesi başarısızlığının en önemli nedenini oluşturur. Liderin değer odaklı bir örgüt yapısı oluşturması ve devamlılığını sağlayabilmesi için değişimi kabul etmesi ve sürekliliğini sağlaması gerekir.

- Gündemi takip etmemek: Liderler, gündemde olan olayları takip etmelidir. Vaill'in, kalıcı beyaz su olarak nitelendirdiği gibi çalkantılı ortamlarda, değişimin hız ve düşük öngörülebilirliği, organizasyonun genel başarısına katkıda bulunan faktör olarak değişimin hızına göre becerilerde de değişiklik gerektirir. Değişimin çalışanlar, örgüt ve toplum için gerekliliğine inanan liderler siyasal, sosyal, ekonomik her türlü değişimi takip ederler.

Liderin gelişen teknoloji, yeni ürünler, hizmetler, süreçler, yöntemler, yeni fikirler ile gelişmeleri takip etmesi gerekir. Güncel olayları, ülke ve toplumdaki değişimleri takip eden liderler, gelişmelere ayak uydurmak ve değişimleri yapmak üzere gerekli tedbirleri alırlar. Gündemden haberi olmayan liderler ise değişim ve gelişmelerin gerisinde kalacakları için başarısız olacaklardır. Yenilikçi bir iş gücünün örgütün kendisini endüstrinin geri kalanından ayırmasına ve küresel ekonomideki rekabet gücünün artırmasına yardımcı olabileceğini ifade edilmektedir.

- Yeni hedefler belirleyememek: Liderlik tanımları incelediğinde, ortak noktalardan birinin, liderin belirlenen amaçlara yönelik astlarını etkilemesidir. Liderlerin hedefler belirlemeden astlarına yol ve yön göstermesi mümkün değildir. Lider, örgütün hedeflerini belirlemek ve çalışanlara bu hedefleri duyurmak zorundadır. Liderin belirleyeceği hedefler, çalışanların, kurumun, müşterilerin, paydaşların ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamalı ve kurumun varlık sebebini ve kimliğini açıklamalıdır. Liderin belirlediği hedefleri, çalışanların benimsemesi ve liderliğin bir süreç olması nedeni ile yeni hedeflerin oluşturulması önemlidir.

- Takipçilerin cesaretini kırmak: Liderin astların başarılarını takdir etmesi, başarısızlığın sorumluluğunu alması gerekir. Liderin takipçilerinin inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması çalışanlarda tatminsizlik ve güvensizlik duygusu yaratır. Liderin takipçilerinin cesaretini kırması ise moral düşüklüğüne, grup içi çatışmaların oluşmasına, çalışanların örgütsel sessizliğine, verimsizliğe, performansın düşmesine neden olur. Bu nedenle liderin bencil davranması ve astlarının inancı veya duygularını yeterince dikkate almaması liderliğin olumsuz yönüdür.

Günümüzde liderlerin başarılı olmaları için temel şartlardan biri takipçileri üzerinde etkili olması ve onlar tarafından lider olarak kabul edilmeleridir. Andrews, “eylemler kelimelerden daha yüksek sesle konuşurlar” diyerek, liderin tutum ve davranışlarının önemine değinmiştir. Liderler, insanların ve grupların karmaşık yapısı ve davranışlarını anlamak, ortaya çıkan sorunların çözümlmek, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırmak, çalışanları işletme amaçlarına inandırmak ve bu doğrultuda onları motive ederek, güvenilir ve toplum yanlısı tutumlar ve davranışlar sergilemek zorundadır.

Örgütlerde yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için, örgütsel rolleri ve karşılıklı kişisel ve örgütsel amaçları yerine getirecek yeterlilikte olmalıdır. Bir liderin örgüt içerisinde sağlıklı lider-takipçi ilişkisi geliştirilmesi, huzurlu bir çalışma ortamı yaratması ve kurumsal amaçlara ulaşması için olumsuz tutum ve davranışlardan uzak kalması gereklidir.

3.1.8 Liderlik konusunda ileri sürülen kuramlar

Geçmişten günümüze kadar liderlik özellikleri ve liderliği etkileyen süreçler ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve varsayımlar ileri sürülmüştür. Bu araştırmalar sonucunda liderliği farklı açılardan ele alan çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, liderin kişiliğine odaklanan ve doğuştan geldiğini savunan özellikler kuramının yetersiz kalması sonucunda; davranışsal, durumsal, çağdaş teoriler ve liderliğe alternatif yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Liderlik konusunda farklı değişkenler dikkate alınarak geliştirilen kuramlar şunlardır:

3.1.8.1 Büyük adam kuramı

Büyük adam kuramı, sosyal bilimcilerin "büyük adamların" niteliklerini daha yakından görmeye başlaması ile 1900'lerin başında bir liderlik kuramı olarak gelişmeye başlamıştır. Thomas Carlyle'in büyük adam kuramı olarak bilinen bu liderlik kuramında, liderlerin üstün özelliklere sahip oldukları ileri sürülmüştür. Bu

nedenle büyük liderlerin özelliklerini belirlemek için liderlik ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, üstün özelliklere sahip olan liderlere odaklanmışlardır. Bu süre zarfında, büyük Frederick, Napolyon, Mussolini, Churchill, Roosevelt ve Ford gibi tarih üzerinde önemli bir etkisi olan liderlerin özelliklerinin incelenmesi, 1900'lü yılların başında önemli bir ivme kazanmıştır. Stogdill ve Bass'ın araştırmasında ise etkili liderliğe atfedilen kişilik özellikleri incelenmiştir (Gehring, 2007:45).

Liderlerin doğuştan gelen bazı özellikleri sayesinde olağanüstü işler başardığı düşüncesi büyük adam kuramının temelini oluşturdu. Liderlerin sahip oldukları güçlü kişilikleri, toplumlara liderlik etmesi ve eylemleriyle toplumu harekete geçirmesinin büyük adamlara bağlı olduğu düşüncesi ile bu kurama büyük adam kuramı adı verilmiştir (Northouse, 2015:19; Şahin, 2012:144).

Thomas Carlyle (1840)'in "Kahramanlar Üzerine" adlı eserinde, kahramanların kişisel özellikleri ve kutsal müdahaleleriyle tarihi şekillendirdikleri ve liderlerin olağanüstü karakteristik bir yeteneğe sahip olduğu ifade edilmiştir. Carlyle (1840)'a göre, dış dünyada mükemmel olan her şey kaynağını, büyük adamların beyninden almıştır. İnsanlık tarihinin büyük adamların tarihi olduğunu ve toplumların bu büyük adamlara tapmak üzere kurulu olduğunu ifade edilmektedir (Şahin, 2012:144). Liderlikte büyük adam düşüncesi bu eserler ile yayılmıştır. Büyük adam kuramında liderliğin sonradan değil doğuştan olduğu kabul edilmiştir (Carlyle,1840:3; McCleskey, 2014:117; Ulukuş, 2016:247-262).

Bazı kaynaklarda "genetik teori" olarak da ifade edilen büyük adam kuramı, liderliği askeri liderlik olarak adlandırmıştır (Şahin, 2012:142-143; Amanchukwu et al., 2015:8). Olağanüstü liderlik güçleri tarafından şekillendirilen büyük adam kuramı, özellikler kuramının odak noktasını oluşturmaktadır (Winston & Patterson, 2006:8). Bu kuram liderlik özelliklerinin incelenmesine ve diğer liderlik kuramlarının gelişmesine neden olmuştur (McCleskey, 2014:117). Ayrıca büyük adam düşüncesi, liderlik alanında ilk yazılı çalışmalardır (Judge et al., 2002:765). Liderlik özelliklerinin doğuştan olduğu inancı, eski çağlardan günümüze miras kalmış, hiyerarşik toplum düzeninin birer devamı gibidir. Günümüzde liderlik görüşleri bu kuramın aksine liderliğin genlerden gelmediğini savunmaktadır. Follet'in deyimiyle liderlik her yerden gelebilir (Owen, Hodgson, & Gazzard, 2011:14). Hitler ile Napolyon'u aynı kategoride sınıflayan büyük adam kuramı liderlik karizmasını ön plana çıkarsa bile liderliği sadece kişilik özellikleri ile tanımlamak mümkün değildir (Avcı & Topaloğlu 2009:4; Koçel, 2005:589; Tabak et al., 2013:386).

Özetle, büyük adam kuramı, liderlerin üstün özelliklerine doğuştan sahip olduğunu kabul etmektedir. Liderler bu olağanüstü özellikleri sayesinde büyük işler başarmıştır. Liderliği kişisel özelliklerinin üstünlüğü ile açıklamak yeterli olmasa da büyük adam kuramı diğer liderlik kuramlarının gelişmesinde başlangıç noktası olmuştur.

3.1.8.2 Özellikler kuramı

Özellikler kuramı, liderin bireysel özelliklerini temel alan ilk kuramdır. Araştırmacılar, bu kuram ile lideri diğer bireylerden ayıran kişisel özellikleri diğer bir ifadeyle, liderleri “etkin olan ve etkin olmayan” kişisel özelliklerini tanımlamışlardır (Winston & Patterson, 2006:8; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:209; Tabak et al., 2013:386).

Özellikler kuramı, liderin sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve kişisel özelliklerin liderlik davranışları ve başarısı üzerindeki temel faktörleri incelemektedir. Liderin bu özelliklerinin diğer grup üyelerinden daha üstün ve farklı olduğu kabul edilmektedir. Liderin başarısı, üstün kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmiştir (Bakan & Büyükbeşe, 2010:76; Tabak et al., 2013:386).

Liderin doğuştan sahip olduğu kabul edilen bu özelliklerden bazıları; güç, cinsiyet, yaş, görünüş gibi “fiziksel özellikler”; zekâ, bilgi, yetenek, sorumluluk gibi “düşünsel özellikler”; sevmeye, sevilme, güven, başarıma gibi “duygusal özellikler”; dışa dönüklük, işbirliği yapabilme, kendini kabul ettirme, başarılı iletişim kurma gibi “sosyal özellikler”; dürüstlük, samimiyet, açık sözlülük ve yaratıcılık gibi “kişisel özellikler”dir. Liderlerin bu kişilik özelliklerinin belirli bir dengeyi sağlayacak düzeyde bulunması gerektiği belirtilmiştir (Avcı & Yaşar, 2016:191; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:209-210; Avcı & Topaloğlu, 2009:4; Winston & Patterson, 2006:8).

Özellikler kuramı, başarılı ve başarısız liderler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Ayrıca takipçileri ile liderler arasındaki farklılıkların neler olduğunu incelemiştir (Taşkıran, 2010:53). Liderlerin özelliklerini inceleyen çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde, başarılı olan liderlerin bazı özelliklerinin ortak olmadığı görülmüştür. Ayrıca liderlerde görülen bazı özelliklerin, lider olmayan diğer bireylerde bulunabildiği ancak bu bireylerin lider olmadıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle yapılan çalışmalar sonrasında beş faktör kişilik kuramı ile kişilikleri belirleyen 17.000 kelimeden oluşan tanımlama sonrasında yapılan faktör analizi beş kişilik boyutunu ortaya çıkarmıştır. Bu beş boyut, “dışa dönüklük, uyumluluk, özdisiplin, nörotizm ve deneyime açıklık”tır. Bu kuram farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Beş faktör kişilik kuramı ile bireysel farklılıklardan yola çıkarak, dünyadaki bütün dillerin sözcüklerinden kişilik yapısını

tamamen kapsayan bir sınıflamanın yapılması amaçlamıştır (McShane & Von Glinow, 2016:30).

Temel kişilik özelliklerini araştıran çalışmaların sonuçlarına göre, liderler diğer kişilerden farklı özelliklere sahiptir. Beş yıl boyunca belirlenen kişilik özelliklerinin sayısının artması bu yönde yapılan çalışmalar ile özellikler kuramının geliştirilmesine katkı sağlanmıştır (Hassan et al., 2016:167; Robbins & Judge, 2015:377). Literatür değerlendirmelere göre, liderin kişilik özelliklerini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Liderin kişilik özelliklerinden bazıları aşağıda bulunan Çizelge 3.3'de sunulmuştur.

Çizelge 3.3: Liderin Kişilik Özellikleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Daft - 1999	Stogdill - 1948	Hogan et al. - 1994	House & Aditya - 1997	Mann - 1959
Dakiklik Orjinallik, Yaratıcılık, Kişisel Bütünlük, Özgüven	Bağlılık Sosyallik Girişimcilik Devamlılık Özgüven Dakiklik Uyumluluk	Uygunluk Vicdanlı olma Duygusal denge	Başarı motivasyonu Düzenleme Özgüven	Düzenleme Dışadönüklük Hakimiyet Erkeksi Muhafakazar
Northouse 1997	Bass - 1990	Yukl - 1998	Kirkpatrick & Locke - 1991	Yukl & Van Fleet - 1992
Özgüven Kararlılık Bütünlük Sosyallik	Düzenleme Uyum yeteneği Agresiflik Dakiklik Üstünlük, Hakimiyet Duygusal denge, kontrol Bağımsızlık, Yaratıcılık Bütünlük, Özgüven	Enerji seviyesi ve stres toleransı Özgüven İçsel kontrol odağı Duygusal olgunluk Sosyalleştirilmiş güç motivasyonu Başarıya alışma Bağlılık gereksimi düşük ihtiyaç	Dürtü(başarı,hırs,enerji,azim) Dürüstlük/Bütünlük Özgüven(Duygusal denge)	Duygusal olgunluk Bütünlük Özgüven Yüksek enerji seviyesi Stres toleransı

Kaynak: (Judge et al., 2002:766)

Çizelge 3.3'te tanımlanan liderlik özelliklerinden bazıları ortak özelliklerdir. Bununla beraber liderliğin özelliklerini tanımlayan farklı görüşler de bulunmaktadır.

Stogdill, iyi lider olan bireylerin özelliklerini incemiş ve kişilik özellikleri ile liderlik etkinliği arasında tutarlı görünen pek çok özelliğin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Stogdill, fiziksel özelliklerin (yükseklik, ağırlık, çekicilik, atletiklik) liderlik yeteneklerini sürekli etkilediğine ilişkin net bir değerlendirme olmadığını belirtmiştir. Araştırmalar, bilgi sahibi olma, odaklanma, uyarılma, etkileme, işbirliği yapma ve sürdürme becerilerinin liderlikte en etkili özellikler olduğunu vurgulamıştır (Halaychik, 2016:15).

Stogdill, başarılı bir liderin evrensel liderlik özelliklerini ve kişilik özelliklerini net bir şekilde ortaya koyamamıştır. Çünkü lider bir duruma göre liderlik özelliklerini taşıyabilir ya da farklı bir koşulda lider olamayabilir (Hassan et al., 2016:167; Northouse, 2015:20; Güney, 2012b:362).

Bununla birlikte, 1980'li yıllarında, karizmatik ve dönüşümcü liderlik modellerinin önem kazanmasıyla liderlik özellikleri kavramı tekrar gündeme gelmiştir. Araştırmalar, liderlerin diğer bireylerden farklı özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Ancak, liderlerin sahip olduğu birçok özelliklerin öğrenilebileceğini veya geliştirilebileceğini kabul etmiştir (Hitt et al., 2009:292; Zaccaro, 2007:6-7; Güney, 2012b:362).

Bu çalışmaların sonucunda, liderlerin diğer kişilerden farklı özellikleri olduğu kabul edilmiştir. Ancak liderlerin temel özelliklerini oluşturan niteliklerin lider olmayan kişilerin de sahip olmasını nasıl açıklayabiliriz sorusuna cevap bulunamamıştır (Amanchukwu et al., 2015:8; Robbins & Judge, 2015:377). Araştırmacılar, farklı durumların, farklı liderlik özellikleri gerektirdiğini ve liderliğin dinamik yapısının kişilik özellikleri ile açıklanamayacağını vurgulamıştır (Gehring, 2007:45).

Liderliğin tek bir değişkene bağlı olarak açıklanamayacağı gerçeğinin ortaya çıkması ile 1950'li yıllarında bu kuram etkisini kaybetmiş ve liderin davranışları incelenmeye başlanmıştır (Zaccaro, 2007:6; Güney, 2012b:362; Demir et al., 2010:133).

Özetle, liderlerin kişilik özelliklerini inceleyen özellikler kuramı etkili liderlerin özelliklerini açıklayamamış ve araştırmaların sonuçları tutarsız bulunmuştur. Liderlik özellikleri ve etkinlikleri arasında bulunan tutarsızlıklar, araştırmacıları yeni araştırmalara yönlendirmiştir. Böylelikle liderin özelliklerini ve durumsal faktörleri birlikte ele alan çalışmalar liderlik sürecini açıklamaya çalışmıştır.

- Fiziksel nitelikler: Özellikler yaklaşımını savunan birçok araştırmacı fiziksel özelliklerin lider için önemli olduğunu savunmuştur (Güney, 2012a:359). Araştırmalar sonucunda, bu özellikler bedensel görünüşleri, yaş, boy, cinsiyet, güzellik, dış görünüş, ırk, güzel konuşma, etkileme, fiziksel aktivite, gibi özellikler lideri diğer bireylerden ayıran özellikler arasında sıralanmıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:210; Fındıkçı, 2009:62). Ancak liderin fiziksel özelliklerini belirleyen standart özellikler tespit edilememiştir.

Stongill, liderlerin çoğunun uzun boylu kişiler olduğunu vurgulamıştır. Ancak toplumları etkileyen liderlerden Hitler, Mussolini ve Napolyonun uzun boylu olmadığı görülmüştür (Parsehyan, 2014:30; Güney, 2012a:359). Stongill, dış görünüş ile liderlik arasında ilişkiyi inceleyen araştırmalarında dış görünüşün lider olmak için

yeterli olmadığını ve aralarında zayıf bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir (Güney, 2012a:359). Örneğin, öğrencileri üzerinde yapılan bazı araştırmalar, kısa boylu bireylerin liderlik rollerini daha fazla doldurma eğiliminde olduklarını ancak boy ile liderlik arasında bir korelasyon bulamadıklarını ifade etmişlerdir. Yaşla ilgili yapılan bazı araştırmalar, liderlerin takipçilerinden daha genç olduklarını, liderler ve yaşları arasında önemli bir fark olmadığını belirtmişlerdir (Halaychik, 2016:14).

Liderlerin genellikle insanları etkileyen fiziksel özellikleri ve güçlü görünüşleri olduğu bilinmektedir. Bu özellikleri takipçileri açısından olumlu etki yaratmaktadır. Ancak fiziksel özelliklerin liderliği tanımlamak için yeterli olmadığı liderliği tamamlayan diğer niteliklerin bulunması gerektiği anlaşılmıştır.

- Zihinsel nitelikler: Stogdill, yaptığı çalışmalar ile zihinsel özelliklerin, kişilerin sözlü yetenek ve yargılamalarında etkili olduğu sonucunu elde etmiştir. Zihinsel niteliklerden lideri diğerlerinden ayıran en önemli özellik zekâdır (Mizrahitokatlı, 2016:44). Zihinsel nitelikler liderlerin başarılı olması için gerekli bir unsurdur.

Zekâ herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Ancak, hangi yeteneklerin genel zekânın bileşenleri olduğu hakkında bazı görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Genel olarak zekânın tanımı, çabuk öğrenme, zor problemleri çözme, sosyal yargılama becerilerini kazanma, verilen işi hızlı ve doğru bir şekilde yapabilme şeklinde açıklanmaktadır. Bilişsel zekâ; dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama olarak adlandırılan zihinsel yetiler ile tanımlanmaktadır (Şahin, 2011a:83-84).

Zekâ ile liderlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, liderlerin lider olmayanlara kıyasla daha yüksek zekâyâ sahip olduklarını destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Zekâ, bireyin etkin liderlik kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Toplumlara ve bireylere liderlik yapanların zeka seviyeleri toplum ya da grup üyelerinden daha yüksek bulunmuştur (Northouse, 2015:24; Mizrahitokatlı, 2016:44).

Yüksek zekâ düzeyi, tek başına liderlik için yeterli bir özellik değildir. Zekâ düzeyi yüksek olan ancak liderlik özelliği taşımayan insanların olduğu bilinmektedir. Bazen yüksek zekâ düzeyi, bireyin anlaşılmasına ve iyi bir iletişim kurmasına engel olmaktadır. Ayrıca zekânın farklı boyutları bulunmaktadır. Duygusal zeka, mantık ve yargılama gücü, grup üyeleriyle etkin iletişim kurmak, ikna becerisi, yüksek başarı güdüsü, azim ve kararlılık, bilgi edinme kapasitesi gibi birçok özellik zekâ düzeyi içerisinde değerlendirilmektedir.

- Kişilikle ilgili nitelikler: Liderlerin kişilik özellikleri onları diğer bireylerden farklı kılar. Liderlerin etkileme gücü ve etkin performansı çoğunlukla kişilik özelliklerinin bir

sonucudur. Kişiliğin liderlik üzerindeki etkisi hakkında çok şey biliniyor olsa da, kişiliğin zaman içinde liderin gelişimi veya etkinliğini nasıl etkileyebileceği konusunda az sayıda literatür bulunmaktadır.

Liderin öncelikle takipçisi tarafından bir lider olarak algılanması ve liderlik için gerekli kişisel niteliklere sahip olması gerekir. Bu niteliklere sahip olmaksızın, takipçilerini etkilemek veya yönlendirmek mümkün değildir.

Zaccaro (2007)'ya göre, etkili liderlik için bilişsel ve sosyal yeteneklerin ve eğilimlerin bütünleşmiş olması gerekmektedir. Bu özelliklerden her biri bir diğerini etkilemektedir. Örneğin, liderler operasyonel ortamların karmaşık zihinsel faaliyetlerini yürütebilecek bilişsel yeteneğe sahip olsalar da, bu faaliyetlerin belirsizliğinin getireceği kaygı ve stres ancak liderin tutarlı, sabırlı ve hoşgörülü olmak gibi becerilerle sahip olması ile sağlanabilir. Aynı şekilde, lider, çözüm üretme durumlarında yüksek istihbarat, çözüm üretecek yüksek sosyal kapasiteye sahip değilse, liderin etkinliği azalır (Zaccaro, 2007:11-17).

Bilimsel çalışmalar sonucunda liderlerde bulunması gereken ve genel olarak kabul görmüş kişilik özellikleri şunlardır (Judge et al., 2002:768; Fındıkçı, 2009:23-623; Bono & Judge, 2004:902-903; Bakan & Büyükbeşe, 2010:7-9; Wilson, 1887: Güney, 2012b:162-185; Güney, 2012a:360; Koçel, 2005:567-569; Murray, 2015:169-200; Acar, 2002:57) :

- Bireysel Güven: Liderliğin önemli bir kişilik özelliğidir. Liderlerin kendine olan güvenleri yüksek düzeydedir. Bu durum takipçileri ile köprüler kurmanın ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmenin temelini oluşturmaktadır. Northouse'un belirttiği gibi, kendine güven, liderlik sürecinin başlatılması için gerekli bir kişilik özelliğidir. Kendine güvenleri yüksek liderler, vizyon sahibi ve dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme olasılığı yüksek olan liderlerdir. Kendine güven, liderlik sürecinin her aşamasında gerekli bir özelliktir. Karşılaşılan güçlüklerin üstesinden gelmenin ve başarıya inancının temelinde kendine güven duygusu bulunmaktadır.

- İkna Yeteneği: Lider, takipçilerini etkilemek için ikna yeteneğine sahip olmalıdır. Yukl, etkileme ve ikna yeteneğinin liderlerin başlıca yeteneklerinden biri olarak düşünür. Liderin, takipçilerini ortak vizyon, misyon, hedef ve amaçlara inandırması, takipçilerinin ortak bir yönde hareket etmesini sağlaması için ikna etmesi gerekir. Liderin ikna yeteneğinin etkili bir liderlik için gerekli olduğu yapılan araştırmalar ile doğrulanmıştır. Takipçilerinin lidere inanması ve aynı amaçlar yönünde hareket etmesi için ikna yeteneğinin güçlü olması gerekmektedir. Kısaca, ikna etme yeteneği liderlik için gerekli bir niteliktir.

- **Anlama Kabiliyeti:** Etkin liderlerin temel özelliklerinden biri de başkalarını anlama kabiliyetidir. Başkalarını anlama, yaratıcı sorun çözme sürecinin de bir parçasıdır. Çalışanların bütün olarak uyumlu bir çaba içinde çalışabilmesinde lider ve grup üyelerin birbirlerini anlaması önem taşımaktadır. Lider ve takipçilerinin, Vaill'in "kalıcı beyaz" olarak adlandırdığı gibi, değişen her ortamda sürekli değişen farklı roller içerisinde olmasını ve uyumlu çalışmalarını sağlar. Etkili liderlerin takipçilerini anlamaya çalışmaları ve liderin anlaşılabilir olması belirsizliğin de ortadan kalkmasını sağlar. Takipçilerin, belirlenmiş vizyonu ve gelecekteki durumuna ulaşmak için nasıl davranacaklarını anlaması için belirsizlikten kurtulması ve faaliyetlerini netleştirmesi önemlidir. Aktif olarak başkalarını anlamaya ve anlaşılmaya çalışan liderler takipçilerinin ihtiyaçlarına ve çevresel değişikliklere duyarlı yöneticilerdir.

- **Fikirleri Açık Olarak Belirtme ve Konuşma Yeteneği:** Liderliği oluşturan kişisel özellikler arasında açık fikirli olmak, kişilik özelliklerinin başında gelen önemli bir özelliktir. Etkili liderler, fikirlerini, değerlerini ve beklentilerini açık olarak ifade ederler. Bu bağlamda liderin kendini doğru ifade edebilmesi ve anlaşılır olma yeteneğine sahip olması gerekir. Liderlerin takipçileri ile kurduğu açık iletişim, takipçilerin fikirlerini ifade etmeye teşvik eder. Bu durum örgüt içinde ortaya çıkan sorunların daha kolay çözümlenmesini sağlar.

- **Sakin Olma:** Liderlerin duygusal kontrolünü sağlamasında sakin olmak önemli bir özelliktir. Liderler dengeleri sağlamak, krizleri yönetmek, uyumlu örgüt iklimi yaratmak, gruplar ve kişilerarası çatışmaları yönetmek gibi çoğu faaliyetlerini yürütürken sakin olmalı ve duygularını kontrol edebilmelidir. Sakin olmak, doğru zamanda doğru kararların alınmasını ve uyumlu ilişkilerin kurulmasını sağlar.

- **Dinleme Kabiliyeti:** Aktif dinleme, takipçilerin duygularını ve düşüncelerini anlamayı sağlayan bir süreçtir. Liderler aktif dinleme ile takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayabilir ancak bu şekilde sorunlara çözüm bulabilirler. Woodrow Wilson (1887)'e göre "liderin kulağı insanların sesleriyle çınlamalıdır". Deming ise liderlerin "mesajın kalitesini veya niyetini dikkate almadan" ifadelerinin tamamını duyana kadar takipçilerini dinlemeleri gerektiğini ifade etmiştir.

- **Sorumluluk Duygusuna Sahip Olma:** Sorumluluk duygusu taşıyan bireyler, düzenli, disiplinli, planlı, güvenilir, amaç odaklı, kararlı, dikkatli, sistemli ve çalışkandır. Bu kişiler etik ilkeler doğrultusunda hareket eden, başladığı işi sonlandıran, açık sözlülük gibi birçok kişilik özelliğini içinde barındırırlar. Sorumluluk

duygusu liderin kişilik özelliklerinde bulunması gereken önemli bir niteliktir. Sorumluluk duygusu yüksek olan liderler, yüksek performans ve başarı gösterirler.

- **İnsiyatif Kullanabilme:** İnsiyatif kullanabilme, açık ve net talimatların olmadığı acil durumlarında karar verme, hareket edebilme yeteneğidir. İnsiyatif sahibi bir lider, beklenmeyen durumlarda bağımsız karar alma yeteneğine sahiptir ve kriz anlarını başarılı bir şekilde yönetir.

- **Yaratıcılık:** Yaratıcılık, etkili liderlerin önemli bir kişilik özelliğidir ve etkili liderler takipçilerini yaratıcı düşünmeye teşvik eder. Yaratıcılık, Yukl'in ve Stogdill'in çalışmalarında, liderlik becerileri arasında yer almaktadır. Örneğin, Bass ve Avolio entelektüel teşvik faktörünü, etkin liderliğin önemli bir özelliği olarak tanımlamıştır. Liderlerin yaratıcı kişilik özelliği, sınırlarının ötesinde düşünmek ve vizyon yaratmak için gerekli bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir.

- **Dışa Dönüklük:** Dışa dönük kişiler, sosyal, iddialı, heyecanlı, girişken, konuşkan, iyimser, enerjik ve kendinden emin kişilerdir. Depue ve Collins'a göre dışa dönüklük, insanlara değer veren ve samimi ilişkiler kuran aynı zamanda baskın, iddialı ve etkileyici kişilerdir. Dolayısıyla, bu kişilik özellikleri liderin takipçilerini teşvik etmesini, etkilemesini ve güven yaratmasını sağlar.

- **Deneyime Açıklık:** Deneyime açıklık, öğrenme ve akıl yürütme becerilerini içinde bulundurur. Aynı zamanda bireylerin yaratıcı ve becerikli olmasını temsil eder. Bu özelliklere sahip liderler, duygusal zekaları gelişmiş yüksek entelektüel özelliğe sahip kişilerdir. Deneyime açıklık, liderin esnek tutum ve yaklaşımlar sergilemelerini ve farklılıklara karşı saygılı olmasını ifade eder. Deneyime açık lider, yaratıcı, ilham verici ve farklı kitleleri etkileyebilen liderlik davranışları sergiler.

- **Uyumluluk:** Uyumlu kişilik özelliği; işbirliği, güvenilirlik, nazik olma, yardımcı olma, başkalarını düşünme eğilimini temsil eder. Uyumlu liderlik davranışları, takipçilerin gelişme ihtiyaçları ile ilgilenme, adil yaklaşımlar, güven, bireylerin sorunları dinleme ve sorunların çözümünü sağlama gibi birçok eğilimi beraberinde taşır. Liderlerin uyumsuz davranışları, başkalarının isteklerine karşı hoşgörüsüz, şüpheli ve ben merkezci tutum ve davranışlara neden olabilmektedir.

- **Vicdanlılık:** Vicdanlı bireyler, güçlü bir duyarlılık duygusuna sahiptir. Aynı zamanda temkinli, kararlı, öz disiplinli ve dikkatlidir. Takipçilerinin yaptıkları iyi işlerde onları onurlandıran yapıcı ilişkiler geliştirirler. Bununla birlikte, vicdanlı kişilik özelliğine sahip liderler, hedeflere odaklı ve ayrıntıların üzerinde duran, detayları analiz edebilen özelliklere sahip oldukları için hedefleri belirleme faaliyetlerini özenle

yürütürler. Ayrıca, güvenilir olduklarından edilgen liderlik davranışları sergileme olasılıkları düşüktür.

- İletişim: Liderliğin en temel özelliklerinden biri olan iletişim, liderin başarılı olmasını sağlayan öncü bir özelliktir. Liderin etkin iletişim becerisi, örgütlenme ve koordinasyon faaliyetlerinde başarılı olmasını sağlar. Takipçileri ile güçlü ilişkiler kuran liderler başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı olabilen, kendini tanıyan ve duygularını kontrol edebilen bireylerdir. Bu özelliklere sahip liderler, takipçileri ile güçlü ilişkiler kurabilirler. İletişimi güçlü olan lider, karar verme, çatışma yönetimi, başkalarını anlamak, motive etme, geliştirmek gibi bazı özellikleri de beraberinde getirir.

- Sosyo-ekonomik nitelikler: Yapılan bazı araştırmalar, sosyo-ekonomik özelliklerin, takipçiler için güven verici bir çalışma ortamı sağlayarak liderlerin onların üzerinde daha etkili olmalarını sağladığını göstermiştir. Bir kişinin grup faaliyetlerine katılmasının, liderlik algılarını etkileyip etkilemediği çeşitli çalışmalarla ölçülmüştür. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, daha fazla etkinliğe katılan veya otorite pozisyonlarını dolduran kişiler akranları tarafından lider olarak görülmektedir.

Sosyo-ekonomik çevreden gelen kişiler genellikle iyi eğitim düzeyine sahiptir. Farklı sosyal ortamlarda bulunmaları sonucunda, bireyleri tanıyabilme ve doğru olarak analiz edebilme yetenekleri bulunmaktadır. Aynı zamanlarda farklı durum ve ortamlara uyum sağlamaları daha kolaydır. Ancak bu anlamda kesin bir şey söylemek doğru değildir.

3.1.8.3 Davranışsal liderlik kuramları

Özellikler kuramından sonra sosyal bilimciler liderlerin davranışları konusunda çalışmalarını sürdürdüler. Liderin kişilik özelliklerinin ve doğuştan getirdiği yeteneklerin liderlik kavramını tam olarak açıklayamaması araştırmacıları liderin davranışlarına yöneltmiştir.

Özellikler kuramı çalışmalarının liderliği açıklamada ki yetersizliği ve liderleri diğer bireylerden ayıran özelliklerin net ve belirleyici olmaması (Robbins & Judge, 2015:380; Güney, 2012a:363) sonucu araştırmacılar liderlerin hangi davranışlarının etkin liderliği belirleyicisi olduğunu anlamaya çalıştılar.

1950'lerin sonunda lider davranışı eğitimi almaya yönelen (Champoux, 2010:289) araştırmacılar, etkin liderlerin neler yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını belirlemek için çalışmalar başlattılar (Amofa et al., 2016:133; Güney, 2012a:363).

Bu çalışmalar sonucunda binlerce seçenekten iki grup halinde liderlik davranışı ortaya çıkarmışlardır (McShane & Von Glinow, 2016:219). Davranışsal yaklaşımı, görev davranışları ve ilişki davranışları olmak üzere iki genel liderlik davranışı olarak tanımladılar. Davranışsal yaklaşım liderlik davranışları şunlardır (Northouse, 2015:71; McShane & Von Glinow, 2016:174-175):

- Görev davranışları: Göreve ilişkin yükümlülükleri, prosedürleri ve faaliyetleri tanımlayan davranışlardır. Bu davranışlar grup üyelerinin amaçlarının gerçekleştirilmesine ve hedeflerin başarılmasına yöneliktir.

- İlişki davranışları: Grup üyelerinin fikirlerini dinleme, olumlu bir çalışma ortamı yaratma, çalışanlara ilgi gösterme, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alma gibi davranışları kapsamaktadır. Davranışsal yaklaşımın temel amacı, liderlerin görev ve ilişki davranışlarının takipçileri nasıl etkilediğini açıklamaktır.

Görev davranışları, genellikle iş performansı ve verimliliği artırırken, ilişki odaklı davranışlar çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve iş memnuniyetlerinin artması iş devir hızını, devamsızlıkları, şikayetleri azalmaktadır.

Davranışsal yaklaşım, liderin davranışlarını etkin yada etkin olmayan liderlik davranışı olarak değerlendirmektedir (Champoux, 2010:289). Liderlik süreci içerisinde liderlerin başarılı olması ve etkinliği sergilediği davranışlarına bağlıdır. Liderlerin eylemleri kuramın odak noktasını oluşturmaktadır (Bakan & Büyükmeşe, 2010:74; Ataman, 2009:548; Amofa et al., 2016:133). Davranışsal kuramın üzerinde durduğu diğer unsurlar; görev gereksinimleri, meslektaşların beklentileri ve davranışları, çalışanların özellikleri, beklentileri ve davranışları, örgüt kültürü ve politikalarıdır (Kondalkar, 2007:233). Davranışsal kuramın özellikler kuramından farkı liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığına, sonradan eğitilebileceğine ve geliştirilebileceğine inanılmasıdır.

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesini sağlayan uygulamalı ve teorik birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan biri, Stogdill'in başkanlığında Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yürütülen çalışmalardır. Aynı tarihlerde Michigan Üniversitesi'nde başka bir araştırma grubu, liderliğin küçük gruplarda nasıl işlediğini araştıran bir dizi çalışma yürütmekte idi. Diğer bir çalışma ise 1960'ların başında Blake ve Mouton tarafından başlatılan yöneticilerin örgüt ortamındaki görev ve ilişki davranışlarını değerlendiren çalışmalardır (Northouse, 2015:71).

Liderlik davranışı üzerine yapılan araştırmalar, liderin başarılı olabilmesi için gerekli olan davranışların neler olması gerektiğini belirlemiştir. Etkili ve etkisiz liderler

arasındaki davranış farklılıkları tespit edilmiştir. Bu amaçlarla yapılan liderlik araştırmalarının geliştirilen liderlik kuramları üzerinde önemli etkileri olmuştur.

Lowa Üniversitesinin yaptığı liderlik araştırmaları

Lowa Üniversitesinin liderlik çalışmaları, Kurt Lewin'in önderliğinde, Lippitt ve White tarafından 1930 yıllarında gerçekleştirilen araştırmalar ile bu alandaki öncü çalışmalardan biri olarak görülmektedir (Aslan, 2013:120). Araştırmalar, üç farklı liderlik tarzını incelenmiştir. Bunlar otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzıdır. Bu üç liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, mekân olarak 10 yaş grubundaki çocukların gittikleri hobi kulüplerinde çocukların başına yönetici olarak getirilmiştir (Polat & Arabacı, 2015:210).

Farklı üç liderlik tarzını çocuklara uygulayan yetişkinlerin, maske yapımında çocukların davranışlarındaki farklılıklar ve verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yetişkinlerin uyguladıkları liderlik tarzları ve verimlilik üzerindeki etkileri aşağıda verilmiştir.

- Otoriter Liderlik: Lider, hedeflere ulaşmak için gerekli prosedürleri, görev ve ilişkileri belirleme, ödül veya cezanın kontrolü için karar verme gibi yetkileri tek başlarına kullanır (Mullins, 2006:314). Lider, astlarından üst düzeyde bir uyumluluk beklemektedir. Bu liderlik tarzını sergileyen yönetici, ödül ve cezayı kullanma yeteneğe sahiptir ve kararlarını uygular. İletişim, öncelikle yöneticiden takipçiye tek yönlü olma eğilimindedir. Bazı otokratik liderler "yardımsever otokrat" dır. Karar almadan önce takipçilerinin görüşlerini dinleseler bile son kararı kendileri verirler (Kondalkar, 2007:229). Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister (Demir et al., 2010:138).

Lowa Üniversitesinin liderlik çalışmalarında, çocuklara maskelerin yapılış şekilleri gösterilerek iş ve görev dağılımları yapılmıştır. Çocukların bir bölümü lideri dinlemiş bir bölümü karşı gelmiştir. Çalışma sonuçlarına göre verimlilik çok yüksek ancak yapılan maskelerin kalitesi oldukça düşük bulunmuştur (Aslan, 2013:120). Otokratik liderliğin bir avantajı, liderin grup üyelerinin onayını almaması nedeniyle karar vermenin hızlı olmasıdır. Bununla birlikte, liderin astlarına davranış şekli, astların iş görme arzusunu olumsuz etkilenabilir ve psikolojik açıdan tatminsizlik ortaya çıkabilir. Grup üyelerinde moral ve motivasyon düşüklüğü gözlenebilir (Kondalkar, 2007:229; Çalışkan, 2008:52).

- Demokratik Liderlik: Otoriter liderliğin aksine demokratik ya da katılımcı lider astlarına danışır ve karar alma sürecinde görüşlerini alır. Astların görüşlerine saygısı vardır ve onların görüşleri olmadan hareket etmez ve onlara geri bildirimde bulunur.

Lider astlarına destek verir (Kondalkar, 2007:229; Aslan, 2013:120; Güney, 2012a:367; Bakan & Büyükbeşe, 2010:75). Liderlik işlevleri grubun üyeleri ile paylaşılır ve yönetici takımın bir parçasıdır. Grup üyeleri, karar alma, politika belirleme, sistemlerin ve prosedürlerin uygulanmasında söz sahibidir (Mullins, 2006:314). Lider çalışanları yönlendirir ve önderlik eder. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık güçlerini kullanmaktadır (Çalışkan, 2008:52).

Yapılan bu çalışmalarda, çocuklara maske yapımı ile ilgili öğütler verilmiş ve işbirliği içerisinde çalışılmıştır. Verimlilik otoriter liderlik tarzına göre düşük, maskelerin kalitesi yüksek bulunmuştur (Aslan, 2013:120).

Bu liderlik tarzı, yüksek morale sahip astların desteği, astların karar alma sürecine katılması nedeniyle faaliyetlerini gerçekleştirirken sorun yaşanmaması gibi çeşitli avantajlara sahiptir. Astların katılımıyla, alınan kararların kalitesi otoriter liderlik ile karşılaştırıldığında daha iyidir. Dezavantajları ise, kararın yavaş olması, karar verme sorumluluğunun bulunmaması ve karar alma sürecinde yer alan kişilerin çoğunluğunu memnun etmek niyeti olası uzlaşmayı geciktirebilir (Kondalkar, 2007:229).

- Serbest Bırakıcı Liderlik: Grubu tamamen serbest bırakan ve geri bildirim ihtiyacı duymayan liderlik tarzıdır. Serbest bırakıcı liderler grup kararlarında veya bireysel kararlarda tam bir serbestlik sağlayarak sürece dâhil olmazlar (Avcı & Yaşar, 2016:193). Takipçilerine ve işe karşı ilgisizdir (Mullins, 2006:314; Aslan, 2013:172). Karar vermek konusunda, takipçilerini çalışmaları konusunda son teslim tarihlerine kadar tam bir özgürlük içinde bırakırlar. Liderler ancak ihtiyaç duyulması halinde, astlarına ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamak konusunda yardımcı olurlar.

Görevlerle ilgili tartışmalara ise hiç katılmazlar (Amanchukwu et al.2015:10). Üstlerden astlara bilgi aktarmak için elçi gibi davranırlar (Mullins, 2006:314). Kendilerine sorulmadığı müddetçe çok nadiren takipçilerin davranışlarıyla ilgili yorumlar yapar aksi takdirde çalışanların işlerine karışmazlar (Avcı & Yaşar, 2016:193). Atanmış oldukları işe minimum düzeyde katılım gösterirler (Mullins, 2006:314). Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözebilir. Yeni fikirleri deneyebilirler.

Serbest bırakıcı lider, sorunlardan kaçır, kararsızlık ve aldırma yüksek düzeydedir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Bakan & Büyükbeşe, 2010:75). Bu nedenle bireysel ve grup çatışmaları, moral bozukluğu, düşük performans ve çalışanların

motivasyonlarında azalma meydana gelmektedir (Çakınberk & Demirel, 2010:107). Maske yapımında çocuklar serbest bırakılmış ancak verimlilik ve maske kalitesi düşük çıkmıştır (Aslan, 2013:120).

Bazı araştırmacılar, serbest bırakıcı liderliği, liderin yönetme sorumluluğunu üstlenme başarısızlığı olarak ifade etmektedir. Bu liderlik tarzı, sıfır tip liderlik tarzı ve tahrip edici davranış olarak literatürde geçmektedir (Hassan et al., 2016:162).

Lowa Üniversitesi çalışmaları, liderlik tarzlarının çocuklar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çocukların liderlik tarzlarına göre gösterdiği farklı duygusal ve davranışsal tepkiler ortaya çıkmıştır (Polat & Arabacı, 2015:210). Bu çalışmalar, bilimsel yöntemler kullanılarak yapılan ilk liderlik çalışmalarıdır. Benzer gruplara uygulanan farklı liderlik tarzlarının gruplar içerisinde birbirinden farklı duygusal ve davranışsal tepkiler oluşturduğu değerlendirilmiştir (Taşkiran, 2010:46).

Takipçilerinin en az verimli olduğu ve moralin düşük olduğu liderlik tarzı tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı olmuştur. Takipçilerinin en verimli olduğu liderlik tarzı ise otoriter liderlik tarzıdır. Otoriter liderlik tarzında verimliliğin sağlanması için liderin yakından denetimi gerekmektedir. Liderin yakın denetimi takipçileri tarafından gözlenmediğinde görevlerini yerine getirmedikleri görülmüştür. Demokratik liderlik tarzında çalışanların moral ve performansı yüksek, kararlar ortak alındığı için verimlilik daha uzun vadede gerçekleşmektedir.

- Ohio Devlet Üniversitesi liderlik araştırmaları: Ohio State'deki bir grup araştırmacı liderin kişilik özelliklerinin etkin liderlik modelini tanımlayamayacağını anlayınca liderin davranışlarını incelemek için çalışmalar başlattılar.

II. Dünya Savaşı'ndan kısa bir süre sonra başlayan Ohio Devlet Üniversitesi liderlik araştırmalarının amacı, liderlik davranışlarını belirlemektir (Altman, Hodgetts, & Valenzi, 1985:291). Stodgill başkanlığında yürütülen bu çalışmalar, 1950'li yılların başlarına kadar devam etmiştir. Araştırma kapsamında farklı disiplinlerden gelen araştırmacılardan oluşan bir ekip, bu çalışmalar ile farklı durumlar kapsamında lider davranışlarının nedenlerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu amaç ile geliştirilen (Polat & Arabacı, 2015:111) "Lider Davranış Tanımı Anketi" (LBDQ), lider davranışının farklı yönlerini tanımlayan 1.800'den fazla maddenin yer aldığı bir listedir. Bu uzun liste kısaltılarak, anket soruları 150'ye indirilmiştir. Bu ankete "Lider Davranış Tanımı Anketi" adı verilmiştir. Anket eğitim, askeri ve endüstriyel ortamlarda yüzlerce kişiye uygulanarak, liderin davranışlarının belli gruplarda kümелendiğini gösterdi. Stodgill, daha sonra ki yıllarda anketin kısaltılmış bir halini

yayınlandı. LBDQ-XII olarak adlandırılan yeni form liderlik araştırmasında en yaygın kullanılan ankettir (Northouse, 2015:72).

Bu analizden, liderliğin davranışlarını belirleyen dört boyut ortaya çıktı. Bu boyutlar şunlardır (Altman et al., 1985:292):

- Dikkat: Dostluk, saygı, karşılıklı güven ve sıcaklık gibi liderlik davranışlarıdır.
- Yapıyı Başlatma: Yönetici ve astlar arasındaki ilişkinin organize edilmesi ve tanımlamasını sağlayan liderlik davranışlarıdır.
- Üretim Vurgusu: Görevi veya yapılacak işi vurgulayarak harekete yönlendirmeye çalışan liderlik davranışlarıdır.
- Duyarlılık (Sosyal Farkındalık): Yöneticinin sosyal ilişkilere duyduğu hassasiyet ve çalışanların içinde ve dışında oluşan baskılardan bahseden liderlik davranışlarıdır.

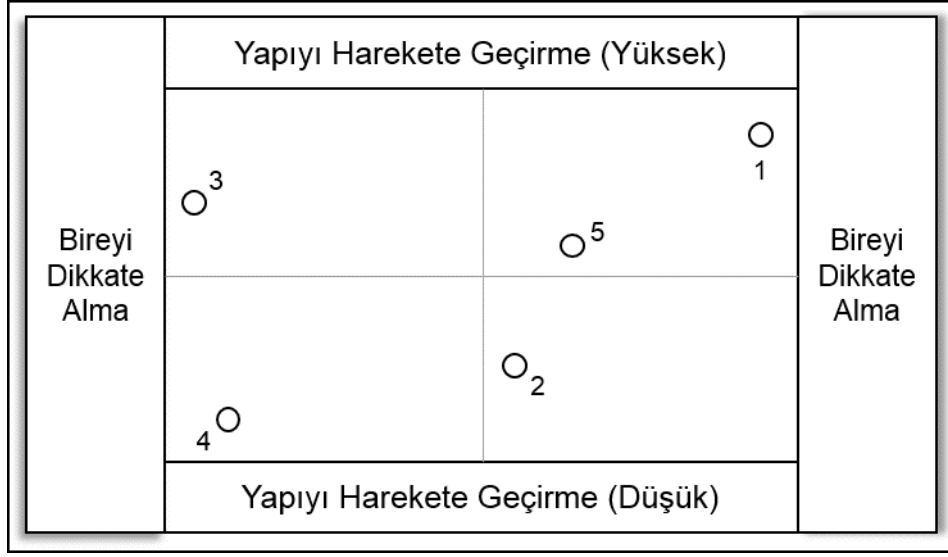
Sonuçlar değerlendirildikten sonra üçüncü ve dördüncü faktörler (üretim vurgusu ve duyarlılığı) kaldırılmış ve lider davranışlarının, dikkat faktörü ve yapı faktörü olmak üzere iki boyutta toplandığı görülmüştür (Altman et al., 1985:292). Bu çalışmalarda liderlik davranışının iki boyutuna “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi dikkate alma” adı verilmiştir (Champoux, 2010:290; Zel, 2001:102).

Yapıyı harekete geçirme davranışı, işi organize etme, iş bağlamında yapı oluşturma, rol sorumluluklarını tanımlama ve iş etkinliklerini zamanlama gibi faaliyetleri içeren görev davranışlarıdır (Northouse, 2015:72). Yapıyı oluşturmak için çalışma ilişkileri, çalışma çizelgeleri, çalışma yöntemleri hazırlanır (Vroom & Jago, 2007:19). Lider görev davranışında, yapılması gerekenleri açıkça ifade eder ve görev atamalarını yapar. Ancak kararlar verirken astlarının öneri ve fikirlerini dikkate almaz. Liderler insiyatif kullanmamaya eğilimlidir. Bu yapının olumlu yönü, kişilerin eğitilmediği veya yüksek görev belirsizliği ile karşılaşıldığı durumlarda iyi bir görev performansı elde etmesine yardımcı olabilir (Champoux, 2010:290).

Bireyi dikkate alma davranışı, liderler ile takipçileri arasında karşılıklı güvenin kurulması, iki yönlü iletişim, uyum, dostluğa, saygıya ve sevgiye dayalı ilişkidir. Kişilerarası ilişkilerin temeli empatiye dayanır (Champoux, 2010:290; Northouse, 2015:72; Vroom & Jago, 2007:19). Liderler sorunlar ile ilgilenir, astlarının hakkını savunur, görüş ve önerilerini dikkate alır (Zel, 2001:102).

Bu çalışmalarda liderlik davranışının iki boyutu olan “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi dikkate alma” boyutları ve beş farklı liderlik tarzı bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, etkin bir lider, liderlik davranışının iki boyutunu da dengeli bir

şekilde davranışlarında gösterir. Liderlik davranış tarzları aşağıda Şekil 3.2’de sunulmuştur:



Şekil 3.2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Kaynak: Tamer, 2017:69

Şekil 3.2’de, etkinlik düzeyi en yüksek liderlik tarzı, 1 numara ile işaretli bölüm olan yapıyı harekete geçirme boyutudur. Etkinliği en düşük liderlik tarzı ise 4 numaralı boyuttur.

LBDQ-XII tarafından tanımlanan bu iki davranış, davranışsal yaklaşımın temelini temsil eder ve liderlerin yaptığı işlerin merkezinde yer alır. Liderler, takipçileri için bir yapı oluşturur ve onları destekler. Ohio Eyaleti çalışmaları bu iki davranışın ayrı ve bağımsız olarak değerlendirildiğini göstermektedir (Northouse, 2015:72). Lider takipçilerinin istenen amaçları gerçekleştirmeleri için yönlendirmede önemli bir rol oynayarak onların gerekli performansa ulaşmalarını sağlamaktadır (Tağraf & Çalman, 2009:237).

Ohio State Üniversitesinin araştırma sonuçları kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Liderlik davranışını, yapıyı harekete geçirme ve bireyi dikkate alma olarak iki boyutta inceleyen bu çalışmalar liderin en etkili olduğu davranışların hangisi olduğunu belirlemeye çalıştılar. Farklı durumlarda, liderin gösterdiği davranışların farklı etkisi olmuştur. Liderin bireyi dikkate alan davranışları arttıkça çalışan devir hızının, işe devamsız ve geç kalma davranışlarının azaldığı, liderin yapıyı harekete geçirmeyi dikkate alan davranışları arttıkça çalışanların verimlilik ve performanslarının arttığı görülmüştür.

Kısaca, liderin farklı koşullarda hangi davranışı, ne ölçüde göstermesi gerektiğidir. Bu çalışmalar aynı zamanda Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi'nin oluşmasına öncü olmuştur.

- Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları: Ohio State'deki çalışmalar devam ederken, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar liderlerin davranışlarının performans üzerindeki etkisini araştırıyordu. Bu iki araştırma yaklaşık aynı zamanlarda gerçekleşmiştir.

Rennis Likert'in başkanlığında bir sigorta şirketindeki büro çalışanları arasında yürütülen bu çalışmalar için (Altman et al., 1985:292), düşük ve yüksek performanslı gruplar karşılaştırılmıştır (Aslan, 2013:122). Bu karşılaştırmalarda kullanılan değişkenler; örgütte verimlilik, iş tatmini, işgören devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kavramlar olmuştur (Polat & Arabacı, 2015:111; Güney, 2012a:366).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, üretim merkezli ve çalışan merkezli davranış olmak üzere iki liderlik davranış boyutunu ortaya koymuştur. Üretim merkezli lider davranışı, insanlara değil, göreve odaklıdır. Yüksek performans hedefleri belirlememiş olsa da, astlarını baskı altına almaya zorlar (Champoux, 2010:290). Dolayısıyla lider kurallara uygun davranır ve otoriterdir (Aslan, 2013:123). Bu tür liderler, çalışanların kendi başlarına yaptıkları çalışmalara güven duymaz. Bu nedenle çalışanları yakından denetler (Champoux, 2010:290).

Çalışan merkezli lider davranışı, öncelikle bireylere, bireysel başarılarla ve çalışma ünitelerinde oluşturulan sosyal sistemin kalitesine odaklanmaktadır. Bu liderlerin yüksek performanslı hedefleri vardır ve performans beklentilerini astlarına iletirler. Michigan araştırmacıları, çalışan merkezli liderliğin, üretim merkezli liderliğe göre daha yüksek iş ünitesi performansı sağladığını vurgulamaktadır (Champoux, 2010:291).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, kavramları basitleştirdiği ve genellemeler kullandığı için metodolojinin geçerliliği konularında bazı eleştirilere maruz kalmıştır (Taşkiran, 2010:46; Zel, 2001:105). Ancak, Ohio Eyaleti çalışmalarında olduğu gibi, Michigan çalışmalarında da evrensel olarak üstün bir liderlik tarzı bulunamamıştır (Altman et al., 1985:295).

Özetle, davranışsal liderlik tarzının en etkili liderlik olduğu konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği sağlayamamıştır. Liderlerin davranışlarının, takipçilerin memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkisini en üst düzeye çıkarmak için görev ve ilişkileri davranışlarının en iyi şekilde nasıl kombine edebilecekleri belirlenememiştir. Sonuç olarak her koşulda geçerli bir liderlik teorisi ortaya

konamamıştır. Iowa, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki liderlik araştırmaları doğrultusunda, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli, gibi birbirine yakın modeller ortaya konmuştur.

- Likert'in sistem 1-4 liderlik modeli: Likert (1967) geliştirdikleri Likert modeli, 1, 2, 3, 4 sistem modeli olarak dört grupta toplanmaktadır. Liderlik davranışlarının anlaşılması ve gruplandırılması için geliştirilen bu model örgüt içinde insan davranışları anlamak açısından da önem taşımaktadır.

Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları devam ederken, Rensis Likert, 30 yıldır Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik tarzları ile ilgili çalışmaları yürütmekte idi. Likert örgütlerde liderlik davranışı ve bunun performansa etkisini ortaya koymak için dört sistem likert adlı bir model geliştirdi (Kondalkar, 2007:230).

Likert (1967), bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynakların sermaye ve insan olduğunu ve bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Sistem 1'den sistem 4'e kadar toplanan bu yönetim şekilleri belirli varsayım ve davranışları içermektedir (Aslan, 2013:125; 2010:21; Memiş, 2006:17; Güney, 2017:398; Işık, 2014:32). Likert'in çok boyutlu ölçeği, motivasyon, iletişim, etkileşimi, karar verme, hedef belirleme, kontrol ve performans gibi başlıca değişkenlerden oluşmaktadır (Likert, 1967:71). Likert'in geliştirdiği 1' den 4' e kadar yer alan dört yönetim sistemi aşağıda verilmiştir:

- Sistem 1 –İstismarcı otokratik: Lider, otoriter liderlik davranışları sergiler, astlarına güvenmez, astlarını çalıştırmak için korkutur, tehdit ve ceza yöntemini kullanır. Kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınır (Taşkıran, 2010:58-599; Güney, 2012a:372; Aslan, 2013:125). Lider, astları ile yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir (Bay & Akpınar, 2017:966). Kısaca, sistem 1 otoriter, katı ve geleneksel bürokratik bir yönetim sistemidir.

- Sistem 2 – Yardımsever otokratik: Liderin astlarına güveni biraz daha fazladır ancak astlar kararlara ve amaçların belirlenmesine yeterince katılamazlar. Çalışanlar ceza sistemi ile birlikte ödül sistemini de kullanılarak motive edilir. Bu liderlik tarzı, aşağıdan yukarıya iletişime ve astların kararlarına katılımına az da olsa olanak tanımaktadır. Lider astların görevlerini takip etmek için yakın denetim uygulamaktadır. Çalışanlara bazı konularda sorumluluklar verilmektedir (Taşkıran, 2010:58-599; Güney, 2012a:372; Bay & Akpınar, 2017:966). Kontrol yönetim kademesinin elindedir. Ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı düzeyde orta ve alt

kademe düzeyine bırakılabilir (Güney, 2017:399). Kısaca, lider yardımsever ve otokratik liderlik davranışları sergiler.

- Sistem 3 – Katılımcı: Liderin astları ile etkileşim seviyesi daha yüksektir ancak kısmen güvenleri vardır. Çalışanların danışmanlık düzeyinde kararlara katılımını sağlanmaktadır ancak son kararı lider vermektedir. İletişim aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya işlemektedir. Astların motivasyonu, cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme ile sağlanmaktadır. Önemli kontrol faaliyetleri üst yönetimden orta ve alt yönetime doğrudur (Bay & Akpınar, 2017:966; Taşkıran, 2010:58-599; Aslan, 2013:125; Güney, 2017:399). Kısaca, sistem 3 yönetim faaliyetleri astların katılımını sağlayan dayanışmalı bir yönetim sistemidir.

- Sistem 4 – Demokratik: Likert'in örgütlerin etkinliği ve verimliliğinde en etkili gördüğü sistemdir. Lider her durumda astlarına danışır ve güvenir. Astların fikirlerini alır ve kararlara katılımı sağlanır. Astlar kendilerini serbest hisseder. Yönetim basamaklarında her yönlü tam ve açık iletişim vardır, maddi ödüller kullanılır, astlar bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanların kararlara katılımı sağlanır (Taşkıran, 2010:58-599; Aslan, 2013:125; Memiş, 2006:17). Kısaca, sistem 4 demokratik bir yönetim sistemidir ve astların yönetim faaliyetlerine tam katılımı sağlanır.

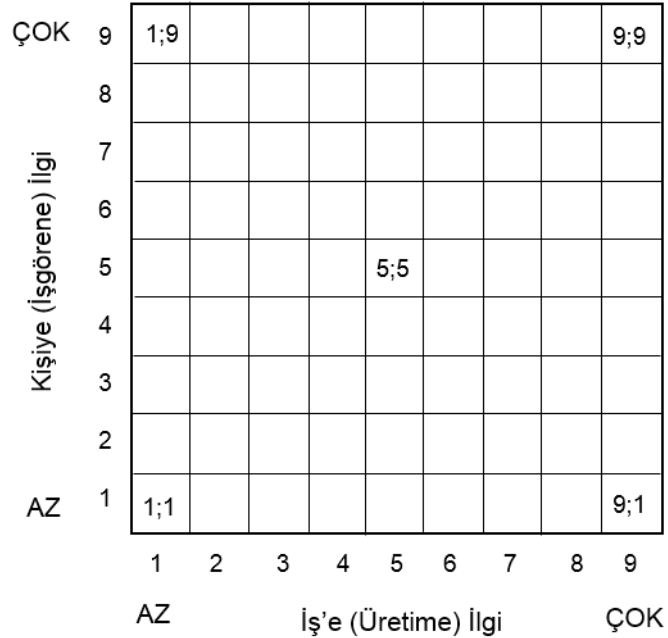
Likert'e göre, çalışanlarına güvenen, onlara yetki ve sorumluluk veren ve çalışanları ile her yönlü iletişim halinde olan bir liderin yönetimi, örgütler için ideal bir yönetim tarzıdır. Yönetim modelinde, sistem 4'e ne kadar yaklaşırsa verimlilik o kadar artmıştır. Kısaca, örgütler açısından en ideal yönetim sistemi demokratik liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır.

- Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram model: Yönetimsel davranışın en bilinen modeli, ilk olarak 1960'ların başında ortaya çıkan ve birkaç kez revize edilmiş olan yönetim diyagram modelidir. Robert Blake ve Jane Mouton tarafından bir liderin insan ilişkileri ve üretim anlamında etkili olması gerektiği ifade edilerek, yönetsel diyagram model geliştirildi. Yönetimsel diyagram model, yöneticilerin üretim ve çalışan yönelimlerine ve iki uç arasındaki kombinasyonlara odaklanmaktadır. Modelde yatay eksen üretim veya görev yönelimi, dikey eksen insan ilişkileri bulunmaktadır (Wagner & Hollenbeck, 2010:199; Bakan & Büyükbeşe, 2010:74; Demir et al., 2010:134).

Üretime yönelim, bir liderin örgütsel görevler ve amaçlara ulaşmak için politikalarını, yeni ürün geliştirmek, süreç konuları, iş yükü ve satış hacmi gibi geniş bir yelpazeyi kapsayan faaliyetlerini içerir. İnsanlar ilişkilerine yönelim ise bir liderin örgütsel bağlılık ve güven yaratma, takipçilerinin kişisel değerini yükseltme, iyi çalışma

koşullarının sağlanması, adil bir maaş yapısının korunması ve iyi toplumsal ilişkilerin geliştirilmesi gibi insanlara sağlanan katkıları içerir. İnsan ilişkilerine yönelim takipçilere ve durumlara bakılmaksızın, "en iyi yol" olarak ifade edilmiştir (Northouse, 2016:75).

Yönetimsel diyagram model, üretim ve çalışan olmak üzere iki büyük liderlik davranışına dayanan pratik bir liderlik modelidir. Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında ortaya çıkan görüşleri ve bulguları birbirine paralel olarak nitelendirmektedir (Northouse, 2016:78). Yönetim ızgarası olarak da adlandırılan bu model, yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeleri ve üstün liderlik için bir yol haritası oluşturmalarına yardımcı olan ve dünya genelinde birçok organizasyonda güçlü bir eğitim aracı olarak kullanılan bir modeldir (Thomas, 2016:1). Bu modelde tanımlanan beş temel liderlik tarzları aşağıdaki Şekil 3.3'de gösterilmiştir.



Şekil 3.3: Blake ve Mouton'un Liderlik Davranışları Matriksi

Kaynak: Northouse, 2016:75

Şekil 3.3'de yatay eksen, liderin üretime (iş) ve dikey eksen ise liderin insanlara (çalışan) olan ilgisini göstermektedir. Eksenlerden her biri 9 puanlık bir ölçek olarak çizilir. 1 minimum ilgiyi, 9 maksimum ilgiyi ifade eder. Her eksenindeki puanlar çeşitli liderlik tarzları gösterir.

Yönetim ızgarası, zayıf liderlik (1,1), şehir kulübü liderliği (1,9), görev liderliği (9,1), orta yolcu liderlik (5,5) ve ekip liderliği (9,9) olmak üzere beş türde liderlik davranışı olarak adlandırılmıştır. Şekil 3.3'de gösterilen liderlik davranışları aşağıda detaylı

olarak açıklanmıştır (Dalgın, 2015:14; Aslan, 2013:127; Zel, 2001:108; Northouse, 2016:75).

- 1,1 - Zayıf Liderlik: Liderin, üretim veya hizmetle ilgili gerekli işleri yerine getirilmesinde ve yönettiği grubun istek ve ihtiyaçlarını karşılanmasında ilginin en az olduğu liderlik tarzıdır. Lider, genellikle takipçileri ile çok az temas kurmakta ve kayıtsız ve ilgisiz olarak nitelendirilmektedir.

- 1,9 - Şehir Kulübü Liderliği: Lider, sadece kişilerarası ilişkilere önem vermektedir. İnsanlar kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılandığından emin olur. Hoş, rahat ve tartışmasız olan olumlu bir örgütsel iklimi yaratmaya çalışırlar. Lider düşünceli, arkadaşça yaklaşım sergileyen bir tutum içerisindedir. Göreve ilgisi ise oldukça azdır.

- 5,5 - Orta Yolcu Liderliği: Lider, insanları dikkate almak ile iş gereksinimlerini vurgulamak arasında bir denge sağlar. Çalışanların morallerini iyi bir seviyede tutarken aynı zamanda göreve odaklanan uzlaşmacı bir rol oynar. Liderin kararlarını çalışanların katkısı ile aldığı, verimlilik ve yenilikçi durumlar dışında etkinliği sağlandığı, birçok duruma uygun olan bir liderlik tarzıdır. Orta yolcu liderliği, çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alındığı, rahat ve samimi bir örgüt atmosferi ile çalışma temposunu dengede tutmaya çalışan, yeterli organizasyon performansı sağlayan bir yönetim biçimidir. İşin başarısı çalışanlara aittir. İletişim, karşılıklı bağımlılık, güven ve saygı ilişkilerine dayanır. Bir dengeye ulaşabilmek için, lider çatışmadan kaçınır ve ılımlı düzeyde üretim ve kişilerarası ilişkileri sağlar.

- 9,1 - Görev Liderliği: Liderlik davranışı, yalnızca üretimi arttırmaya yöneliktir. Bu liderlik anlayışında insanların işi yapan araçlar olması dışında herhangi bir önemi yoktur. Çalışanların istekleri ve onları mutlu kılacak çalışma koşulları önemli değildir. Liderin insanlar ile ilişkisi yok denecek kadar azdır. Görev ve iş gereksinimlerine daha az önem verir. Görev hakkında talimat verme amacı dışında astlarla iletişim kurmaz. Lider sonuç odaklıdır ve genellikle kontrolcü, zorlayıcı ve aşırı güç vericidir.

- 9,9 - Ekip Liderliği: Liderlik davranışı, üretime, yüksek hedeflere ve verimliliğe odaklanmıştır. Çalışanların motivasyonuna ve ihtiyaçlarına önem verilir. Karşılıklı ilişkilerde saygı ve güven üst düzeydedir. Bu liderlik modeli, hem görevler hem de kişilerarası ilişkiler üzerinde güçlü bir vurgu yapar. Kararlara yüksek derecede katılım vardır ve ekip çalışması yapılır. Ekip lideri, katılımı teşvik eder, eylemleri belirler, konuları açık olarak ifade eder, öncelikleri açıkça gösterir, takip eder, açık fikirli davranır ve çalışmaktan hoşlanır.

Yönetim ızgarası, yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi için yaygın olarak kullanılan bir modeldir. Model, belirli bir liderlik tarzı belirlemez. Liderlik, kişilik özelliklerinden, becerilerinden, liderin ve takipçilerin tutumundan etkilenir. İş ortamında durumsal faktörlerin yanı sıra örgüt kültürü, liderlik tarzını büyük ölçüde etkiler (Kondalkar, 2007:230). Liderlerin hangi durumlarda nasıl bir yol izleyeceği konusunda kullanılacağı bir yol haritasıdır ve değerli bilgiler sağlamaktadır (Thomas, 2016:4).

Bu modelde sıralanan liderlik davranışlarına bir çok örgüt yöneticilerinde rastlamak mümkündür. Yalnızca lider davranışları ile ilgilenen bir eğitim ve geliştirme modeli olan Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası verimliliği artırmak, çalışanların moral ve motivasyonunu sağlamak ve çalışanların bağlılığını kazanmakla ilgilidir. Bu model, etkili liderliğin nasıl tanımlanacağını, en iyi sonuçları nasıl yöneteceğimizi ve etkisiz liderlik davranışlarını nasıl tanımlanacağını gösterir.

- McGregor'un X ve Y kuramı: Douglas McGregor'un X ve Y kuramları yönetim yaklaşımları tarihinde önemli bir yere sahiptir. McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y kuramları davranışsal liderlik kuramları içerisinde yer alan bir yaklaşımdır.

McGregor'un simgesel kitabı olan "The Human Side of Enterprise", yönetim düşüncesinin ve uygulamasının bakış açısını değiştirmiştir. McGregor'un birey, görev, organizasyon ve çevrenin özellikleri ile birlikte diğer bireyler hakkındaki kişisel varsayımlara dayanan, X ve Y kuramı büyük ilgi görmüştür (Palestini, 2009:4).

Örgütlerde insan davranışı ile ilgili temel varsayımlardan bazılarını sorgularken, yöneticilere yeni bir rol modeli önererek, astları komuta etmek ve denetlemek yerine, onlara potansiyellerine ulaşmada yardımcı olmak gerekliliğini ifade edilmiştir. McGregor kuramının temelinde çalışanlar için; (a) doğal olarak tembel değil, (b) kendi kendine yön verebilme ve kendi kendini kontrol edebilme yeteneğinde, (c) örgütsel etkinliği artıracak önemli fikir ve önerileri sunma kabiliyeti olan varsayımlar yatmaktadır (Kopelman, Prottas & Davis, 2008:256). McGregor'un-X- ve -Y- kuramına ait açıklamalar aşağıda verilmiştir:

- McGregor'un-X-Kuramı: İnsanlar doğaları gereği işinden hoşlanmazlar ve tembeldir. Kendilerini kontrol edemediklerinden yönetilmeyi tercih ederler. İş ve yükselme heveslisi değildir ve sorumluluktan kaçınırlar. Güvenliği ve ekonomik kazancı en iyi olan işi yapmak isterler. Çalıştığı organizasyondan ziyade kendi kişisel amaç ve ihtiyaçlarını düşünürler ve değişimi sevmezler. İnsana iş yaptırmak için zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir. Tipik insan, yapısı itibarıyla değişime kapalıdır, pratik zekâdan yoksundur ve kolaylıkla

aldatılabilir. X kuramı yöneticisi, sınırlı dünya görüşüne sahip olduğu için tek liderlik tarzına sahiptir, yani otokratiktir (Palestini, 2009:4; Aslan, 2013:24; Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016:83).

- X kuramı, klasik yönetim yaklaşımının özelliklerini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlar hakkında görüşleri olumsuzdur. Yöneticiler çalışanlara karşı katı bir tutum ve sıkı bir denetim sergilemektedir.

- McGregor'un–Y-Teorisi: İnsanlar için çalışmak oyun ve dinlenme kadar doğaldır. İnsanlar organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerini yönetebilir ve öz denetim sağlayabilirler. İnsanlar tembel ve beceriksiz değildir. Uygun koşullar sağlandığında sorumluluk alır ve potansiyellerini ortaya çıkarırlar. Bu nedenle liderin organizasyonun amaçlarına ulaşması için çalışanları yönlendirmesi gerekmektedir. Yöneticiler, demokratik yönetim tarzına uygun davranırlar (Güney, 2012a:368-369; Aslan, 2013:24; Tekin et al., 2016:83).

Y kuramı, neo-klasik yönetim yaklaşımı özelliklerini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı bakış açıları olumludur. Yöneticilerin çalışanları destekleyici ve geliştirici yaklaşımları çalışan performansını arttırmaktadır.

McGregor'un kuramının merkezinde, yöneticilerin tutumlarının potansiyel olarak kendi kendini gerçekleştiren kehanetleri temsil ettiği düşüncesi bulunmaktadır. McGregor'un bu konuda, yöneticilerin bireyin kendi hedeflerini (kendi kendini gerçekleştirme de dahil) kendi örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirerek en iyi başarılabilesine olanak sağlayan koşulları yaratmasıdır (Kopelman et al., 2008:256).

X kuramına göre, Y kuramındaki varsayımların, çalışanlar için daha yumuşak, çalışanı destekleyen, esnek bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Y kuramını benimseyen liderler, katılımcı liderlerdir. X kuramını benimseyen liderlerin ise çalışanları yakından denetim altında tutukları görülmektedir. X ve Y kuramları birbirine zıt özellik gösteren lider davranış biçimlerini göstermektedir.

McGregor, Likert ve Blake ve Mouton gibi yazarlar, örgütsel etkinliğin geliştirilmesinde katılımcı liderliği desteklemektedir. Yöneticilerin liderlik tarzı, iş yerindeki insanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve çalışanları desteklemek yönündedir. Ayrıca aşağıda bulunan faktörlerden etkilenmiştir (Mullins, 2006:315).

- İş rekabet gücünün artırılması ve insan kaynaklarının verimli kullanılması,
- Toplumun değer sistemindeki değişiklikler,
- Eğitim ve öğretim standartlarında gelişmeler,

- Bilimsel ve teknik bilgideki gelişmeler,
- İş organizasyonunda değişiklikler,
- Çalışanlara karşı daha büyük bir sosyal sorumluluk için baskı yapmak, örneğin karar alma ve çalışma hayatının kalitesine katılım planlarının yapılması.

Liderlerin davranışlarını inceleyen araştırmalar, özellikler kuramının aksine lider davranışlarının sadece liderlerin tutumlarından değil aynı zamanda liderin karşılaştığı durumlardan da etkilendiğini ifade etmişlerdir (Vroom & Jago, 2007:19).

Özetle, Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmaları ile Blake ve Mouton'nun "Yönetim Izgarası" çalışmaları sonucunda liderlerin görev ve ilişki odaklı davranışları incelenmiştir. Iowa Üniversitesi liderlik çalışmaları demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını incelenmiş ve liderlik tarzlarının verimlilik, çalışan memnuniyeti ve liderin davranış tarzları üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

3.1.8.4 Durumsal liderlik kuramları

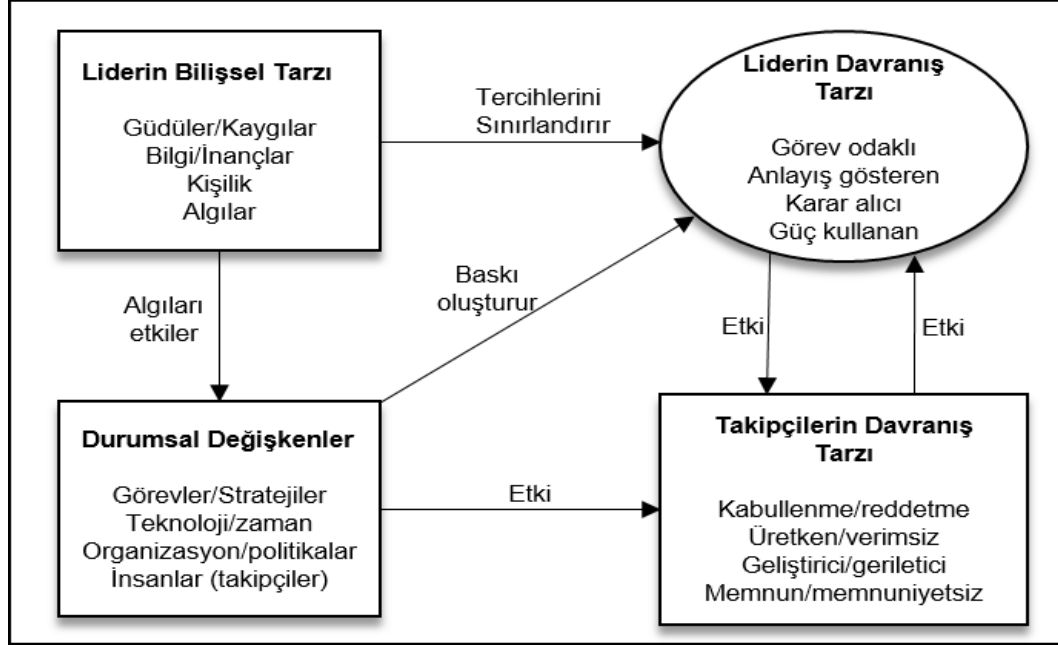
Durumsallık kuramları, farklı ortam, durum ve zamanlarda liderlik davranışlarının farklı olabileceğini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile her durumda geçerli olan tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Bu varsayıma dayanılarak durumsallık liderlik kuramlarını inceleyen araştırmalar yapılmıştır.

Modern liderlik kuramları olarak da tanımlanan durumsallık kuramları, özellikler ve davranışsal kuramların evrensel nitelikte liderlik özelliklerini açıklamakta yetersiz kalmalarıyla ortaya çıkmıştır. Durumsallık kuramı, her durum ve koşulda geçerli olan tek ve en iyi liderlik biçiminin olmadığı görüşüne dayanmaktadır. Bu kurama göre, liderlik tarzları koşullara göre değişkenlik göstermektedir (Parsehyan, 2014:44).

Durumsal liderlik kuramları, liderlik süreçlerini etkileyen durumsal faktörler ve bu duruma uygun liderlik tarzının nasıl olması gerektiğine cevap aramıştır. Bu faktörler kişilik özellikleri, işin özellikleri, örgütün yapısı ve dış çevrenin özellikleri gibi birçok değişkeni içermektedir. Bu kuram, çalışanların performans ve verimliliğini aynı zamanda memnuniyetini liderin hangi davranışları ile artacağına yönelik varsayımlarda bulunmaktadır (Demir, Uğurluoğlu, & Ürek, 2017:179).

Durumsal liderlik kuramı, bir kişinin liderlik tarzının göreve ya da ilişkiye odaklı olup olmadığını ve durumun lider-üye ilişkisi, görev yapısı ve statü gücü anlamında performansı en üst düzeye çıkarmak için liderin tarzıyla eşleşip eşleşmediğini belirlemek için kullanılır (Achua & Lussier, 2010:154).

Bu kuramda etkin liderin, değişen koşullarda liderlik tarzının farklı olması gerektiği varsayımından yola çıkarak birçok araştırma yapılmıştır. Liderlerin etkinliği ile ilişkili dört durumsallık faktörü tanımlanmıştır. Şekil 3.4’de liderliği etkileyen dört durumsal faktör görülmektedir.



Şekil 3.4: Liderliği Etkileyen Dört Durumsal Faktör

Kaynak: Parsehyan, 2014:44

Şekil 3.4’e göre, durumsal değişkenler ve takipçilerin davranış biçimleri durumsallık kuramı çerçevesinde araştırmacılar tarafından değerlendirilmiştir. Liderin bilişsel tarzı, liderin içinde bulunduğu durumu algılamasına ve liderin belirlediği davranış biçimlerine etki eder. Liderin davranış şekli, takipçilerinin de davranışlarını etkilemektedir (Parsehyan, 2014:44-45).

Liderliği, ortaya çıkabilecek farklı durumları ele alarak açıklayan, liderliği belirleyen temel faktörlerin zaman ve koşullar olduğunu vurgulayan durumsal liderlik kuramına göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Giderler, 2005:70; Demir et al., 2010:134; Güney, 2017:88):

- Ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri (örgütün özelliği),
- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği (amaç-araç etkileşimi),
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderin kişisel becerileri ile görevin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri.

Durumsallık kuramları, etkili liderliğin sadece insan ilişkileri veya görev yönelimli boyutları ile açıklanamayacağını vurgulayarak, başka değişkenlere göre liderliği

açıklamışlardır. Bu yaklaşım, liderlere belirli bir duruma göre nasıl davranacaklarını gösteren bir model sunmaktadır (Mullins, 2006:320; Northouse, 2016:112). Ancak yapılan uygulamalı araştırmalar sonucunda bu kuramın içsel belirsizlikleri ve kullanılan araştırma yöntemleri ile uygulamalarda sorun yaşandığını ortaya koymaktadır (Robbins & Judge, 2015:384).

Durumsallık kuramında, durumsal koşulların bir liderin etkinliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Başarılı liderin ancak durum ve koşullara göre belirlenebileceğini vurgulanmıştır. Liderin her ortam ve durumda başarılı olamayacağı, bir liderin başarısız olduğu bir ortamda başka bir liderin başarılı olabileceği savunulmuştur.

- Fiedler'in Durumlara ve Koşullara Göre Liderlik Kuramı: Fred Edward Fiedler'in geliştirmiş olduğu Fiedler'in durumsallık modeli, ilk ve en kapsamlı durumsallık liderlik kuramıdır. Bu modele göre, durum değişkenlerinin liderin kişiliği ve davranışıyla nasıl etkileşime girdiği belirlenmektedir. Liderin etkinliği kişinin liderlik tarzının varolan durum ve koşula uygun olup olmamasına bağlıdır (Achua & Lussier, 2010:154). Fiedler, liderlik tarzlarını görev odaklı ve insan odaklı olmak üzere iki grupta toplamıştır (Güney, 2012a:374).

Bu kurama göre, Fiedler, liderlik tarzını değiştirmenin oldukça zor olduğunu ve liderleri kendi tarzına uyan durumlara göre değerlendirmesi gerektiğini savunmuştur. Buna göre, varolan durum insan odaklı lider gerektiriyorsa ancak lider görev odaklı liderlik davranışı sergiliyorsa durum veya lider değiştirilmelidir (Robbins & Judge, 2015:382).

Fiedler'e göre, bir örgütte grup performansı ve etkililiği uygulanan liderlik tarzı ile grubun lidere verdiği kontrol yetkisinin derecesine göre değişmektedir. Liderlik biçimini tanımlamak adına liderin görev odaklı mı veya insan odaklı mı olduğunun anlaşılması için birlikte çalışmakta zorlandığı kişiyi tanımlaması ile çalışma arkadaşı ölçeği olan LPC (Least Preferred co-worker) oluşturulmuştur (Robbins & Judge, 2015:382; Güney,2012a:375). LPC ölçeği ile bireyin temel liderlik biçimi değerlendirilmektedir. Bu ölçeğe göre en az tercih ettiği takipçisine düşük puan veren ve kusur bulmaya meyilli olan lider görev odaklıdır. Takipçisini ılımlı bakış açısı ile değerlendiren, daha az olumsuz ifade kullanan lider ise çalışan odaklı liderdir (Çolak, 2015:49; Mullins, 2006:318).

Görev odaklı liderler için işin yapılması önemlidir. Bu liderler çalışanlara kesin talimatlar verir, onların sorunları ile çok az ilgilenir. Önemli olan işlerin kısa sürede tamamlanmasıdır. Bireylerin kişiliğine önem veren liderler ise gruplar arasındaki uyum ve arkadaşlık ilişkilerine önem verir. Fiedler'e göre, aşağıda belirtilen

durumsal faktörler liderin durum ile birlikte değerlendirilmesini sağlamaktadır. Etkin liderlik için gerekli olan üç durumsal ve konumsal boyut şunlardır (McShane & Von Glinow, 2016:223; Güney, 2012a:375; Robbins & Judge, 2015:382; Ivancevich et al., 2013:441):

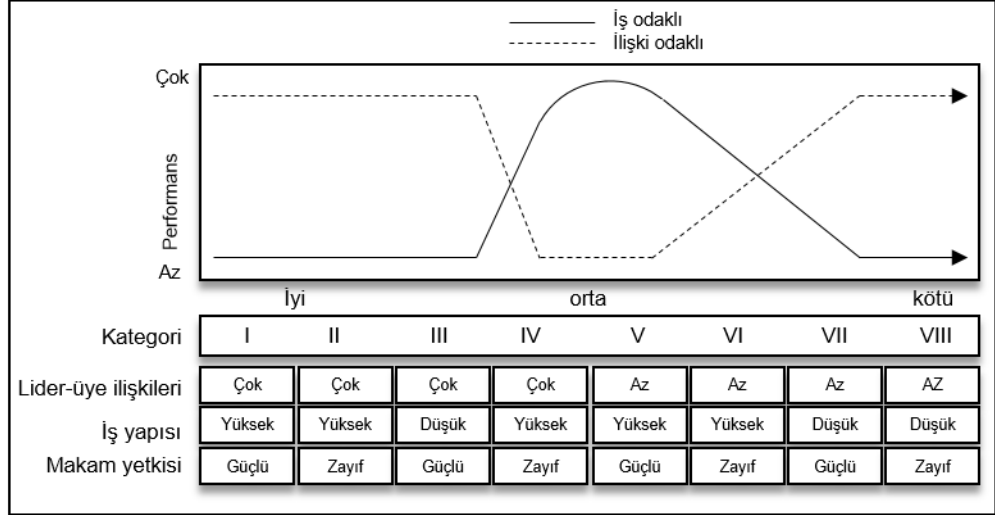
- Lider-Üye İlişkileri: Takipçilerinin liderlerinde sahip oldukları güven ve saygı derecesine işaret eder. Bu en önemli faktördür. Grubun lidere güvendiği ve saygı duyduğu ölçüde gelişmektedir ve grup üyelerinin liderin kılavuzluğunu takip edeceği anlamına gelir.

- Görev Yapısı: Belirsiz veya yapılandırılmamış görev yerine, görevin açıkça belirlendiği, tanımlandığı veya yapılandırıldığını ifade eder. Diğer bir ifade ile takipçilerin ne yapması gerektiğini, bunları nasıl yapacaklarını, ne zaman ve hangi sırayla yapılacağını ve hangi karar seçeneklerine sahip olduklarını belirler.

- Pozisyon Gücü: Liderin resmi güce ne kadar sahip olduğu anlamına gelir. Liderin organizasyonda ki pozisyonu nedeniyle başkalarını istenilen yönde etkileme potansiyeli ve liderin astlar üzerinde resmi, ödüllendirici ve cezalandırıcı gücünü ifade eder.

Fiedler, bu faktörler kapsamında liderin davranışlarını belirlemiştir. Fiedler'in liderlik kuramı, lider-ast ilişkilerini, görevin yapısını ve liderlik pozisyonunun gücünü esas almıştır. Buna göre, lider astlarıyla iyi ilişkilere sahip ise görevin açık ve net yapılandırıldığı ve örgüt içinde liderin daha fazla kontrolü olacağı belirtilmiştir. Diğer bir deyişle, iyi lider-üye ilişkileri, yüksek görev yapısı ve güçlü pozisyon gücü en olumlu durumu oluşturur. Kötü ilişkiler, düşük yapı derecesini ve zayıf konum gücünü en az olumlu durumu temsil eder (Palestini, 2009:441).

Liderler bu üç durumsal boyuta göre sekiz muhtemel durum ile karşılaşılır. Liderin etkinliğinin en yüksek değerde olması için bireyin LPC si ile bu sekiz muhtemel durumun eşleşmesi gerekmektedir. Fiedler modelinden ortaya çıkan değişen durumlar ve buna uygun liderlik tarzları Şekil 3.5'de gösterilmiştir.



Şekil 3.5: Fiedler Kuramından Elde Edilen Bulgular

Kaynak:Robbins & Judge, 2015:382

Grup durumları, bu üç boyutun her birinde yüksek veya düşük olarak kategorize edilebilir (Şekil 3.5). Bu, yatay ekseninde gösterilen sekiz hücreli bir sınıflandırmaya yol açar. En olumlu oktan yani 1'den en az olumsuz ok 8'e kadar değişir. Kuram, bir liderin 1'e düşen gruplarda en fazla kontrol ve etkiye sahip olacağını varsayar diğer bir ifade ile takipçileri tarafından kabul edildiğini, yüksek görev gücüne ve yapısal bir göreve sahip olduğu ifade eder. 8'e düşen gruplarda, liderinin kontrolü ve etkisi çok düşüktür, çünkü lider grup tarafından kabul edilmez, belirsiz ve yapılandırılmamış bir göreve ve düşük pozisyon gücüne sahiptir (Fiedler,1972:455).

Fiedler'in elde ettiği sonuca göre görev odaklı liderler daha başarılı olmaktadır. Görev odaklı liderler yüksek yada düşük kontrollü seviyede en iyi performansı sergilerken, insan odaklı liderler orta kontrollü seviyelerde en iyi liderliği sergilemektedir (Robbins & Judge, 2015:382).

Fiedler'in etkin liderlik modelindeki ölçeğin geçerliliği ve lider davranışının değişmezliği ile ilgili varsayım bazı eleştiriler almıştır. Ayrıca yapılan bazı çalışmaların deneysel destekten yoksun olduğu değerlendirilmiştir. Fiedler'in kullandığı liderlik ölçeği üç durumsal faktörün hiyerarşik bir yapıya uygulanacağına dair bilimsel kanıt bulunamamıştır. Özellikle lider-takipçi ilişkisinin durumsal bir faktör değil, yol-amaç kuramında olduğu gibi bir gösterge olduğu ifade edilmiştir (McShane & Von Glinow, 2016:223).

Fiedler'in durumsallık kuramı, her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir liderlik davranışının olmadığını, durumlara göre liderlik tarzlarının değişebileceğini ortaya

koymaktadır. Fiedler, liderliği etkileyen durumsal faktörleri ortaya koyan ilk kuramcıdır. Literatüre liderlik süreci ile ilgili yeni tartışma boyutları kazandırmıştır.

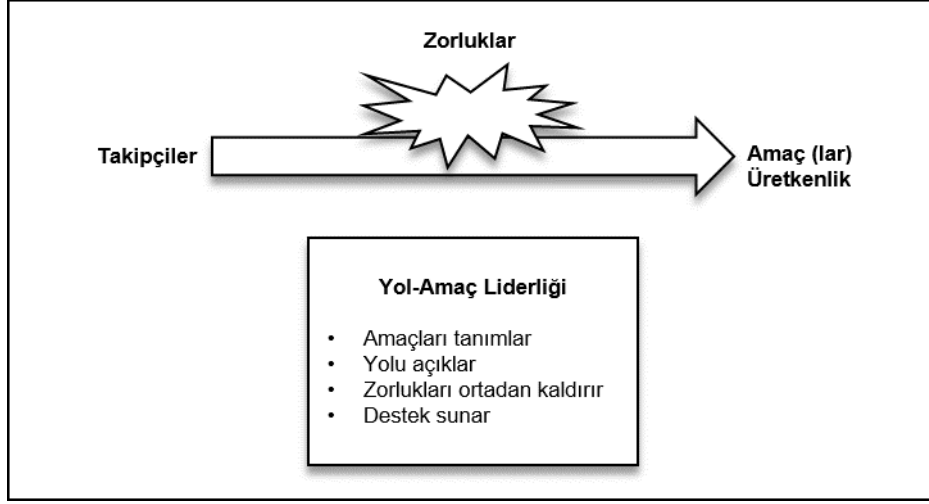
- House'ın amaçlara yönelik liderlik kuramı: Modern liderlik kuramına geçişi sağlayan bu kuram, bir liderin hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan yollar üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır (Hitt et al., 2009:301). Robert House tarafından geliştirilen amaç-yol kuramı, Ohio State liderlik araştırmasının yapıyı harekete geçirme ve bireyi dikkate alma boyutlarının uyarlanmasıdır (Robins & Judge, 2015:384).

House ve Evans'a göre, bu kuram bir liderin astlarının memnuniyetini ve emeğini nasıl etkileyebileceğini açıklamak için bir motivasyon teorisi olan bekleyiş kuramını kullanır. Bekleyiş kuramına göre, astlar, önemli sonuçlara yalnızca ciddi bir çaba harcayarak ulaşabilir (Yukl, 2010:169).

Amaç-yol kuramı, liderin astlarının hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak için onları etkilemeye ve motive etmeye çalışmasıdır (Palestini, 2009:7). Lider, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilerinin motivasyonunu arttırmaktan sorumludur (Achua & Lussier, 2010:161). Liderin öncelikli amacı, hedefleri netleştirmek ve bu hedeflere ulaşmak için en iyi yolları belirleyerek astların psikolojik durumlarını güçlendirmek ve onları motive etmek, astların memnuniyetini arttırmak ve performansını sağlamaktır (Greene, 1979:22; Wagner & Hollenbeck, 2010:209).

Motivasyon, takipçilere mevcut ödüller kazandırılarak artırılır. Liderin başarısı organizasyonun açık ve kesin biçimde belirlenmiş bulunan görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve takipçilerinin bu esaslara bağlı olarak çalışması ile sağlanır. Bu yaklaşım motivasyonun beklenti teorisine dayanmaktadır ve liderlerin davranışları üç motivasyon değişkenini vurgulamaktadır. Bu üç motivasyon değişkeni değerler, araçlar ve beklentiler olarak belirlenmiştir (Bay & Akpınar, 2017:967; Wagner & Hollenbeck, 2010:209).

Lider davranışları bu işlevleri yerine getirecek şekilde belirlenmelidir (Stinson & Johnson, 1975:243). Lider, çalışanların belirli ihtiyaçlarının karşılayacak davranışlar sergilemelidir. Dolayısıyla bireylerin belli sonuçlara belirli davranışlarla ulaşılacağı inancı ve bu sonuçlara vereceği değer veya önemi belirtmektedir (Bay & Akpınar, 2017:967). Bu kurama göre, liderler grup üyelerinin başarılı olmalarını sağlayarak örgüte faydalı olurlar (Güney, 2012a:378). House ve Mitchell'e göre, motivasyon liderin önemli rollerinden biridir. Lider, aynı zamanda takipçilerine koçluk yapar ve onları yönlendirir. Takipçilerinin hedeflere ulaşmasında ortaya çıkan engelleri kaldırır (Şekil 3.6):



Şekil 3.6: Amaç-Yol Kuramı

Kaynak: Northouse, 2016:116

Şekil 3.6'da gösterilen amaç-yol kuramı, liderlerin takipçilerine nasıl yardımcı olabileceğini açıklamak üzere tasarlanmıştır. Lider hedeflerine giden yol boyunca belirli davranışları seçerek takipçilerin ihtiyaçları ve durumuna en çok uyan davranışı seçer. Liderler uygun liderlik tarzını seçerek takipçilerin beklentilerini karşılar, başarı ve memnuniyetlerini artırır (Northouse, 2016:116).

Bu kurama göre liderin görevi, takipçilerini motive etmek onları belirlenen hedeflere ulaştırmaktır. Astların motivasyonu beklentileri ile artmaktadır.

Amaç-yol kuramına göre liderin görevi şunlardır (Wagner & Hollenbeck, 2010:209) :

- Liderlerin kontrol edebileceği sonuçlara yönelik ihtiyaçları fark ederek takipçilerinin değerlerini değiştirmelerini sağlamak,
- Liderler yüksek performansı sağlamak için koşullu ödüller ve cezalar yoluyla takipçileri için tatmin edici sonuçların oluşmasını sağlamak,
- Liderlerin performansı engelleyen unsurları azaltarak takipçilerin beklentilerini değiştirmelerini sağlamaktır.

House'ın amaçlara yönelik liderlik kuramı temelde liderin davranışlarının, grup üyelerinin motivasyonu, performansı ve beklentileri üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Güney, 2012a:378). Çizelge 3.4 göre, liderlerin gösterdiği dört davranış tarzı aşağıdaki gösterilmiştir (Wagner & Hollenbeck, 2010:209).

Çizelge 3.4: Amaç Kuramı Dört Davranış Biçimi

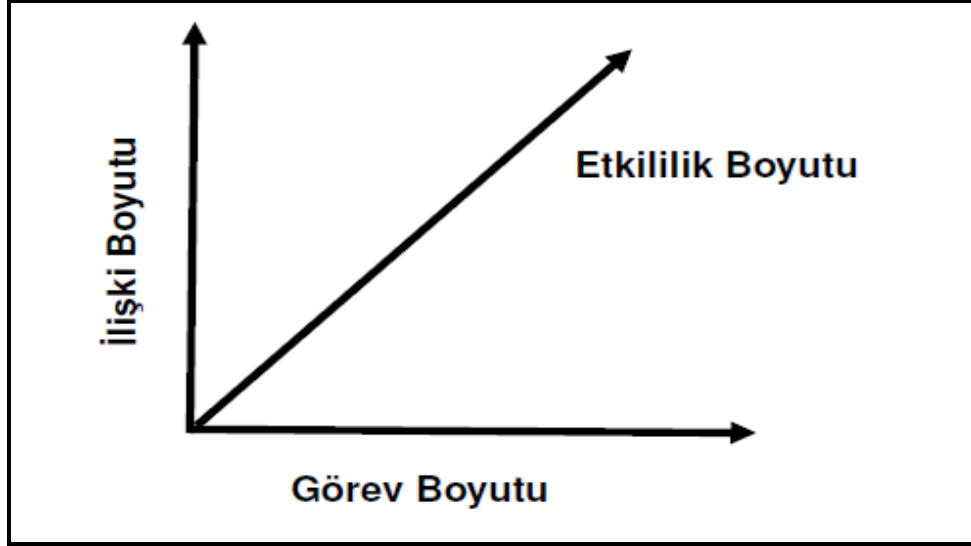
Yönlendirici Liderlik	Astlar, liderin beklentilerini tam olarak bilir ve lider belirli yönergeler ve kurallar koyar. Astlar karar vermeye katılmazlar.
Destekleyici Liderlik	Astların ihtiyacına önem veren liderlik tarzıdır, liderin yaklaşımı arkadaş gibidir.
Katılımcı Liderlik	Lider astlarından gelen önerileri dinler ve kullanır ancak yine de kararları kendi verir.
Başarıyı Yönlendiren Liderlik	Lider astları için zorlu hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşacaklarını gösterir.

Kaynak: (Wagner & Hollenbeck, 2010:209)

Kısaca, amaç kuramı bireyi dikkate alma, otoriter yaklaşım, karar verme tarzları gibi davranışlardan oluşur. Her durumda liderin etkinliği takipçilerine ve durum özelliklerine bağlıdır. Liderlik, takipçileri ile hedeflere ulaşmak için karşılıklı anlayış ve anlaşma sağlamaya yönelik bir süreçtir. Amaçlara yönelik liderlik kuramında belli bir liderlik tarzının takipçilerinin bağlılıkları ve performansları ile ilişkili olduğu açıktır. Bu nedenle liderler takipçileri için etkin bir liderlik tarzı geliştirmelidir.

- Üç boyutlu liderlik kuramı: Üç boyutlu liderlik kuramı, William J. Reddin tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişinde bir köprü niteliğine sahiptir ve durumsallık yaklaşımı içinde yer almaktadır. Reddin'in 3-D adını verdiği üç boyutlu liderlik kuramına göre etkililik yönetimin temel amacıdır (Ömürgönülşen & Sevim, 2005:91).

Buna göre, her durumda etkin olacak bir tek liderlik davranışı olamaz. Reddin, bu modelde, görev davranışı ve ilişki boyutlarını, Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası modelinden adapte etmiş ve etkinlik boyutunu eklemiştir (Bay & Akpınar, 2017:967; Eren, 2015:453). Şekil 3.7'de üç boyutlu liderlik modeli sunulmuştur.



Şekil 3.7: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

Kaynak: Eren, 2015:455

Şekil 3.7’de yer alan üç boyutlu liderlik kuramına, önceki modellerde yer alan görev ve insan boyutlarına ek olarak ilk defa etkinlik boyutu eklenmiştir. Bu kuram liderlik davranış tarzları duruma uygun olduğunda etkin, duruma uygun olmadığına ise etkin olmadığını vurgulanmaktadır (Eren, 2015:455).

Liderin bir grup üyesini organizasyonun önemli bireyi olarak gördüğünde diğer çalışanların bu kişiyi grubun değerli bir üyesi olarak kabul etme ihtimali yüksek olacaktır. Yöneticilerin, bu durumu doğru değerlendirerek çalışanların algılamalarını etkileyebileceği düşünülmektedir (Brimhall, Mor Barak, Hurlburt, McArdle, Palinkas & Henwood, 2017:4).

Reddin, etkililiği farklı bir boyut olarak düşünür ve sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Reddin’e göre duruma uygunluk gösteren lider etkili, uygunluk göstermeyen lider etkisiz liderdir. Bu yaklaşımların herhangi birisinin her durumda etkili olmayacağı belirten Reddin, Ohio modelini esas alarak belirlediği liderlik tarzları şunlardır (Öztürk, 2016:3093; Aslan, 2013:136; Leblebici, 2008:65):

- **Kopuk Lider (Düşük İlişki-Düşük Görev):** Lider, genellikle kurallar ve prosedürlere bağlıdır ve hataları düzeltmeye çalışır. İlişki seviyesi düşüktür. Düşük görev boyutunda yer alan bu lider, işleri yazılı bildirir ve örgütte çıkacak muhtemel çatışmalardan kaçınır.
- **İlgili Lider (Yüksek İlişki-Düşük Görev):** Lider, yüksek insan ilişkileri kurmaya önem verir, çatışmalar olduğunda uzlaştırmacı ve yol göstericidir. Düşük görev boyutunda olan lider, astlarına karşı olan ilgilerine göre değerlendirir.

- Bütünleşmiş Lider (Yüksek İlişki-Yüksek Görev): Lider, yüksek insan ilişkisi ve yüksek görev bilincini benimser. İletişim ve takım çalışmasına önem verir.

- Adamış Lider (Düşük İlişki-Yüksek Görev): Lider, düşük insan ilişkileri ve yüksek görev bilinci ile astlarını otoritesi altında tutar. Emir verirken genellikle sözlü emir verir, takım çalışmalarında aktif ve yönlendiricidir, hatayı cezalandırır ve çatışmaları bastırma yolunu seçer.

Kısaca, üç boyutlu etkin liderlik kuramı ideal tek tip liderlik davranışının olmadığını ve liderin etkinliğinin duruma uygun davranışlar sergilemesine göre değerlendirildiğini varsaymaktadır.

- Hersey ve Blanchard'ın durumsallık liderlik kuramı: Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu model, liderin başkalarının faaliyetlerini etkilemeye çalışırken sergilediği davranışların ve etki gücünü astların gelişim düzeyine göre uyarlaması gerektiğini vurgulamaktadır (Toduk, 2017:20). Bu anlamda yöneticilerin ne oldukları değil, ne yaptıklarıyla ilgilenir. Bir kurumun büyümesi ve gelişmesi liderleri ve takipçileri arasındaki ilişkiye bağlıdır (Amofa et al., 2016). Liderin, görev ve ilişki davranışının ölçüsü takipçilerin hazır olma düzeyine göre belirlenir. Takipçinin hazır olma düzeyi değiştikçe, lider görev ve ilişki davranışının miktarı, takipçilerin hazır olma düzeyi ile eşleşecek şekilde değiştirilmelidir (Cairns, Hollenback, Preziosi & Snow, 1998:113). Bu kuram, takipçilerin olgunluk düzeylerinin belirlenmesine ve liderin takipçilerine nasıl davranacağını öngörmesine dayanmaktadır.

Hersey, Blanchard ve Johnson'a göre kısa süreli başarı ve uzun süreli etkinlik arasındaki boşluğu doldurmak için bireylerin üç beceriyi geliştirmesi gerekir. Bu üç beceri, insanları motive eden şeyleri anlamak, liderlik girişimlerine tepki olarak nasıl davranılacağını öngörmek ve davranışları yönlendirmektir. Liderlik, bir etkileşim sürecidir ve liderlik girişimlerinin başarılı veya başarısız, etkili veya etkisiz olup olmadığına bu şekilde karar verilir. Kurama göre etkinlik, başkalarının davranışlarını anlama, tahmin etme ve etkilemektir (Bates, 2014:2).

Bu kurama göre, lider farklı durumlara göre farklı davranışlar gösterebilir. Başarılı liderler, liderlik tarzlarını örgütte çeşitli kişilere uyarlayan liderdir. Liderlik tarzını belirleme ile ilgili diğer faktörler, çalışanların olgunlukları ve liderin onların geçmişini, kişiliklerini, eğitimlerini ve deneyimlerini bilmesi ile ilgilidir (Luizzi, 2017:65).

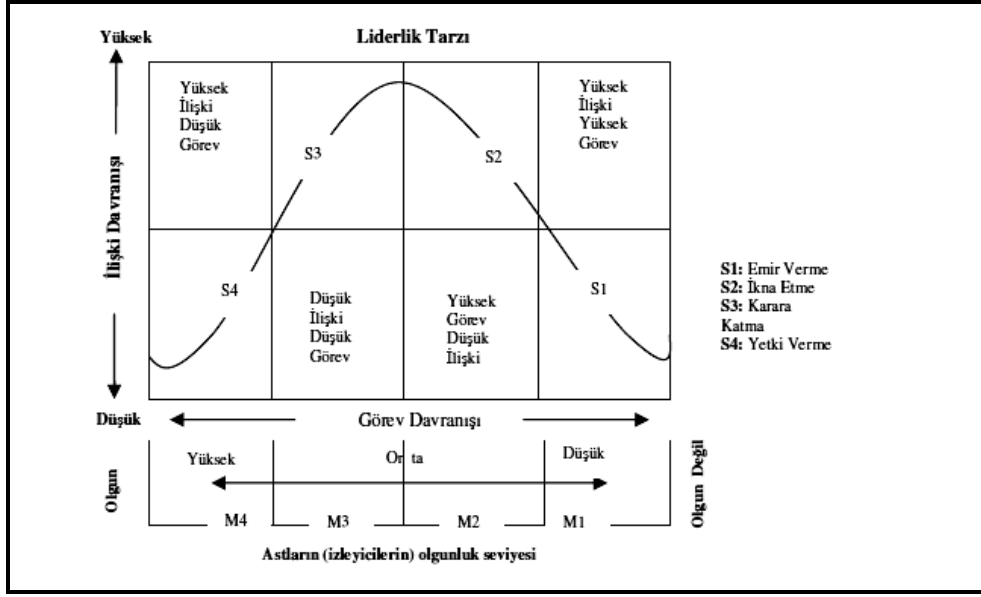
Yöneticilere sunulan dört liderlik tarzını geliştirmek için Ohio State Üniversitesi çalışmalarında, “bireyi önemseme” ve “iş dikkate alma” olarak isimlendirilen iki boyut geliştirilerek bu modelde “görev” ve “ilişki” olarak tanımlanmış ve çalışanların

olgunluk derecesine bağılı olarak değerdendirilmiştir (Taşkıran, 2010:67). Modelde anlatılan, görev ve ilişki davranışları şunlardır (Kondalkar, 2007:234):

- Görev Davranışı: Liderin, birey ve grubun görevini, yetki ve sorumluluklarını tanımlaması, insanlara ne yapacaklarını, nasıl yapılacağını, ne zaman yapılacağını, nerede yapılacağını ve kimin tarafından yapılacağını anlatmasıdır. Bu davranış, liderden takipçiye uzanan tek yönlü iletişim şeklindedir. Lider, takipçinin duygusuyla ilgilenmemektedir. Lider için önemli olan takipçinin belirlenen hedefe ulaşmasına yardımcı olmaktır.

- İlişki Davranışı: Liderin takipçilerine karşı davranışlarında onları dinleme, kolaylaştırma ve destekleyici davranış gösterme olarak tanımlanmaktadır. Hersey ve Blanchard, bir yönetici ile takipçinin arasındaki ilişkinin dört farklı aşamadan geçtiğini ifade etmektedir.

Görevle ilişkili olan olgunluk düzeyleri için yüksek derecede görev yapan bir ast eğitilmiş, yetenekli ve kendine güven duygusuna sahiptir. Düşük derecede görev yapan bir ast, eğitimden, yetenekten ve kendine güvenden yoksundur. Olgunluk düzeyi astların görevle ilgili yaptıklarının değerdendirmeleridir. Olgunluk, psikolojik ve işle ilgili olgunluk seviyelerine sahip olan kişinin verilen görevleri yapmaya hazır olmasıdır. Astların olgunluk seviyesi arttıkça lider işe odaklı yaklaşımlardan çok kişiye odaklı yaklaşımlar sergiler. Bu kurama göre, altta kalma düzeyi, lider için görev odaklı ve ilişkilere yönelik davranış karmasını belirler. Olgunlaşma dört derecesi (M1 ila M4 kadranı) ile ayırt edilir. Bu süreç sadece olgunlaşmamıştan olgunluğa kadar değışen bir sürecin parçalarıdır (Yukl, 2010:173, Güney, 2012a:379). Bu olgunluk düzeylerine göre liderlik tarzları Şekil 3.8'de sunulmuştur:



Şekil 3.8: Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Kaynak: Eren, 2015:458

Şekil 3.8’de yer alan bu kurama göre, astların olgunluk düzeyi dörde ayrılmaktadır. Hersey ve Blanchard’a göre, yöneticilerin kullanabileceği dört liderlik tarzı şunlardır (Ivancevich et al., 2013:448; Luizzi, 2017:65):

- **Söylemek:** Lider bu tarzda, işi yapmak için gerekli rolleri tanımlar ve takipçilerine görevlerinin ne olduğunu, nerede, nasıl ve ne zaman yapacaklarını söyler.
- **Satış:** Lider, bu tarzda bilgi ve yön verir ancak astlarla daha fazla çift yönlü iletişimi vardır.
- **Katılmak:** Lider ve takipçiler, yüksek kaliteli bir işi en iyi nasıl tamamlayacakları konusunda kararlar verirler. Katılmalarla, liderler ilişkilere daha fazla odaklanabilir. Bunu yaparken, durumsal liderlik yöneticisi ekiple veya belirli bir kişiyle çalışır ve karar verme sorumluluklarını paylaşır.
- **Yetki Verilmesi:** Liderin takipçileri için çok az belirlenmiş yetki veya kişisel destek vermesidir. Tartışmalar, gözlem, saha araştırmaları ve mülakatlar yoluyla takipçilerin hazır olma düzeylerini belirleyerek, bir yönetici dört liderlik tarzından birini seçebilir.

Liderin yapması gereken, takipçilerin olgunlaşmasına yardım etmektir. Görev odaklı liderlik davranışı, olgunlaşmamış takipçilerin üretimini artırmak içindir. Takipçilerin performansı, motivasyonu veya yapabilirlik düzeyi düştükçe lider, yeniden olgunluk

düzeyini yükseltmeye çalışır. Astlar duygusal açıdan olgun ise işi yapabilecek bilgi ve becerilere sahiptir. Bu kişiler kendilerini motive eder ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirir. Dolayısıyla bu şekilde çalışanların, yöneticinin yakın denetime ihtiyacı yoktur veya çok azdır. Lider olgunlaşmış çalışanlarına sorumluluk vermeli ve yetki devretmelidir. Olgunluk düzeyi arttıkça lider hem görev hem de ilişki yönelimli davranışlarını azaltmalıdır (Hersey, Blanchard & Natemeyer, 1979:422).

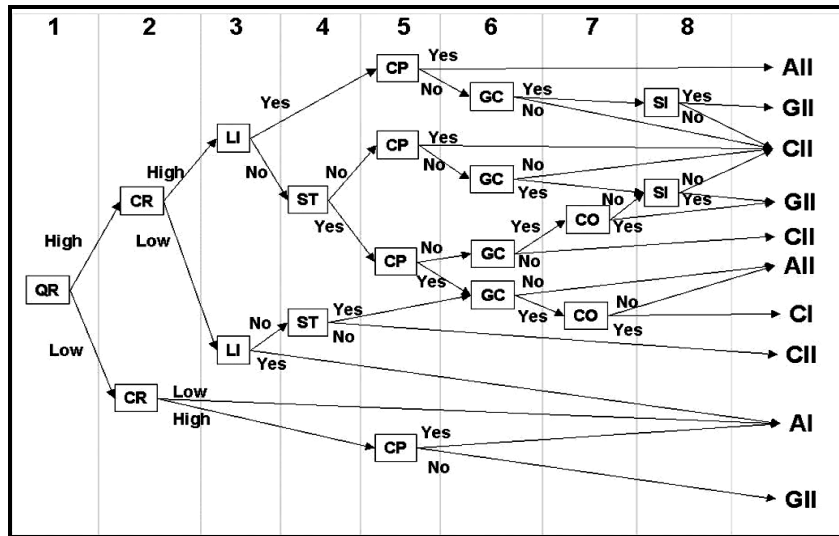
Özetle, Hersey-Blanchard kuramı, bir kişinin tercih ettiği durumsal faktörlere odaklanmaktadır. Takipçilerin görevlerini yerine getirme ile olgunluk düzeylerine göre liderin hangi liderlik tarzının kullanılacağına karar vermesi gerektiğini vurgular. Liderler, takipçilerinin beceri ve motivasyon düzeylerine uymalıdır. Bu yolla bir liderin görev veya insan yönelimi tercihi bir faktör değildir çünkü grubun olgunluk seviyesine yanıt vermek için ikisi arasında geçiş yapmaları gerekir. Çalışanların olgunluk düzeyi; başarı isteği, sorumluluk kabul etme isteği ve görevle ilgili beceri, yetenek ve deneyimleri olarak tanımlanabilir. Lider, çalışanların olgunluk düzeyine göre liderlik tarzını belirler.

- Vroom-Yetton'un kararlara katılım ve karar verme liderlik kuramı: Bu kuram, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago tarafından kullanılan bu kuram, liderlerin karar verme süreci üzerine odaklanmıştır (Aslan, 2013:140; Öztürk, 2016:3091; Güney, 2012a:380). Karar ağacı modeli, liderlerin etkin kararlar vermesi yoluyla başarı sağladıklarını vurgulamaktadır. Karar verme süreçleri, bireyler, gruplar ve kuruluşlar için rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmek için çok önemlidir. En uygun kararın seçimi liderin tarzına bağlıdır (Mls & Otčenášková, 2013:549).

Vroom ve Yetton, karar verme modeline göre, lider sorunun niteliklerini yedi boyutta inceler ve duruma uyan karar sürecini seçer. A'da sorun tanımlanır. Devamında, karar ağacının en soldaki düğümünden başlayarak, sırasıyla yedi sorunun her biri için evet veya hayır seçeneklerinden birine cevap verilir ve ağacın dalları boyunca terminal düğüme ulaşılır. Karar verme literatüründen çıkan yedi kural Vroom-Yetton modelinin teorik temelini oluşturmaktadır (Field & House, 1990:362).

Vroom ve Yetton modeli, bir yöneticinin sorunlar veya kararlarda, astlar üzerinde bazı öngörülebilir sonuçlar doğurması durumuna göre duruma en uygun karar verme yöntemini belirlemeye çalışmasıdır. AI, AII, CI, CII ve Gil olarak adlandırılan beş yöntem, karar verme stratejisine astların sürece katılmalarına izin verdiği derecede son kararı veya çözümü etkilemek için değişir. Bunlar, karar vermede

kullanılabilen belirli yöntemlerdir. Şekil 3.9' daki model, Vroom ve Yetton tarafından tartışılan seçenekleri içermektedir.



Şekil 3.9: Vroom-Jago Karar Ağacı

Kaynak: Mls & Otčenášková, 2013:549

Şekil 3.9' da, alternatif karar verme yöntemleri arasında kararın seçimi, beş karar sürecinin etkililiği, inanılan durum değişkenlerine karşılık gelen yedi temel özelliklerin varlığı veya yokluğu ile yönetilir. Bu nitelikler, yedi tanısal sorunun cevabının evet veya hayır olarak ifade edilmesi ile değerlendirilir: (a) Sorun için kaliteli bir gereklilik var mıdır? (b) Lider, yüksek kalitede bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip midir? (c) Sorun yapılandırılmış mıdır? (d) Kararın etkin bir şekilde uygulanması için astlarınca kabul edilmesi önemli midir? (e) Lider karar verirse, kendisinin karar vermesi durumunda, astları tarafından kabul edileceğinden makul derecede emin midir? (f) Astlar, bu sorunun çözülmesinde elde edilecek örgütsel hedefleri paylaşıyor mu? (g) Astlar, arasında uyuşmazlık muhtemel tercih edilen çözümleri alıyor mu? (Jago & Vroom, 1980:348; Mls & Otčenášková, 2013:549).

Karar süreçleri, Şekil 3.9'da ifade edilen yedi kural ile karar durumları eşleştirilir (Jago & Vroom, 1980:348). Karar Ağacı kuramında yedi tür liderlik karar verme tarzı aşağıda tanımlanmıştır (Mls & Otčenášková, 2013:550; Güney, 2012a:380; Öztürk, 2016:3091):

- Otokratik-1 (AI): Lider kararlarını alırken kendi düşünceleri ve kanaatleri üzerine alır, takipçilerine danışmaz.
- Otokratik-2 (AII): Lider takipçilerden ek bilgiler alır, ancak karar lider tarafından alınır.

- Danışmacı-1 (CI): Lider takipçilerinden yalnızca bilgi sağlamak için değil, aynı zamanda potansiyel çözümler üretmek ve değerlendirmek için görüş ve önerilerini alır ancak son kararı kendi verir.
- Danışmacı-2 (CII): Lider takipçileriyle bir araya gelip sorunu paylaşır. Onların fikirlerini ve önerilerini alır, son karar verme yetkisini kendisinde tutar. Seçilen karara takipçilerinin kararlarını yansıtabilir veya yansıtmayabilir.
- Grup-1 (GI): Lider sorunları, takipçileriyle paylaşıp onların görüş ve önerilerini alır ve ortak kararlar ile çözer.
- Grup-2 (GII): Liderin takipçileriyle birlikte alternatif çözümleri grup olarak üretmesi ve değerlendirmesini içerir. Bu tarzı benimseyen lider başkalarını kendi çözümü hakkında ikna etmeye çalışmaz. Grubun tüm üyelerinin ortak kararında anlaşma sağlanır.
- Yetki Devreden (DI): Lider sorunları çözme sorumluluğunu takipçilerine bırakır ve astların çözüm önerilerini kabul eder ve çözüm konusunda verilen ortak kararın kendisine geri bildirim yapılmasını ister.

Karar ağacı modeline göre, en etkili liderlik tarzı duruma ve takipçilerin özelliklerine bağlıdır (Wagner & Hollenbeck, 2010:199). Lider sorunları tespit ederek, hangi liderlik tarzını kullanacağına karar verir. Ayrıca lider, liderlik tarzlarını belirli durumlarda uyacak şekilde değiştirmek için esnek olmalıdır. Modeli geliştirirken Vroom ve Yetton şu varsayımlarda bulunmuşlardır (Ivancevich et al., 2013:449):

- Model, çeşitli durumlar için liderlik tarzını belirlemede bir kararın astların performansını ne ölçüde etkilediğini belirlemelidir.
- Her durum için tek bir liderlik tarzı uygulanmaz.
- Hedef, çözülmesi gereken sorunun meydana geldiği durum olmalıdır.
- Kullanılan liderlik tarzı, başka durumlarda kullanılan liderlik tarzlarını sınırlandırmamalıdır.
- Çeşitli sosyal süreçler, astların problem çözme katılımını etkiler.

Şekil 3.9'da tartışılan model için kullanılan kriterler aşağıda verilmiştir (Mls & Otčenášková, 2013:550):

- Kalite Gereksinimi (QR)
- Taahhüt Gerekliği (CR)
- Lider Bilgisi (LI)

- Problem Yapısı (ST)
- Taahhüt Olasılığı (CP)
- Hedef Uyum (GC)
- Alt Uyuşmazlık (CO)
- Alt Bilgiler (SI)

Vroom ve Yetton kuramı, liderin karar verme sürecinde astlarını hangi durum ve derecede etkilediğini ve katılımını sağladığını göstermektedir. Liderin başarısı uygun kararları vermesine bağlıdır.

- Lider-üye değişim kuramı: Liderlerin güvendiği ve diğer örgüt üyelerinden daha güçlü etkileşim içerisinde olduğu astları ile kurduğu yüksek nitelikli ilişkisidir. Bu ilişki sonucunda örgüt içinde astların diğerlerinden daha fazla ayrıcalığa sahip olması söz konusudur.

Lider üye değişim kuramı, Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen bir kuramdır. Bu kuram, lider ve astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiştir (Özutku, Ağca, & Cevrioğlu, 2008:194). Bu kuram liderin astları ile olan etkileşimi ve bu etkileşimin sonuçlarını değerlendirmektedir.

Lider-üye etkileşim kuramına göre, astların örgüt içindeki rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir. Zaman baskısı nedeniyle, lider yalnızca birkaç asttı ile yakın etkileşim geliştirir. Lider, çalışma grubunun geri kalan üyeleriyle, yeterli performansı sağlamak için temel olarak resmi otorite, kural ve politikalara dayalı bir ilişki içerisinde bulunur. Bu nedenle lidere yakın ilişkide olan destekleyici kişiler ve alt roller olmak üzere lider üye değişimlerinin niteliği iki temel kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategoriler üyelerin, üstleriyle yüksek nitelikli ilişkisi ve düşük nitelikte iş ilişkisi olarak adlandırılır. Bu sürecin sonucu olarak üst ve astlar arasında gelişen etkileşim farklı örgütsel rolleri gerekli kılar (Dienesch & Liden, 1986:621; Özutku et al., 2008:195).

Lider ile takipçisinin yüksek nitelikli ilişkisi, yüksek güven, etkileşim ve destek unsuruna dayanmaktadır. Bu ilişki, sadakate ve saygıya dayanan destekleyici bir üst-ast ilişkisi şeklindedir. Karşılıklı etkileşim güçlüdür. Bu ilişkide, lider beklentilerine uygun, tutarlı, kişilik özellikleri uyumlu ve bağlılığı yüksek takipçilerini ödüllendirir. Dolayısıyla etkileşimi yüksek olan astlar, kurumda daha fazla statü, etki ve fayda sağlar. Lider, takipçisini örgütün önemli bir üyesi olarak görür. Bu kişiler iç grup olarak adlandırılır ve kurum içerisinde bazı özel haklara sahiptir. Lider, yakından

tanıdığı ve değerlendirdiği bu astlarına daha fazla yetki ve sorumluluk verir. Lider onlara güvenir, kararlara katılımını sağlar ve bilgi paylaşımında bulunur (Turgut, Tokmak, & Ateş, 2016:84; Dağlı, 2016:50; Robbins & Judge, 2015:386; Ulukuş, 2016:256). Lider üye değişim kuramına liderin bazı astlarıyla yakın ilişkisi ve ayrıcalıklı yaklaşımı nedeni ile liderin eşit ve adil yaklaşımlar sergilemediği yönünde eleştiriler getirmiştir.

Düşük nitelikli ilişkilerde lider ve astları arasında düşük güven ve etkileşim vardır. Takipçiler genel anlamda grubun önemli üyeleri olmadıklarını düşünürler. Dış grup olarak adlandırılan bu kişilerin, iç grup olarak adlandırılanlara göre güvenilir olma durumları, performansları ve iş tatminleri daha düşük düzeydedir (Dağlı, 2016:50; Robbins & Judge, 2015:386; Ulukuş, 2016:256).

Bu nedenle, lider ve astları arasındaki ilişkilerin kalitesinin yüksek olması, astların yüksek iş tatmini ve düşük stres algıları, yüksek performans sergilemeleri ile işten ayrılmaların azalması, yüksek motivasyon düzeyi gibi olumlu etkileri bulunmaktadır. Aksi durumda ise astın performansını, kariyer gelişimini, örgütsel bağlılığı gibi önemli faktörleri olumsuz yönde etkileyeceği belirtilmiştir (Şahin, 2011b:279). Bu kuram, liderlerin her takipçisi ile aynı tip ilişki geliştirmek zorunda olmadığını öngörmektedir (Şahin, 2011b:278; Alparşan & Ekşili, 2016:277).

Özetle, liderin bazı nitelikli astları ile daha yakın olan ve karşılıklı güvene dayanan etkileşimi iç grup olarak adlandırılan bu kişilere örgüt içerisinde farklı ve önemli roller yüklemektedir. Dış grup olarak adlandırılan diğer örgüt üyelerinin liderleri ile etkileşimi daha düşük niteliktedir. Bu kuram, liderlerin astları ile iletişiminin kalitesine bağlı olarak çalışma ortamında liderliğin etkisi ve liderin astları ile etkileşimin kalitesine göre liderin etkinliğini tanımlanmaktadır.

3.1.8.5 Modern liderlik kuramları

Yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda, liderlik yaklaşımlarından Fred Fiedler'in durumsallık liderlik kuramı, House'ın amaçlara bağlı liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kavramı, Vroom-Yetton'un normatif durumsallık kavramı, lider-üye değişim kuramı, liderlikte atıf kuramından sonra etkileşimci liderlik kuramı ve dönüşümcü liderlik kuramı olarak sıralamak mümkündür. Özellikle modern yaklaşımlar olarak adlandırılan; karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik gibi yaklaşımlar ile liderlik kavramı ele alınmaktadır.

- Etkileşimci liderlik: Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ile birlikte modern liderlik kuramları içinde yer almaktadır. Etkileşimci liderlik, görev odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Lider ve astları arasında karşılıklı bağımlılığa dayanan bir ilişki vardır. Örgütler için etkin liderlik arayışı içerisinde geliştirilmiş bir liderlik yaklaşımıdır.

James McGregor Burns tarafından geliştirilen etkileşimci liderlik, seçimlerde politik taahhütlerde bulunan liderlerin referans olarak tanımlanması ile ortaya konmuştur (McShane & Von Glinow, 2016:225). Etkileşimci liderlik, örgütün bürokratik yapısı içinde meşru otorite gücüne dayanan, amaç ve hedeflerin ortaya konması, görev ve çıktılar, örgütsel ödüller ve cezalar üzerine odaklanmaktadır (Mullins, 2006:327). Örgüt içinde çalışanların resmi sözleşme şartlarına göre çalıştığı, düşük düzeyde çevresel belirsizliğin ve değişimin olduğu bir liderlik tarzıdır (Aslan, 2013:170). Etkileşimci liderlik, liderin faaliyet seviyesinin ve takipçileri ile olan etkileşiminin farklılıklar gösterdiği bir liderlik tarzıdır. Liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiler bir değiş tokuş süreci ve pazarlıklara dayanır (Howell & Avolio, 1993:891). Lider beklentileri karşılandığında takipçilerini ödüllendirir.

Bass'a göre etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında bir değişim olarak tanımlanmaktadır. Lider, takipçileri ile karşılıklı sözleşme yapar ve bu sözleşme takipçilere ve lidere karşılıklı sorumluluklar yüklemektedir. Liderin, takipçilerden beklentileri gerçekleşirse, lider takipçilerini ödüllendirmektedir. Bu ilişki, takipçilerin liderlerin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de takipçilerinin beklentilerini gerçekleştirmesi esasına dayanmaktadır. Lider ve takipçileri arasındaki bu etkileşim, sadece iş ilişkilerinde gerçekleşebilir (Ünlüönen & Çatır, 2016:71; Yavuz & Tokmak, 2009:19). Astlar, liderleriyle karşılıklı yarar sağlayan değişim sürecine girerek önemli güç elde edebilirler (Deluga, 1990:192).

Ayrıca, astlar yöneticilerine geri bildirimde bulunarak yöneticileri tarafından diğerlerine göre daha fazla öneme sahip bir konuma gelebilirler. Yöneticiler, astları için kendi yorumlarına bağlı olarak, terfi, promosyonlar, ücret artışı gibi ödüller verirler. Ancak liderler ödülleri verirken, adil olmadıkları takdirde itibarlarını yitirirler ve etkili liderler olarak görülmezler (Bass, 1985:29). Ayrıca çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Bu liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmek veya cezalandırmak şeklinde kullanırlar (Demir et al., 2010:136). Sonuç odaklı liderler tarafından koşullu onay veya onaylanmama durumu astlarının kendilerinden beklenenleri anlamalarını sağlar. Bu liderlik tarzının motivasyon veya performans üzerinde çok fazla etkisi yoktur. Astların yenilikçi ve yaratıcı olması beklendiğinde, kınama veya ceza motivasyona katkıda bulunmaz (Bass, 1985:29). Çalışanların

koşullara bağlı çalışması zorunluluk getirir. İsteğe bağlı çalışmalar değildir. Yaratıcılığı ve verimliliği olumsuz yönde etkiler.

Etkileşimci liderlik, örgütsel amaçların ve görevlerin gerçekleştirilmesine odaklanmıştır (Duygulu, 2014:132). Etkileşimci lider, gruba karşı durumsal ödüllendirme, istisnalara yönetim şekillerinden birini yada birkaçını benimsemektedir. Bu yöntemler aynı zamanda etkileşimci liderliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır (Demir et al., 2017:180). Bu boyutlar şunlardır:

- **Durumsal Ödül:** Lider astlarına net olarak beklentileri açıklar ve beklentilerin karşılanması durumunda ödülleri verir. Amaçların açıklanması ve kabul edilmesi, bireyin ve grubun beklenen performansını göstermesini sağlar. Bu ödüller sadece maddi içerikli ödüller değildir. Sosyal ihtiyaçlara yönelik ödüllerde olabilir (Yavuz & Tokmak, 2009:19; Yolaç, 2011:649). Durumsal ödül, arzulanan kazanımları elde etmek için ulaşılması gereken hedefler üzerinde açık veya örtük bir anlaşmanın bulunduğu ödüllendirme sistemidir (Deluga, 1990:192). Durumsal ödül liderliği, aynı zamanda liderler ve takipçiler arasında aktif ve olumlu bir değişimdir (Howell & Avolio, 1993:891).

- **İstisnalarla Yönetim:** Liderler, kararları erteler veya bir şeyler ters gidene kadar müdahalelerden kaçınır ancak astlar görevlerini karşılamada başarısız olduklarında düzeltici önlemleri uygulamalarına istisnalarla yönetim denir (Deluga, 1990:192; Howell & Avolio, 1993:891). İstisnalarla yönetimin, aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyutu vardır. İstisna olarak aktif ve pasif yönetim arasındaki ayrım öncelikle liderin müdahalesinin zamanlamasına dayanır. İstisnai olarak daha etkin yönetimde, lider, hataları bir sorun haline gelmeden önce tahmin edebilmek için takipçilerinin performansını sürekli olarak izler ve gerektiğinde derhal düzeltici önlemler alır. Lider, sapmaları izlemek için belirlediği standartları açıklığa kavuşturur, standardın dışına çıkanları cezalandırır.

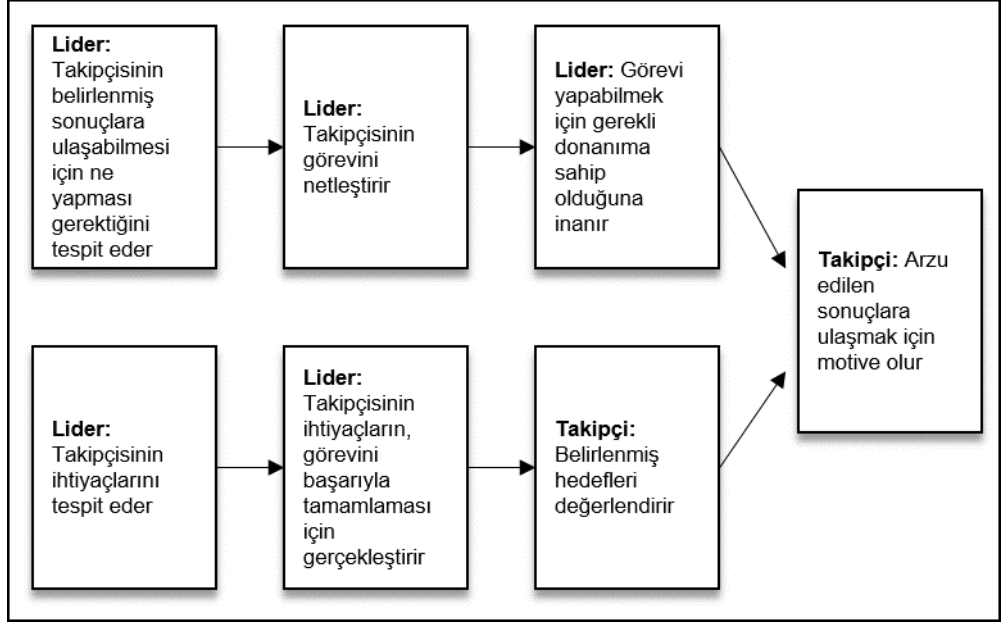
- **İstisnalarla Pasif Yönetim:** Lider sorun oluşana kadar hiç birşey yapmaz, sorunlar ile karşılaşıldığında ise çözüm bulmak için çaba göstermez. Lider, bir sorunun var olduğunu belirlemeden önce görev tamamlanıncaya kadar bekler ve sorunların takipçileri tarafından farkedilmesini sağlar. Lider, bir hata oluşuktan sonra sorunları açıklığa kavuşturur (Yolaç, 2011:649; Howell & Avolio, 1993:891). İstisnalarla yönetim, özellikle çalışanların veya örgütün performansının düşmesinde başvurulmuş bir durumdur. Lider, örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunların çözümünde genellikle takipçilerinden çözüm önerileri beklemektedir. Takipçileri tarafından sunulan çözüm önerileri üzerinde fikir yürütmemekte ve olası çözüm önerilerini

tartışmaya açmamaktadır. Genellikle de izleyenler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul etmektedir (Yavuz & Tokmak, 2009:19).

- Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik: Etkileşimci liderlik tarzında, takipçiler ve lider arasında devam eden bir iletişim süreci vardır. Ancak tam serbestlik tanıyan liderlik gerçek anlamda bir etkileşimsizliği ifade eder. Bu liderler, otorite ve gücünü kullanmaktan kaçınmaktadır (Ünlüönen & Çatır, 2016:71). Örgüt içerisinde liderin, rolü ile takipçilerin rolü arasında herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Lider, astları etkilemek veya yön vermekte isteksiz ve pasif roledir. Genellikle grup ya da bireysel karar vermekten kaçınırlar. Örgütün amaçlarının belirlenmesinde ve bu amaçlara ulaşmada takipçiler söz sahibidir. Lider, takipçilerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynak ihtiyacını karşılamakla yükümlüdür. Örgütün işleyişinde takipçiler birbirleri üzerinde ve kendileri üzerinde bir kontrol mekanizması gerçekleştirmektedir. Astlara, önemli ölçüde hareket özgürlüğü verilir ve güçlerini ve etkilerini en üst düzeye çıkaracakları düşünülür. Araştırmaların sonuçları göstermiştir ki serbest bırakıcı liderlik davranışı sergileyen liderlerin takipçilerinin performansı düşüktür (Yavuz & Tokmak, 2009:19; Deluga, 1990:192).

Etkileşimci liderler, astların ihtiyaçlarını tanımakta ve gerekli çaba sarf edildiğinde nasıl tatmin olacaklarını açıklamaktadır. Bununla birlikte, etkileşimci liderliğin birçok eksikliği vardır. Podsakoff ve arkadaşlarının incelediği kar amacı gütmeyen organizasyonda koşullu kınama, onaylama veya cezanın performans veya genel olarak çalışan memnuniyeti üzerinde bir etkisi olmadığıdır (Bass, 1985:29).

Genel olarak, kınama, neyin yapılmayacağını vurgulanmasında yararlı olabilir ancak özellikle astların yenilikçi ve yaratıcı olması beklendiğinde, olumlu motivasyona katkıda bulunmaz. Yalnızca ödüllere dayandığı zaman bile, etkileşimsel liderliğin istenmeyen sonuçları olabilir. Lider kendisini yakından takip etmezse kalite bozulabilir. Çalışanların tepkileri, reaksiyon oluşumu, geri çekilme, düşmanlık şeklinde olabilir (Bass, 1985:30). Bass, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi Şekil 3.10'daki görüldüğü gibi tanımlamıştır:



Şekil 3.10: Etkileşimci Liderlik

Kaynak: Bass, 1985:30

Şekil 3.10'da görüldüğü gibi lider takipçisinin ne yapması gerektiğini belirler ve bu kapsamda görevini netleştirir. Lider astına güvenir ve görev için gerekli ihtiyaçlarını karşılar. Belirlenmiş hedefleri değerlendirir. Takipçisinin motivasyonunu sağlar.

Özet olarak etkileşimci liderlik, liderler ile takipçileri arasında astların performansına dayalı, ödül veya cezaya yönelik kurulmuş bir sistemdir. Kuram, lider tarafından net olarak belirlenmiş birtakım beklentiler, politikalar ve prosedürler, astların görevleri yerine getirmek için gerekli olan kaynakların temin edilmesinden sonra karşılığında astların göstereceği performansı içerir. Astlar liderin beklentilerini karşılamadığında karşılaçakları olumsuz sonuçları da bilirler. Bu kuramda liderin etkinliği örgütün hedeflenen amaçlara ulaşmasında ve verimliliğinde olumlu sonuçlar verebilir.

- **Dönüşümcü liderlik:** Son yıllarda örgütlerde, yatay ve esnek yapılar, küçülme ve hızlı bilgi akışı gibi değişiklikler meydana gelmiştir. Ayrıca hızlı teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve işgücünün değişen algı ve beklentileri, organizasyonel dönüşümler ve yenilikler, toplam kalite yönetimi gibi uygulamalar liderlik anlayışının değişimini zorunlu kılmıştır.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Dawston'un "Rebel Leadership" adlı sosyolojik tezinde tanımlanmıştır. Bu sosyolojik tezde tanımlanan "dönüşümcü liderlik" kavramı, 1978 yılında James McGregor Burns tarafından bir sistem haline getirilmiştir. Burns'a göre, sadece dönüşümcü liderler modern organizasyonlarda

yeni alanlar oluşturma imkanına sahipler ve geleceği tasarlayabilirler (Eraslan & Aytaç, 2015:51).

Dönüşümcü liderler, takipçilerin amaçlarını yükselterek, takipçilerini motive eder. Dönüşümcü liderler dört davranış sergilemektedir: (a) Belirlenen sonuçların önemi ve değeri, bu sonuçlara ulaşma yolları için (Bass, 1985:30) grup içinde farklı ihtiyaçları ve bakış açılarını anlamak ve değerlendirebilmek, (b) Entelektüel teşvik; varsayımları sorgulama, problemleri yeniden planlama ve yeni paradigmlar kullanarak kavramları düşünme, daha büyük bir yönetim uğruna bireysel menfaatlerin aşılmasına yardımcı olmak, (c) İlham verici motivasyon toplu misyona katkıda bulunmak için birlikte çalışmak isteyen grubun üyelerine enerji arzusu, (d) İdeal etki; kişinin eylemlerinin perspektifleri, ahlak sorunları ve etkileri hakkında daha kapsamlı düşünme (Kahai, Sosik, & Avolio, 1997:124).

Dönüşümcü liderlik, güç ve verimlilik süreçlerinin önemini kabul eder. Liderin, örgüt için bir vizyon oluşturma ve liderin üst düzey ideallere ve takipçilerin değerlerine hitap etmesi, adalet, sadakat ve güven duygusu yaratması dönüşümsel liderliğin önemli özelliklerindendir. Ayrıca, karizma, ilham, bireysel düşünce ve entelektüel teşvik unsurları dönüşümsel liderliğin en önemli özellikleridir (Mullins, 2006:327; Deluga, 1990:193; Avcı & Yaşar, 2016:192).

Dönüşümcü liderlerin yaratıcı (Zhang, Wang & Pearce, 2014:332), modern, değişen ve belirsiz çalışma ortamında yarattıkları sıra dışı bir vizyonu vardır (Bono, Hooper & Yoon, 2012:134). Bireylerin grup içerisinde etkileşimleri yüksektir ve grubun çıkarlarına öncelik verilir. Dolayısıyla bireyler oluşan sorunlara çözüm odaklı yaklaşırlar (Kaya & Onğun, 2015:317). Liderin yarattığı vizyon takipçileri tarafından benimsenir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderin bir vizyon yaratması, takipçilerini etkileyerek belirlediği vizyon ve amaçlara onları inandırması ve ortak amaçlar için astlarının düşünce ve inançlarında değişimi yaratarak üstün performansa ulaşmasını sağlayan bir yaklaşımdır.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin kişilik özelliklerine göre farklı yöntemler kullanarak etkileşime girebilirler. Takipçiler, kendilerini liderleri ile özdeşleştirir, onun görüşlerinden etkilenir ve bireysel görüşlerini hayata geçiren motive edici gücü liderlerinde bulurlar (Bono et al., 2012:134).

Lider, takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşma konusunda özgüvenlerini artırır. Takipçilerini motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermelerini sağlar (Oğuz, 2011:383-384). Podsakoff'a göre, dönüşümsel liderlik davranışı bir vizyon belirleme ve ifade etme, bir rol model olma, takım hedeflerinin kabulünü teşvik etme,

yüksek performanslı beklentiler oluşturma, bireyselleştirilmiş destek sağlama ve takipçileri düşünmeyi teşvik etmeyi içerir (Zhang et al., 2014:332).

Dönüşümcü liderliğin diğer özellikleri ise yaratıcı olması, duygusal dayanıklılık, cesur olması ve risk alabilmesi, güçlendirme, esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve öz-güven sahibi olma, grup çalışmasına önem vermesi, yaşam boyu öğrenme gibi tutum ve davranışları içermesidir (Eraslan, 2004:1). Dönüşümcü lider, takipçileri için bir rol modelidir.

Burns ve Bass' a göre dönüşümcü liderlik; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarı ve bireyselleştirilmiş düşünme olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır (Deinert, Homan, Boer, Sven, Voelpel & Gutermanna, 2015:3). Dönüşümcü lider etkili bir vizyon yaratarak çalışanlarına ilham verir, onları motive eder, idealleştirilen etki yoluyla yeni değerlerin yaratır, entelektüel teşviki sağlar ve izleyenleri arasında enerji yaratırlar (Eraslan & Aytaç, 2015:52). Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin boyutları aşağıda açıklanmıştır (Eraslan & Aytaç, 2015:52; Deinert et al.; 2015:3; Deluga, 1990:193; Demir et al., 2017:182; Wagner & Hollenbeck, 2010:199).

- **İdealleştirilmiş Etki:** Astlar liderlerini idealleştirir; liderler astların onayını alır. Grup üyeleri arasında paylaşılan bir misyon vardır. Astların, liderle özdeşleşmesi, liderin vizyonu, değerleri ve misyonunu içselleştirilmesini kapsar.

- **İlham Verici Motivasyon:** Lider, gelecekteki vizyonu belirler ve duygusal olarak iletişim kurma becerisi ile astlarını etkiler. Astları belirlenen performans seviyelerine ulaşabileceklerini ikna eder. Astlarına sembolik eylemler yoluyla ilham verir. Bazı olumsuz durumları ortadan kaldırarak bireylerin beklentilerini artırır. Bireylerin uzun vadeli düşünmesini sağlayarak beklenmedik fırsatlardan yararlanmalarını sağlar.

- **Entelektüel Teşvik:** Lider, astları yeni yollarla düşünmeye ve gerektiğinde liderlerinin görüşlerini sormaya teşvik eder. Sorunların çözümünde, onları yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmeye zorlar. Entelektüel teşvik, fikirlerini gözden geçirmek için cesaret verir. Organizasyon içinde tartışma platformları yaratır.

Kişiselleştirilmiş Değerlendirme: Lider destekleyicidir ve yeni öğrenme fırsatları sunar. Bireylerin üstün ve zayıf yönlerini belirler. Çalışanlar arasındaki farklılıkları dikkate alır. Liderler astlarının kişisel gelişimini destekler ve yardıma ihtiyacı olan astlarına bir danışman gibi davranır. Astlarının performanslarını en üst seviyede göstermelerine destek olur. Bireylerin yetenek ve ihtiyaçlarına göre yetkinlik verir. Bireyleri fikir alışverişinde bulunmaya teşvik eder. Profesyonel oluşumları geliştirmek

için fırsatlar yaratır. Astlarının mutluluğu ve refahı ile ilgilenmektedir. Çizelge 3.5’de, liderin takipçilere yeni bir vizyon yaratma yeteneğini vurgulayan dönüşümcü liderlik, etkinliklere odaklanırken, takipçilerin grup hedeflerinin önemi konusundaki farkındalığını artırmaktadır. Bu vizyon ve değişim vurgusu, dönüşümsel liderlerin ayırt edici özellikleridir. Dönüşümcü liderler, lider ile takipçileri arasında güçlü bir bağ oluştururlar. Böylelikle, grup bütünlüğünü ve grupların kolektif öz-yeterlik düzeyini de arttırmaları (Wagner & Hollenbeck, 2010:199). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik birbirlerini zıt yönleri olan yaklaşımlar değildir. Aksine birbirini tamamlayan özelliklere sahiptir. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik üzerine kurulmuştur. Bu nedenle etkileşimci liderlik özelliklerini taşımayan bir liderin dönüşümcü liderlik özelliklerini de taşıması beklenmemektedir (Demir et al., 2017:182, Robbins & Judge, 2015:391). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ve özellikleri karşılaştırmalı olarak Çizelge 3.5’de sunulmuştur.

Çizelge 3.5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları ve Özellikleri

Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Şartlı Ödül: Performans karşılığı ödül sözleşmesi, iyi performans için ödülleri vaat eder, başarıları ödüllendirir.	Karizma: Vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur verir, saygı ve güven oluşturur.
İstisna ile Yönetim (Etkin): Kurallar ve standartlardan sapmalara yönelik, düzeltici önlemler alır.	İlham Kaynağı Olma: Yüksek beklentilerini iletir, gayretleri yoğunlaştırmak için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder.
Yönetim İstisna (Pasif): Sadece standartlara uyulmadığında müdahale eder.	Entelektüel Uyarılma: Destekleme, anlayış, rasyonellik ve dikkatli problem çözme becerisi kazandırır.
Serbest Bırakıcı: Sorumluluk almaz, karar vermekten kaçınır.	Bireyselleştirilmiş İlgi: Kişisel ilgi verir, her çalışana bireysel davranır, koçluk yapar, tavsiye eder.

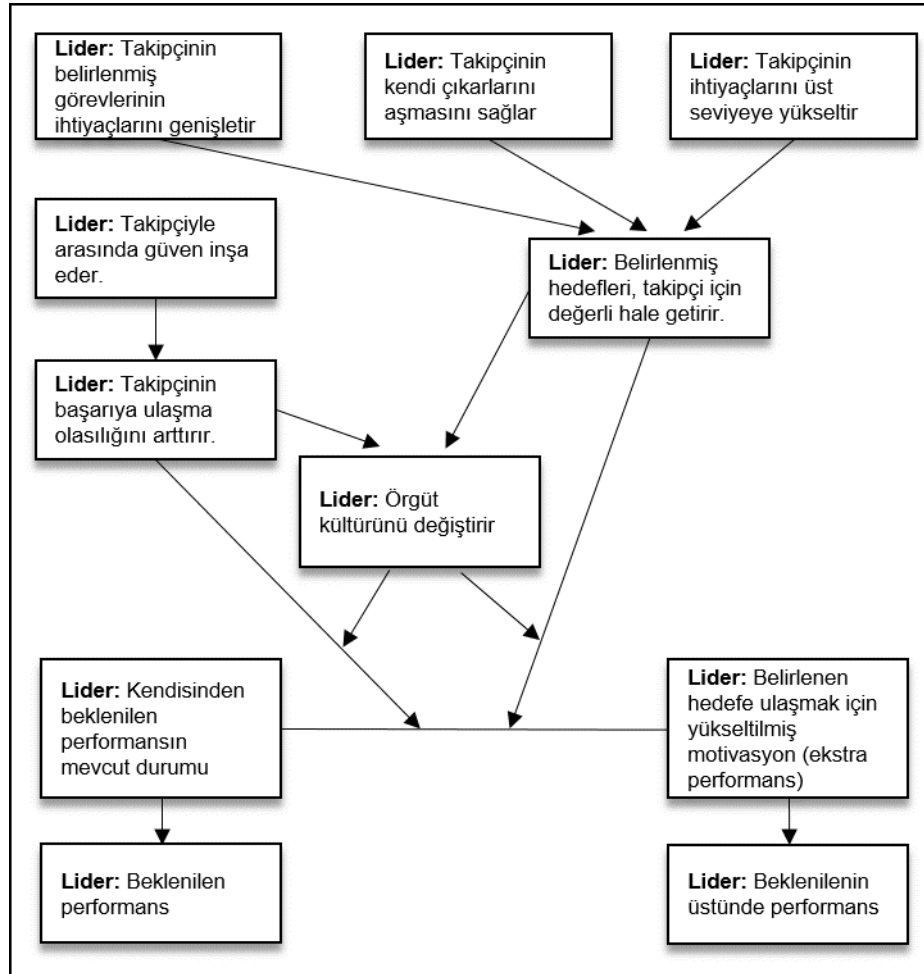
Kaynak: Bass, 1990:22

Çizelge 3.5’e göre etkileşimci lider, takipçilerinde güven oluşturur ve onların görevlerini yapmasını sağlar. Dönüşümcü lider, doğrudan doğruya takipçisinin güveni artırır ve sonuçlarını takipçilerine inandırarak görevlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamaktadır (Bass, 1985:22). Bass, yaptığı araştırma bulgularına dayanarak birçok durumda, etkileşimci liderliğin örgütlerde rutin işlerin yürütmesi için

gerekli olduğunu ve dönüşümcü liderliğin yeniden yapılanmaya ve gelişim taleplerine yönelik organizasyonlarda üstün performans sağladığını ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderler, değişen durumlarda örgütlere stratejik yön verir, takipçilerini yetiştirir ve geliştirir, ahlaki ve etik davranışlar sergiler, bu anlamda takipçilerine rol modeli olur.

Dönüşümcü liderliğin, işe alma, seçme, terfi etme, eğitim ve gelişme politikaları ile günümüz örgütlerinin sağlık, esenlik ve etkin performansında başarılı olacağı düşünülmektedir (Luthans, 2011:430). Bu nedenle kurumların dönüşümcü liderlere ihtiyacı vardır. Şekil 3.11’de Bass’ın dönüşümcü liderlik süreci yer almaktadır:



Şekil 3.11: Dönüşümcü Liderlik

Kaynak: Bass, 1985:32

Özetle, etkileşimci liderlik ideal bir yöneticide bulunması gereken özellikleri tanımlamaktadır. Ancak dönüşümsel liderlik, ideal liderliğe en yakın olan bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüştürücü lider aynı zamanda etkileşimci liderlik özelliklerini de taşımaktadır. Her konuda hızlı değişimlerin yaşandığı örgütlerde liderlerin

dönüştürücü liderlik özellikleri taşıması örgütleri başarıya, çalışanları ise memnuniyet, iş tatmini ve yüksek performansa ulaştıracağı düşünülmektedir.

- Karizmatik liderlik: Karizmatik liderlik, günümüzde çok fazla üzerinde durulan bir liderliktir. Karizmatik lider, üstün özellikleri ile olağanüstü etki yaratan ve liderin verdiği emirleri kayıtsız şartsız kabul eden takipçilere sahiptir. Karizmatik liderin takipçileri tarafından fark edilmesi ve algılanması bir gerekliliktir. Karizmatik liderler kişilerin beklenti, inanç ve hedeflerinde değişiklikler yaratabildikleri için takipçiler üzerinde güçlü etkileri vardır.

1970'lerin ortalarında karizmatik liderlik kuramı geliştirilmiştir (Champoux, 2010:291). Karizma kavramı, ilk defa "karizmalik yetki" kavramını kullanan Max Weber tarafından ortaya konulmuştur. Karizmayı kişiliğin belirli bir kalitesi olarak tanımlayan Max Weber (Conger & Kanungo, 1987:638), ünlü "Ekonomi ve Toplum" kitabında (Pundt, 2014:191) güç, hakimiyet, meşru eylem, otorite ve yetki kavramlarını ele almıştır (Winkler, 2010:32). Karizmayı "ilahi lütuf" veya "ilahi hediye" anlamında kullanan Weber (Gül & Çöl, 2003:165) lideri; seçkin, olağanüstü ve istisnai güç olarak tanımlamaktadır (Pundt, 2014:191; Robbins & Judge, 2015:387). Weber'e göre karizmalik liderler, ilham verici, heyecanlandırıcı ve olağanüstü coşkuludur (Gül & Çöl, 2003:165).

Weber, karizmayı politik, sosyal ya da dini liderlik açısından değerlendirmiş ve gündeme getirmiştir (Gül & Çöl, 2003:164). Weber aynı zamanda karizmanın atfedilen bir özellik olduğunu işaret etmektedir. Eğer takipçileri bir lideri karizmatik olarak tanımlarlarsa o zaman gerçekten de olağanüstü özelliklere sahip olup olmadığına bakılmaksızın karizmatik bir lider olduğu ifade edilebilir (Winkler, 2010:32). Burada önemli olan liderin takipçileri tarafından karizmatik olarak değerlendirilmesi ve liderlik özellikleri ile takipçilerini etkilemesidir. Karizmatik liderin takipçileri üzerinde bıraktığı etki oldukça güçlüdür.

Örgütsel kuramcılar, karizmatik liderliğin davranışsal ve psikolojik özellikleri olduğunu vurgulamıştır. Karizmatik liderlerin vizyon, ilham verme, özgürlük, mütalaa, hakimiyet yeteneği gibi kişisel yetkinlikleri ve davranışları ön plana çıkmaktadır (Conger & Kanungo, 1987:639). Karizmatik liderin kişilik özelliklerinin doğuştan geldiğini savunan görüşler olduğu gibi zamanla geliştirilebileceği yönünde olan görüşler de mevcuttur.

Karizmatik liderliğe, lider-takipçi ilişkisi açısından bakıldığında takipçileri üzerinde etki derecesi (Yukl, 1999:290) olağanüstüdür. Takipçilerini güçlü bir inanç ile etkileyen karizmatik lider, takipçilerini etkilerken üstün kişisel özelliklerini kullanır

(Alparslan & Ekşili, 2016:277; Winkler, 2010:33). Karizmatik liderlerin sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile takipçilerini beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Hatta karizmatik liderler, takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkarma konusunda oldukça yeteneklidirler. Takipçilerinin performans seviyelerine olağanüstü bir şekilde kullanmalarını sağlayabilirler.

Karizmatik liderin ortaya çıkması için bir kriz durumunun varlığı gereklidir. Çünkü tarihsel süreç incelendiğinde karizmatik liderlerin toplumsal değışimlerin başladığı kriz anlarında ortaya çıktığı görölmektedir (Winkler, 2010:33).

Karizmatik liderlerin özelliklerinden bir diğeri ilham verici bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu yaygın kitlelere ulaştırmalarıdır. Karizmatik liderler, örgütte çalışan diğere bireylere bu vizyonu yerine getirme sorumluluğunu verirler (Demir et al., 2010:135; Champoux, 2010:291; Güney, 2012a:391). Karizmatik liderlik sürecinde lider takipçilerini etkiler, bir vizyon yaratır ve inandığı bu vizyona takipçilerinin de inanmasını sağlar. Lider, takipçilerin ihtiyaçlarını ve değerlerini yarattığı vizyon ile birleştiren ve onları bireysel hedeflerinden daha üst düzey hedeflere ulaşması için girişimlerde bulunan kişidir (Pundt, 2014:192). Karizmatik lider takipçilerinin vizyon ve hedeflerini daha üst düzeylere taşıyabilen ve onların ihtiyaçlarına cevap veren bir liderdir.

Lider ve takipçileri arasındaki güvenin gelişmesi, takipçileri liderin vizyonuna bağılı kılmanın önemli bir parçasıdır. House, Weber'in karizma anlayışına dayanarak karizmatik liderlerin özelliklerini, davranışlarını, etkilerini ve karizmatik liderliğin toplumsal belirleyicilerini kapsayan kavramsal çerçeveyi oluşturmuştur (Winkler, 2010:32). Liderin takipçileri tarafından tartışmasız kabulü, takipçilerin lidere güvenmesi, hayranlık duyması, isteyerek itaat etmesi, lider ile özdeşleşmesi, liderleri ile olan inanç benzerliğinin bulunması gibi özellikler karizmatik liderin varlığına işaret eder (Conger & Kanungo,1987:639; Gül & Aykanat, 2012:19). House, karizmatik liderlerin egemen olma eğilimleri, güçlü inanç ve idealleri, başkalarını etkileme ihtiyacı ve yüksek özgüvene sahip olduklarını vurgulamıştır (Conger & Kanungo, 1998:16). Karizmatik lider ile karizmatik olmayan liderlerin davranışları Çizelge 3.6'da sunulmuştur:

Çizelge 3.6: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranış Bileşenleri

	Karizmatik Lider	Karizmatik Olmayan Liderlerin
Mevcut Durum	Mevcut duruma karşıdır ve onu değiştirmeye çalışır	Mevcut durumu kabul eder ve onu devam ettirmeye çalışır
Gelecekle İlgili Hedefleri	Mevcut durumdan tamamen farklı idealize edilmiş bir vizyonu vardır	Hedef mevcut durumdan farklı değildir
Sevilme Derecesi	Paylaştığı durumdan dolayı sevilir	Paylaştığı durumlar idealize edilmiş vizyonu, onu sevilir,değer verilir ve fenomen bir kişi kılar
Güvenilirlik	Fazlaca kişisel risk alması ve sonucunu üstlenmesi nedeni ile objektif güven	İkna çabaları nedeniyle objektif güven
Uzmanlık	Mevcut düzenin sınırları dışında hedefe ulaşmak için varolan imkanları kullanmada uzman	Mevcut düzen içerisinde hedefe ulaşmak için varolan imkanları kullanmada uzman
Davranışlar	Geleneksel değil ve normlar dışında	Geleneksel ve normlara uygun
Çevresel Duyarlılık	Mevcut durumu değiştirmek için çevreye duyarlılık yüksek seviyede	Mevcut durumu korumak için çevreye duyarlılık yüksek seviyede
İfade	Hedefleri ifade etmede ve yönlendirici motivasyonda güçlüdür	Hedefleri ifade etmede ve yönlendirici motivasyonda zayıftır
Güç Kaynağı	Kişisel güç (uzmanlık, saygı, eşsiz kahramana duyulan takdir)	Mevki gücü ve Kişisel güç (ödüllendirme,uzmanlık,sevgiden kaynaklı kişisel güç)
Lider-Takipçi İlişkisi	Mükemmeltci, planlayıcı, girişimci, destek görmüş radikal değişimleri paylaşmak için takipçilerini dönüştürür	Yönetici, uzlaştırmacı, eşitlikçi, takipçilerine görüşlerini zorla kabul ettirir

Kaynak: Conger & Kanungo,1987:641; Parsehyan, 2014:60

Çizelge 3.6'da görüldüğü gibi Conger ve Kanungo, karizmatik liderliğin temel davranışlarını, yenilikçi bir stratejik vizyonun eklenmesi, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterilmesi, kişisel riskler alınması ve çevreye duyarlılık olarak belirtmiştir (Yukl, 1999:290-291).

Özetle, karizmatik liderler takipçilerini üstün özellikleri ile etkiler. Astlarını motive etme konusunda üstün yetenekleri vardır. Alışılmış durumların dışında belirledikleri vizyona ulaşmak için tüm kaynakları ve imkanları kullanırlar. Takipçileri, liderin vizyonu ve hedefleri yönünde hareket ederler. Karizmatik liderin cesareti, özgüveni, ikna kabiliyeti ve motive etme gücü yüksektir.

- Liderlikte atıf kuramı: Liderlikte atıf kuramı, bir kişinin kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını nedenleri ile birlikte anlaması esasına dayanır. Lider, takipçilerinin ortak atıfları sonucu lider olarak kabul edilir.

Liderlikte atıf kuramı orijinal olarak psikoloji alanında 1977 yılında Caldex tarafından geliştirilmiştir. Kişilerin çevrelerindeki olayları, kendi davranışlarını, bu olayların meydana gelmesine atfedilen nedenleri ve başkalarının davranışlarının nedenlerini açıklaması atıf kuramı olarak tanımlanmaktadır. Bu kuram, neden-sonuç ilişkisine dayandırılmaktadır. İnsan davranışları olayların gerçek nedenlerinde çok, algılanan nedenlerinden etkilenmektedir (Taşkiran, 2010:89; Zel, 2001:143; Güney, 2012a:393).

Atıf kuramı belirli bir olay için nedenselliğin anlaşılması ve değerlendirilen olayda yer alan kişilerin niteliklerinin değerlendirilmesidir (Lord & Smith, 1983:50). Bu kuram öncelikle, bir grubun üyelerinin liderin davranışlarını gözlemlemesi sonucunda bu kişiye liderlik atfetmesi ile ilgilidir (Winkler, 2010:9). Ayrıca, karizmatik liderlik, Conger'in ve Kanungo'nun ileri sürmüş olduğu bu kuramın temeli atıfsal bir olgu olduğu fikrine dayanmasıdır (Conger & Kanungo,1987:639). Atıf kuramı temel olarak belirli olayların veya gözlemlerin nedenleri hakkında bireysel görüşlerin oluşmasıyla ilgilidir.

Bu nedenle, lider olarak kabul edilen kişilerin, belirledikleri hedeflere ulaşması için ısrarcı olmaları ve amaçlarını gerçekleştirmek için hızlı ve yerinde kararlar verilebilmeleri önemlidir (Güney, 2012a:393). Kişisel nitelikler davranışlardan veya sonuçlarından çıkarılabilirse de (Jones & Davis, 1965), bu genellemeler ırk, cinsiyet, kültürel geçmişi gibi özelliklere dayanmaktadır (Lord & Smith, 1983:50).

Özetle, liderlikte atıf kuramı liderlik davranışlarının ve bu davranışların sonucu olarak astların davranışlarının nedenlerine yönelik olarak atıflarda bulunulması ile

ilgilidir. Buna göre bir liderin, hangi liderlik tarzı ile davranacağına karar verebilmesi için takipçilerini tanıması gereklidir.

- Etik liderlik kuramı: Günümüzde, işletmelerin etik performansı tüm paydaşlarına karşı sosyal sorumluluğunun olması, işletmelerin etik ilkeleri uygulaması ve etik liderlerin sorumluluğu ile mümkündür. İşletmenin itibarı, güveni, kalite değeri, yatırımcıların, müşterilerin ve kamunun güven ve desteğini sağlaması yönetim etiğinin kurumsallaşması ile mümkündür.

Etik liderlik kuramı, liderlerin nasıl davranacaklarını ve ahlaki açıdan ne kadar iyi olduklarına rehberlik eden ilkelerdir. Liderlerin davranışlarını ele alan etik kuramlar, liderlerin eylemlerinin sonuçlarını vurgulayan kuramlar ve liderlerin eylemlerini düzenleyen kuramlar olmak üzere ikiye ayrılır (Northouse, 2016:333).

Davranış kuramları lider davranışının sonuçlarını (teleolojik yaklaşım) veya davranışlarını düzenleyen kurallardan (deontolojik yaklaşım) oluşan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır:

- Teleolojik Kuramlar; Telos terimini "bitiş" ya da "amaçlar" anlamında olup bir kişinin davranışının istenen sonuçlara yol açıp açmayacağını açıklayarak, doğru ve yanlışla ilgili sorulara cevap vermeye çalışmaktadır (Northouse, 2016:333). Ahlaki açıdan neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu temel alan bir yaklaşımdır. Teleolojik yaklaşımın dayanağı, kararın sonuçlarının doğruluğu ya da yanlışlığıdır. Ne yapmam gerekir? sorusunun yanıtını arar, bir iş ya da eylemin sonucuna odaklanır. Gerçekte, bir bireyin eylemlerinin sonuçlarını, bir davranışın iyiliğini veya kötülüğünü belirler. Eğer sonuç iyi ise davranış doğru kabul edilir. Sonuç kötü ise davranış yanlış ya da ahlaka uygun olmayan bir davranış olarak kabul edilir (Özkeskin, 2013:31). Teleolojik kuram, davranışları inceler ve dünyada iyiyi maksimize edip etmediğine bakar. Temel prensipleri doğasında doğruluk olan bireyin davranışlarıdır. Teleolojik yaklaşım bir eylemi etik sonuçlarına göre değerlendirir (Fraedrich & Ferrell, 1992:246-247).

Sonuçların değerlendirilmesinde, ahlaki davranışla ilgili kararlar almak için üç farklı yaklaşım aşağıda sunulmuştur (Northouse, 2016:334; Fraedrich & Ferrell; 1992:246-247):

- Etik Egoizm: Kişinin kendisi için en iyiyi yaratacak şekilde hareket etmesi gerektiğini ifade eder. Bu anlamda, etkileşim liderlik kuramları ile yakından ilişkili etik bir duruştur. Örneğin, şirkette ekibinin en iyisi olmasını isteyen orta düzey yöneticinin, üst düzey yönetici olma hareketi, etik egoizm olarak tanımlanabilir. Diğer

bir ifade ile bu yöneticinin, kendisi için maksimum düzeyde fayda sağlayan eylemleri seçmesidir (Northouse, 2016:334; Fraedrich & Ferrell, 1992:246).

- **Faydacılık Yaklaşımı:** Otoriter bir yaklaşım olup egoistin aksine, kendi iyiliğini en üst düzeye çıkarmak için değil, genel olarak iyiyi maksimize etmeye çalışmaktadır. Faydacılık yaklaşımının temel önceliği, çok sayıda kişiye en büyük iyiyi yaratacak şekilde davranmamız gerektiğini veya zevkle sonuçlanan alternatifi seçmektir. Bu bakış açısına göre, ahlaki açıdan doğru olan eylem, toplumsal maliyetleri en aza indirirken toplumsal faydaları en üst düzeye çıkaran eylemdir (Northouse, 2016:334; Fraedrich & Ferrell, 1992:246).

- **Fedakârlık:** Faydacılık ve etik egoizmin tam tersi olan başkalarını en iyi çıkarlarına teşvik etmenin ahlaki olduğunu ileri süren bir yaklaşımdır. Bu açıdan, bir lider, kendi menfaatlerine aykırı olduğu zamanlarda başkalarının çıkarına yönelik hareket edebilir. Otantik dönüşümsel liderlik fedakarlık ilkelerine dayanmaktadır ve fedakarlık hizmetkar liderliğin temel unsurlarından biridir (Northouse, 2016:334; Fraedrich & Ferrell, 1992:246).

- **Deontolojik Kuramlar:** Bu kuramın kurucusu Immanuel Kant'a göre, eylemin doğruluğu veya yanlışlığı, eylemin kaynağındaki ahlakın değerine bağlıdır. Eylem iyi olanı yapma isteğinden kaynaklanıyorsa onun ahlaki olduğuna inanır. Bu yaklaşımda etik eylem, bireyin görevini yapmasını ele almakta ve görevin yapılmasını doğru, yapılmamasını ise yanlış olarak değerlendirmektedir (Özkeskin, 2013:32). Başkalarının sana karşı nasıl davranmasını istiyorsan, sen de o şekilde davran ilkesini temel almaktadır. Deontolojik yaklaşım, eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çağdaş filozoflardan John Rowels, doğru olanı yapmak deontolojik; iyi olanı düşünmek teleolojiktir diyerek teoriler arasındaki farkı ortaya koymuştur (Fraedrich & Ferrell, 1992).

Deontolojik teori, "görev" anlamına gelen Yunanca "deos" sözcüğünden türetilmiştir. Gerçeği söylemek, vaatleri yerine getirmek, adil olmak ve diğerlerine saygı duymak sonuçlardan bağımsız olarak iyi olan eylemlere örnektir. Deontoloji, liderin eylemlerine ve doğru şeyi yapmak için ahlaki yükümlülüklerine ve sorumluluklarına odaklanır. Liderin başkalarının haklarını ihlal etmemesi ve eylemlerin başkalarının ahlaki haklarından uzaklaşması durumunda liderin ahlaki hakları vardır (Northouse, 2016:335).

- **Erdem Temelli Kuramlar:** Liderlerin kim olduğuna odaklanırlar. Erdem türleri ya da birinin sergilemesi gereken karakter özelliklerini esas alan bu kuram, kişilerin oynaması gereken roller ve bu rollerin gerekli kıldığı davranış beklentileri üzerine

çalışır. Bir kişi rolüne uygun davranışlar seçebilir ve bu role uygun davranması beklenir. Ahlâk felsefesinin yanıt aradığı “nasıl yaşamalıyız?” sorusuna “erdem” kavramını temel alarak yaklaşan; ahlâki kurallar ile yasalardan yola çıkan “ödev” ya da “yükümlülük” kavramlarına dayalı ahlâk öğretileriyle karşıtlık içindeki etik teorisi (Özkeskin, 2013:32). İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söylemek değil, neyin olması gerektiğini söylemektir. Bireylerin daha erdemli olmalarına yardımcı olmak erdem temelli kuramların ilkeleridir (Northouse, 2016:336).

Özetle, etik liderliğin, işletmelerin etik performansının iyileşmesinde ve yürütülen faaliyetlerin etik ilkeler çerçevesinde gerçekleşmesinde önemli rolleri vardır. Etik liderlerin, yasalar, evrensel etik ilkeler ve sosyal normlar çerçevesinde hareket etmeleri, toplumlar, işletmeler ve çalışanlar açısından önemlidir.

- Etik liderin davranışları ve özellikleri: Etik ilkeler, tüm liderlerde bulunması gereken davranışlardır. Evrensel etik ilkelerin temeli olan doğruluk, dürüst olmak, adil olmak gibi tutum ve davranışlar örgüt içinde eşitliği ve adaleti sağlamaktadır. Etik liderlerin bu özellikleri çalışanların liderlerine güven ve saygı duymasını sağlamaktadır.

Liderin örgüt içinde etkileyici konumda olması onun davranışlarının bütün örgüte yansımaya neden olmaktadır. Lider, davranışlarıyla çalışanlar için rol modeli oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar, üst düzey yöneticilerin örgüt içerisinde işlerinde etik güçlendirmelerin önemini ortaya koymaktadır. Bir anlamda liderin sahip olduğu etik anlayış oldukça etkilidir (Tuna et al., 2012:144). Liderin davranış ve tutumları takipçileri tarafından sürekli gözlemlenmektedir.

Etik liderler, açık etik standartlarını belirler ve bu standartların uygulanmasını takip eder. Gerekli durumda ödül ve ceza yöntemlerini kullanırlar. Etik liderler dürüst ve güvenilirlerdir. Ayrıca, kişisel ve mesleki hayatlarında etik davranan adil ve ilkeli karar veren kişilerdir. Araştırmacılar, liderin bu yönünü ahlaki ve etik yönü olarak nitelendirmektedir. Etik liderler söylediklerini uygularlar ve etik davranışlarda proaktif rol modellerler (Brown & Treviño, 2016:595). Etik liderin davranış ve tutumlarında etik ilkelere bağlı olması ve etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmesi, etik davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirmesi ile mümkün olabilir. Bu durum çalışanlar arasında da etik ilkelere olumlu bakış açısı ve örgüte güven yaratır.

Etik liderler, etik kurallara dikkat etmenin yanında izleyenlerine ayrıntılı açıklamalarda bulunurlar. Açıklamaların yanı sıra etik açıdan uygun davranışları ödüllendirirken, uygun olmayan davranışları cezalandırırlar. Etik liderler, etik davranışların gelişimini teşvik etmek için doğru koşulları yaratarak, bu durumu

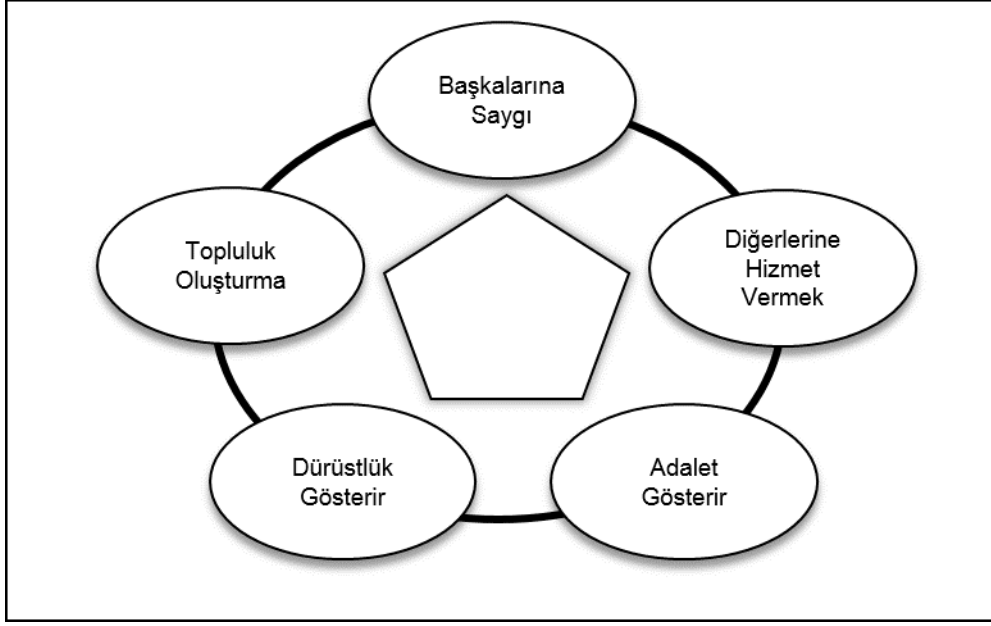
destekleyen bir örgüt kültürü yaratırlar (Arslantaş & Dursun, 2008). Etik örgüt kültürünün oluşması için çalışanların ve yöneticilerin etik ilkelere uyması ve etik ilkelere uygun davranmayanların uygun şekilde uyarılması veya cezalandırılması gerekir. Bu uygulamalar etik ilkelerin örgüt polikaları ve faaliyetlerine yerleşmesini sağlar. Böylelikle etik kurumsal bir kimlik kazanır.

Etik örgüt kültürü liderin girişimi ile başlar. Kurumda etik liderlik uygulamaları çalışanların inancı ve desteği ile gerçekleşir (Berkman & Aslan, 2009:110). Etik lider takipçilerine tutarlı, tarafsız, dürüst ve adil davranır (Robbins & Judge, 2015:394). Etik lider, sorumluluk ve hesap verebilme anlayışının bulunması ile sunulan hizmet ve faaliyetlerin sorumluluğunu almaktadır. Hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri, gücün kötü kullanım tehlikesini azaltmaktadır (Yılmaz & Çevik, 2011:169). Bu nedenle etik ilkelerin örgütlerde uygulanabilmesi için yazılı kurallar haline getirilmesi ve bu kurallara uyulmaması durumunda gerekli yaptırımların uygulanması gerekir.

Örgütlerde, etik dışı davranışlar çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Liderlerin etik davranışlar göstermesi çalışanları olumlu yönde etkilemektedir (Valentine & Fleischman, 2004:391). Bu nedenle liderlerin etik değerlere odaklanması, çalışanları bu sürece dahil etmesi örgüt içinde etik davranışların özümsemesini ve etik kültürünün gelişmesini sağlar (Northouse, 2016:330).

Etik liderlik diğer liderlik tarzlarından etik içeriği bakımından ayrılmaktadır. Örneğin dönüşümcü liderlik tarzının da etik içeriği mevcuttur. Bu liderlik tarzı etiği sadece bir boyutta ve ikinci planda ele almaktadır (Tuna et al., 2012:145).

Etik liderliğin geliştirilmesinde beş ilke temel oluşturmaktadır: Bu temel ilkeler saygı, hizmet, adalet, dürüstlük ve toplum yapısıdır. Etik liderlik ilkeleri aşağıda Şekil 3.12'de sunulmuştur (Northouse, 2016:341-342):



Şekil 3.12: Etik Liderlik İlkeleri

Kaynak: Northouse, 2016:341

Şekil 3.12’de görüldüğü gibi etik liderin adil ve dürüst olması, başkalarına saygı göstermesi, üyelerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekir.

- **Başkalarına Saygı:** Başkalarına saygı gösteren liderler, bireylere değerli olduklarını hissettirir ve bireyler ile yakın ilişkiler kurarlar. Bireylerin varlık ve kişiliklerine saygı duyması, bir liderin takipçilerine yakın ve empatik olduğu anlamına gelir. Bir lider takipçilerine saygı gösterdiğinde, takipçileri çalışmalarında kendilerini yetkin hissettebilirler. Kısacası, başkalarına saygı duyan liderler, takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratırlar (Northouse, 2016:341).

- **Başkalarına Hizmet Etmek:** Hizmet eden liderler takipçilerinin refahını önemserler. Örgütlerde, hizmet ilkesi, rehberlik ve güçlendirme davranışları, takım oluşturma ve vatandaşlık davranışları gibi faaliyetler büyük önem kazanmıştır. Hizmetkâr liderler, toplumsal bir sorumluluğa sahiptir ve eşitsizliklerin ve sosyal adaletsizliklerin giderilmesi için gayret gösterirler. Hizmet ilkesini uygulayan liderler, başkalarına fayda sağlayacak şekilde hareket ederler (Northouse, 2016:341-342; Aslan, 2013:217).

- **Adaletli Davranmak:** Etik liderlerin adaletli kararları, takipçileri tarafından değerlendirilir. Etik liderler takipçilerine eşit muamele ederler. Adalet, liderlerin karar vermesinde kişilerin özel durumları haricinde özel muamele gösterilmemesidir. Kişilere farklı muamele yapıldığında, gerekçeleri açık ve makul olmalıdır ve ahlaki değerlere dayanmalıdır.

- **Dürüst Olmak:** Dürüst olmak, sadece gerçeği anlatmakla ilgili değildir. Başkaları ile açık olmak ve gerçeği olabildiğince tamamen ve eksiksiz olarak anlatmakla da bir ilgisi yoktur. Bazen tam gerçeğin söylenmesinin yıkıcı ya da verimsiz olabileceği zamanlar vardır. Liderler için zorluk belirli bir durumda açık sözlü olmayı gerektirirken açık ve samimi olmak arasında bir denge kurmaktır. Çoğu zaman, liderlerin takipçilere bilgileri açıklamasını engelleyen örgütsel kısıtlamalar vardır. Liderlerin otantik olmaları önemlidir ancak başkalarının tutum ve duygularına duyarlı olmaları da önemlidir. Örgütteki liderler için dürüst olmak demek "yapamayacağınız işe söz vermeyin, yanlış beyanda bulunmayın, hesap verebilirlikten kaçınmayın" anlamına gelmektedir.

- **Topluluk Oluşturma:** Etik bir lider, en geniş anlamda ortak menfaat ile ilgilenir. Liderler, her ikisi için de uygun olan hedefler doğrultusunda çalışırken, kendi ve takipçilerinin amaçlarını hesaba katmalıdırlar. Burns göre, liderlik, lider-takipçi ilişkisine dayanmaktadır. Topluluğun amaç ve hedeflerine katılmaları gerekir.

3.1.8.6 Kurumsal liderlik tarzları ve algılanması

Liderler tarafından seçilen uygun liderlik tarzlarının kurumlara yansımaları, öncelikle örgütsel başarının elde edilmesini sağlar. Kurumsal liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesi, sorunların çözümü, çalışanların motive edilmesi ve liderin çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışlarından oluşmaktadır (Çelik & Sünbül, 2008:52).

Liderlik tarzları yaklaşımları, bireylerin iş motivasyonunu ve grubun organizasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde liderin davranışlarının incelenmesidir (Avcı & Yaşar, 2016:192). Liderin seçtiği liderlik tarzı kurumsal başarıyı sağlayan önemli bir etkidir (Çelik & Sünbül, 2008:52). Kurumsal liderlerin alt kademelerinde en az iki ya da daha fazla yönetim kademesi bulunmalıdır. Kurumsal liderler, örgütle ilgili politikaları ve stratejileri yürütürler (Kılıç, 2015:35).

Liderlik davranış tarzları, liderin takipçileri ile olan ilişkileri ve sergiledikleri davranış biçimlerine bağlıdır. Bu kapsamda, kurumsal liderlik, bir bireyin, ait olduğu kurumun etkinliği ve başarısı için diğer çalışanları etkilemesi, motivasyonu sağlaması ve kurum başarısı ve etkinliği için çalışanların yönlendirilmesidir. Ayrıca, liderin kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak için tanımlanmış roller dışında çaba harcanmasıdır (Kılıç, 2015:35). Bugün birçok liderlik kuramı göstermektedir ki, liderlik tarzları küreselleşmeye ayak uydurmak ve örgütsel hiyerarşileri düzleştirmek için hızlı bir adımdır (Jogulu, 2010). Liderlerin, örgütü tanımları, grubun norm, değer, hedef ve amaçları ile çalışanların kişisel özelliklerini bilmeleri, takipçilerin

liderleri kabul etmeleri ve değişime hazır olmaları gereklidir (Kılıç, Keklik, & Yıldız, 2014; Alkahtani, 2016). Başarılı bir liderlik kuramı tüm liderlik kuramlarının karışımıdır (Barnes et al., 2013:1568). Değişen koşullar ile liderin kişilik özellikleri, tutum ve davranışları sonucu oluşan kurumsal liderlik tarzları aşağıda verilmiştir:

- Kurumsal otoriter liderlik tarzının çalışanlar tarafından algılanması: Otoriter liderlik tarzı, günümüzde kullanılan bir yönetim tarzıdır. Bu tarz liderlik X kuramının varsayımlarına dayanmaktadır. Kurumun politikaları, stratejileri ve standartları lider tarafından belirlenir. Aynı şekilde değiştirmek liderin elindedir. Bu tip liderler astları tarafından koşulsuz itaat beklerler (Çelik & Sünbül, 2008:52). Otoriter liderler tüm kararları kendileri verirler ve kurumun tüm süreçlerinin yönetiminde hareket tarzları ve yapılacak tüm işleri lider belirler. Otoriter liderliğin faydası, inanılmaz derecede etkili olmasıdır. Kararlar hızla verilir ve bu kararları uygulamak için gereken çalışmalar hemen başlatılabilir. Otokratik liderlik çoğu kez, kriz durumlarında hızlı kararların alınması ve uygulanması açısından oldukça önemlidir (Amanchukwu et al., 2015:10).

Otoriter liderler, takipçileri ile doğrudan bağlantı kurmamaktadır. Karar verme aşamalarında, takipçilerinin fikirlerini almazlar. Otoriter liderlerin, itaat ve kurallara sıkı sıkıya bağlı olması, grup istikrarını ve etkinliğini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Hassan et al., 2016:162-163). Otoriter liderin ben merkezli davranışları çalışanların inanç ve duygularını olumsuz yönde etkiler ve çalışanların motivasyonu düşer. Bu durum örgüt içi anlaşmazlıkları arttırabilir (Kalkan, 2013:106-109).

Özetle, merkezi yönetim anlayışı içinde olan kurumlarda otoriter liderlik tarzı uygulanmaktadır. Yönetim faaliyetlerinin yetki ve sorumluluklarının tek merkezde toplanması, işlerin tamamlanmasını kolaylaştırabilir ancak çalışanların yaratıcılık ve motivasyonlarının düşmesine neden olur.

- Kurumsal demokratik liderlik tarzının çalışanlar tarafından algılanması: Demokratik liderlik tarzı merkeziyetçi anlayışın olmadığı ve kararların çalışanlar ile paylaşıldığı yönetim tarzı olarak tanımlanmıştır (Kelgökmen & Yalçın, 2017:138). Bu liderler, grup olarak karar almak, aktif üye katılımının sağlanması gibi yaklaşımlar ile takipçilerini yönlendirmektedir (Hassan et al., 2016:162). Demokratik liderlik tarzının uygulandığı kurumlarda, çalışanlar örgütsel amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili önerilerde bulunur ve kararların alınmasına katkı sağlarlar.

Demokratik lider astlarını güçlendirir, motivasyonlarını olumlu etkiler, çalışanların yönetsel kararlara aktif katılımının sağlanması onların iş doyumlarını arttırır. Bu

durum olumlu çalışma ortamı yaratır. Lider, görev dağılımlarında astların görüşlerini alır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler iletişime açıktır. Örgütlerde karar süreci çalışanların kararlara katılımı ile daha sağlıklı sonuçlara ulaşır. Takipçiler istedikleri kişilerle birlikte çalışabilir ve görev dağılımı gruba bırakılır. Lider sıradan bir grup üyesi gibi kalmaya çalışarak görevin büyük kısmını yapmaktan özellikle kaçınır. Lider gerektiğinde önerilerde bulunabilir (Kalkan, 2013:106-109; Avcı & Yaşar, 2016:193).

Demokratik liderlik yaklaşımında, faaliyetlerin sonuçları genellikle büyük bir çaba gerektirir. Diğer bir risk faktörü ise yeterli tecrübe ve bilgiye sahip olmayan grup üyelerinin ürün ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmesidir (Amanchukwu et al., 2015:10; Kelgökmen & Yalçın 2017:138).

Özetle, demokratik liderler katılımcı yönetim anlayışını benimsemektedir. İnsan ilişkilerine önem verirler ve yönetim sürecinin her aşamasında astlarının fikirlerini alırlar. Ekip çalışmasını benimseyen demokratik liderler sorunların çözümünde astlarının yanında olurlar.

- Kurumsal serbest bırakıcı liderlik tarzının çalışanlar tarafından algılanması: Laissez-faire, "izin ver" anlamına gelen bir Fransız deyimidir. Serbest bırakıcı liderlik, insanların kendi başlarına çalışmasına izin veren liderleri tanımlamaktadır (Amanchukwu et al., 2015:10). Bazı araştırmacılar tarafından serbest bırakıcı liderlik, "bırakınız yapsınlar" tipi yönetim olarak da tanımlanmaktadır (Aslan, 2013:172). Liderin örgütün etkinliği ve çalışanların verimliliğinde etkisi yok denecek kadar azdır. Tam serbestlik tanıyan bu liderlik tarzı, çalışanların işi kendi yöntemlerini kullanarak yapmalarına olanak tanıyan bir yönetim şekli olmasıdır (Kelgökmen & Yalçın 2017:138). Bu liderlik tarzında, astları yönlendirme en alt düzeydedir. Yöneticiler işle veya insanlarla ilgilenmez ve görevlerini yapmazlar. Üstlerden astlara bilgi aktarmak için elçi gibi davranırlar. Ne insanlar için ne de üretim için herhangi bir endişe göstermezler. Atanmış oldukları işe minimum katılım gösterirler. Bu durum az miktarda gayret sarfetmekle organizasyon üyeliğini sürdürmek isteyen bireyler için uygun bir iştir (Kondalkar, 2007:229). Bu liderlik tarzında, lider, yönetim fonksiyonlarını minimum düzeyde yerine getirir ve ancak acil durumlarda müdahale ihtiyacı duyar.

Serbest bırakıcı liderliğin çalışanlar için en önemli avantajı, ekip üyelerine sağlanan özerklik ile çalışanların yaratıcılıklarını geliştirip kendilerini yönetebilir hale gelmeleridir. Bu durum çalışanlarda, yüksek iş doyumu ve verimlilik artışı sağlayabilir. Ancak grup üyelerinin zamanlarını iyi yönetememesi veya çalışmalarını

etkin bir şekilde yürütmek için bilgi, beceri veya motivasyona sahip olmaması gibi sonuçlar yöneticilerin çalışanlar üzerinde yeterli kontrolü olmadığını gösterir (Amanchukwu et al., 2015:10).

Özetle, serbest bırakıcı liderin takipçileri ile etkileşimi yok denecek kadar azdır. Bu nedenle destekleyici ve kontrolcü bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. Çalışma ortamında liderin serbest bırakıcı bir tarza sahip olması, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. Liderin ödül ve ceza yetkilerini kullanmaması ve çalışanlara desteğinin olmaması çalışanların performansını düşürebilir, işe geç kalmalar ve çatışmalar artabilir.

- Kurumsal dönüşümsel liderlik tarzının çalışanlar tarafından algılanması: Günümüzün değişen çevre koşulları, küreselleşme ve rekabet hızı gibi faktörler dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan etkenlerdir. Dönüşümcü liderlik, çalışanlara ilham veren, vizyon geliştiren, takipçilerini ortak vizyon etrafında toplayan, ortak amaç ve hedeflere yönelten, motive eden, karşılıklı etkileşimin güçlü olduğu, esnek özelliklere sahip bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderlik günümüz örgüt yapılarına uygun bir liderlik tarzı olarak düşünülmektedir.

1978 yılından itibaren, James McGroger Burns ve Bernard Bass'ın araştırmaları ile tanımlanan dönüşümcü liderlik tarzı, değişime ve dönüşüme uygun bir liderlik tarzıdır (Çelik & Sünbül, 2008:52). Burns'e göre, dönüşümcü lider "aranan sonuçların önemi, değeri ve bu sonuçlara ulaşma yöntemleri hakkında takipçilerin bilinç seviyesini yükselten kişi" olarak tanımlanmıştır (McCleskey, 2014:120).

Bass, dönüşümcü liderliği, takipçilerin motivasyonu, anlayış, olgunluk ve benlik değerlerine odaklanan bir yönetim tarzı olarak açıklamıştır. Dönüşümsel liderlik, takipçilerin bilinç seviyesini yükselten, organizasyon çıkarlarını ön planda tutan, takipçilerinin ihtiyaçlarını önemseyen kişidir (Hassan et al., 2016:162). Bu özellikleri sayesinde dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlara ulaşabilmesi için gerekli örgütsel koşulları hazırlar ve çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürecek stratejileri belirlerler (Polatçı & Sobacı, 2017:30).

Dönüşümcü liderler, aynı zamanda karizmatik liderlerdir. Takipçilerine rol modeli olma, vizyon oluşturma, ortak hedefler ve amaçlar yönünde takipçilerini birleştirme, yüksek performans gösterme, takipçileri için bireysel destek ve entelektüel uyarım sağlamak gibi davranışlar gösterirler. Takipçilerin performanslarının artırılmasında ve örgütün başarısında önemli katkılar sağlarlar (Walter & Bruch, 2010:765).

Dönüşümcü liderlerin temel olarak dört özelliği bulunmaktadır. Bunlar; karizma (idealleştirilmiş etki), ilham (ilham verici motivasyon), bireysel ilgi ve zihinsel

uyarımdır (Gennaro, George, & Andrew 2014:809-810). Dönüşümcü liderin ilham veren davranışları takipçilerini motive eder. Heyecan ve iyimserlik, ilham verici motivasyonun temel özelliklerini oluşturur. Liderin, bu özellikleri takipçilerini etkiler. Dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin yeteneklerinin ortaya çıkarma, onları motive etme, değer yargılarını ve inançlarını değiştirmek gibi etkileri bulunmaktadır (McCleskey, 2014:120).

Dönüşümcü lider, çalışanlarda güven oluşturur, çalışanları destekler ve yaratıcılık konusunda cesaretlendirir (Kaya & Onğun, 2015:317). Bu liderlik tarzı, verimliliği ve örgütsel etkinliği artırmakta, çalışanların moralini ve iş tatmini yükseltmekte, çalışan devamsızlıklığı ve iş gücü devir oranını azaltmaktadır (Robbins & Judge, 2015:391; Polatçı & Sobacı, 2017:30).

Özetle, örgütler açısından rekabet üstünlüğünün büyük önem taşıdığı günümüzde, dönüşümcü liderin başta yenilikçi ve değişimci tutumları olmak üzere birçok özelliği örgütlere ivme kazandırır. Dönüşümcü liderler bulundukları örgütlerde farklılık yaratır, astlarını ortak amaç ve vizyon etrafında toplar, çalışanları motive eder ve üstün performans göstermelerini sağlarlar. Dolayısı ile dönüşümsel liderlerin bulunduğu örgütsel yapılarda astların örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri yüksektir.

- Kurumsal etkileşimci liderliğin çalışanlar tarafından algılanması: Liderlik ile ilgili yapılan tanımların yeterli olmaması nedeniyle, örgütsel verimlilik ve performansa odaklanan etkileşimci liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında karşılıklı ilkesine dayanan bir liderlik tarzıdır. Lider, astlarından beklediği performansı sağladığında onları ödüllendirerek, motive eder.

Etkileşimci liderlik, örgütün organizasyon yapısını, görev, rol ve sorumluluklarını düzenleyen ve koordine eden, merkeziyetçi bir yapının ve dikey iletişimin geçerli olduğu, liderin güç kaynağını pozisyonundan aldığı bir liderlik tarzıdır (Çelik & Sünbül, 2008:54).

Burns'un etkileşimci liderlik düşüncesi, sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Bu liderlik biçimi, lider ve astları arasındaki karşılıklı ilişkiye dayanır. Liderler, astlarını motive etmek için pazarlık sürecini kullanır. Bu bakış açısına göre, liderlerin astlar üzerinde önemli bir etkisi ve gücü vardır (Gennaro et al., 2014:809-810). Liderler astlarına verilen görevler gerçekleştirdiğinde onları ödüllendirir.

Etkileşimci liderlik davranışları dört alt boyut ile karakterize edilir. Bunlar; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir (Yavuz & Tokmak, 2009:19) Koşullu ödüllendirme davranışında lider, istenen davranışları elde etmek

için ulaşılabilecek hedeflere yapılması gerekli düzenlemeler için koşullu ödülleri kullanır. İkincisi, lider hedeflerden sapmayı tahmin etmek veya önlemek için istisnalar ile yönetim modelini kullanır. Üçüncüsü, işlem liderleri genellikle pasiftir ve sadece bir sorun ortaya çıktığında harekete geçer (Gennaro et al., 2014:810).

Özetle, etkileşimci liderlik, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yapılması gerekenlere diğer bir deyişle görevlere odaklanmaktadır. Lider gücünü mevkisinden alır, çalışanları ödüllendirir veya cezalandırır. Lider takipçileri ile karşılıklı değişim hesabı ile çalışır. Örgütlerde bu liderlik tarzı oldukça yaygın kullanılmaktadır.

- Kurumsal etik liderliğin çalışanlar tarafından algılanması: Etik liderlik, iş hayatında yaşanan etik sorunlar nedeniyle önem kazanmıştır. Bu nedenle son yıllarda üzerinde çokça durulan ve önem arz eden bir konudur. Etik liderliğin çalışanlar üzerinde ve kurumun itibar kazanmasında olumlu etkileri bulunmaktadır.

Brown, Trevino ve Harrison tarafından yapılan bilimsel araştırma ile etik liderlik, “kişisel faaliyetler ve kişiler arası ilişkiler ile normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu yolla davranışların takipçilere iki yönlü iletişimi, güçlendirme ve karar verme yoluyla teşvik edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Sheer, Liu, & Huang, 2018:21; Brown, Treviño, & Harrison, 2014:70-75).

Etik liderlik, sadece iyi karaktere sahip olmak değil, aynı zamanda bir ahlak yöneticisi olmayı da ifade etmektedir. Etik lider, takipçilerini etik ilkeler doğrultusunda davranmaya yöneltmeli ve etik ilkelere uygun davranışları ile onlara model olmalıdır (Kugun, Aktaş, & Güripek, 2013:153). Bu tanıma göre, liderin etik davranışlar göstermesi yeterli değildir. Etik liderlik kavramı içerisinde takipçilerin etik ilkeler doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilemesi önemlidir.

Etik lider; dürüst, güvenilir, adil ve doğrudur. Liderin iletişim yoluyla takipçilerinden etik kurallara uygun davranışlar göstermesi gerekir. Ayrıca liderin bulunduğu kurumda etik ilkeler standart prosedürler haline gelmeli ve örgüte ait etik kodlar oluşturulması gerekir. Etik kodlara uymayan çalışanları ödüllendirmek veya cezalandırmak için açık etik kuralların oluşturulması ve standartların belirlenmesi yönetim etiğinin basamaklarıdır. Ayrıca, karar verme sürecinde, liderin ilkeli kararlar alması ve kararlarında eşit ve adil olması gerekmektedir (Sheer et al., 2018:21).

Etik liderler takipçileri için rol modelidir ve liderin etik davranışları çalışanlarda iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel sonuçlara neden olur. Yöneticilerin davranış ve yönetim uygulamalarında etik

unsurların araştırılmasına ek olarak, iyi liderlik davranışları gibi etik ilkeler çeşitli liderlik kuramları ile ortaya çıkmıştır (Sheer et al., 2018:21).

Örgütlerde, etik ilkelere uygun tutum ve davranışların sergilenmesi ancak liderlerin etik yaklaşımları ile mümkündür. Etik liderliğin bir kurum kültürü olması için etik değerlerden oluşan yazılı ilkelerin iş sözleşmelerinde yer alması faydalı olabilir.

- Kurumsal babacan liderliğin çalışanlar tarafından algılanması: Babacan liderlik karşılıklı yükümlülüklerin Hofstede (1980) ve diğerlerinin kolektivizm olarak adlandırdıkları özellikleri ile toplumsal kültürlere elverişli liderlik tarzıdır (Jackson, 2016:3). Babacan liderler astlarının görüşlerini alırlar ancak son kararları kendileri verir. Babacan lider, çalışanların gelişimi ile yakından ilgilenmektedir. Çalışanlar bağlı oldukları yöneticiye mahcup olmamak için işlerinde ellerinden gelenin en iyisini yaparlar (Türkel, 2013:25). Babacan liderlik, çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba tavrıyla koruyan ve gözetken, meslek ve özel hayatlarına dahil olan bir yöneticinin uyguladığı liderlik tipi olarak düşünülebilir. Çalışanlara gerekli kaynaklar sağlanır, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı korunur ve çalışanlar da bunların karşılığında çok çalışır, lidere karşı saygılı ve sadık olurlar (Keklik, 2012:75).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, örgütsel bağlılıkla ilgili kavramsal bilgiler çerçevesinde, örgütsel bağlılık kavramının önemi, temel boyutları, türleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınacaktır.

4.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi, Temel Boyutları, Türleri ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde ve işletmenin rekabet gücünde en önemli kaynak nitelikli insan gücüdür. Özellikle son yıllarda, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesi, örgüte bağlılığı ve örgütün hedeflerine ulaşması için çaba harcaması yöneticilerin istediği bir durumdur (Yavuz, 2008:70; Bakotić, 2016:119). Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgütlerine karşı olumlu tutum içerisinde bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların performans düzeyi gibi kişilerin davranışlarını harekete geçirebilen dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanların örgüte yüklediği maliyetler, iş performansı, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, finansal performans ve iş tatmini gibi birçok konu örgütsel bağlılık ile ilişkilidir (Oksay, 2011:85-88). Örgütsel bağlılığı güçlü çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri yüksektir.

Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı, yöneticiler, çalışanlar ve işletmeler açısından çalışanların motivasyon düzeyi ve performans düzeyinin artmasına, iş devir hızının azalmasına, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine önemli katkılarda bulunur.

4.1.1 Örgütsel bağlılık kavramının önemi

Örgütler nitelikli çalışanlar tarafından tercih edilen bir organizasyon yapısı oluşturmak ve olumlu bir çalışma ortamında bireylerin örgüte bağlılıklarını sağlamak durumundadır. Değişen dünya koşulları, işletmelerin rekabetini arttırmıştır. Nitelikli çalışanlar, örgütler için önemli bir değerdir. Örgüte olan sadakati yüksek çalışanların performans ve verimliliği yüksek, işe uyumu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği çabalar dikkate değer bir kaynak oluşturur. Örgütlerin çalışanlar için yaratacağı olumlu çalışma ortamı, çalışanların tutum, davranış, refah ve organizasyonel etkinliğini sağlar.

Günümüz örgütlerinin merkeziyetçi yapıdan, ekip tabanlı yapılara doğru (Wombacher, 2016:6) değişim göstermesi, bilgi çağı, hızlı teknolojik değişimler, örgütsel bağlılık konusunun önemini arttırmıştır. Örgütsel bağlılık konusunda yöneticilerin, çalışanlarından daha fazla çaba sarf etmeleri ve inisiyatif almaları gerekmektedir (Fettahlıoğlu & Tatlı, 2015:122; Özutku, 2008:79-80; Oksay, 2011:85-88). Örgütlerde, bağlılığı yüksek çalışanların işe geç kalmasının ve işten ayrılma eğilimlerinin azalması, kararlı çalışanların yaratıcılık ya da yenilikçilik gibi "ekstra rol" davranışlarında bulunması örgütsel verimliliği ve sonuç olarak örgütsel rekabet gücünü arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, dinamik bir süreç olup (Salihoğlu, 2013:302), örgütsel davranış literatüründe davranışsal performansın bir belirleyicisi olarak önemli bir yere sahiptir (Gaudet & Tremblay, 2017:3). Bu kavram, çeşitli değişkenler ile bağlantılıdır. Çalışanların kişisel özellikleri, görev ve statüleri, çalışma ortamının özellikleri ve organizasyonel yapının boyutları, liderlik tarzları, vatandaşlık davranışları bu değişkenlerden bazılarıdır (Mathieu & Zajac, 1990:171).

Bir çok araştırmacı, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte olan sadakati, gönüllü işbirliğini kolaylaştıran, kişinin kimliğini ve niteliğini örgüte bağlayan zihinsel bir sözleşme olarak kabul eder (Raja & Palanichamy, 2011:168). Nitelikli çalışanların, motive edilmesi, beklentilerinin gözetilmesi, örgütle uyumlarının sağlanması ile örgütsel bağlılıkları artırılmalıdır (Yüceler, 2009:446; Geri, 2010:60).

Örgütsel bağlılık, olumlu bir yapı olarak örgütsel olguları etkilemektedir (Paul, Bamel & Garg, 2016:312). Örgütsel bağlılıkla ilgili süreçlerin daha iyi anlaşılmasının, çalışanlar, örgütler ve toplum için olumlu etkileri bulunmaktadır. Dolayısı ile hizmet veya ürün alanlar, çalışanların örgütsel bağlılıklarından yararlanmaktadır (Mathieu & Zajac, 1990:171).

Örgütsel bağlılık, alanında uzmanlaşmış nitelikli çalışanların örgütte kalma isteğinin devam etmesidir. Verimlilik, performans, kalite, uyumluluk gibi örgütün güçlenmesi ve itibarının artmasını sağlayan bu ölçütler örgüte bağlılık gösteren çalışanların kazandırdığı olumlu sonuçlardan bazılarıdır.

4.1.1.1. Örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar açısından önemi

Örgütlerde çalışan bireylerin, çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları bireylerin performansını, verimliliğini, uyumluluğunu sağlamaktadır. Çalışanların örgüt içindeki refahı, mutluluğu, aidiyetlik hissi, kimlik kazanması gibi faydalar çalışanların örgüte bağlılıklarının sonuçlarıdır.

İşten ayrılmaların örgüte verdiği zararlar nedeni ile örgütler çalışanların örgütte devamlılığını sağlamak ve iş devir hızını azaltmak için çalışanın refahını sağlayacak ve örgüte karşı olumlu duygular uyandıracak birtakım uygulamalar getirmişlerdir. Çalışanların amaçlarını önemseyen, ihtiyaçlarına cevap veren ve fikirlerine değer veren örgütler etkin ve verimli olmaktadır (Güney, 2017:328). Ayrıca bu örgütler rekabet üstünlüğü kazanmaktadır.

Örgütler, ekonomik rekabette yer almak için kararlı ve nitelikli iş gücünü işletmede devam ettirebilecek yapısal değişikliklere girmişlerdir. Bu değişiklikler, çalışanların kariyer durumunu dikkate alan, iş tatmini, iş güvenliğini sağlayan düzenlemeler yapılarak sağlanmaktadır (Yang, Worden & Wilson, 2004:669). Çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen örgütler, bu doğrultuda bazı değişiklikler yaparak çalışanlarda iş tatmini, memnuniyet ve performans artışı sağlamaktadır.

Çalışanların örgüt amaçlarını benimsenmesi ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması örgütsel verimliliği arttırmaktadır (Bozkurt & Yurt, 2013:126). Örgüte bağlılıkları yüksek çalışanların iş doyumu ve sadakati yüksektir (Thomas, 2016:254). Ayrıca, çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme arzusu, kimlik duygusunun gelişmesi, yenilikçi davranışlar gösterme eğilimi, aralarında uyumlu ilişkilerin kurulması, motivasyon düzeylerinde artış görülmektedir (Angle & Perry, 1983:2-3). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, istihdam süresinin bir göstergesidir (Yang et al., 2004:668).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işleri ile ilgili tutum ve davranışlarının çok önemli bir belirleyicisidir. Örgüte bağlılığı yüksek çalışanlar, sinerjik düşünürler ve bu onları etkili iş stratejilerini geliştirmeye ve sorunlarını çözmelerine yardımcı olur (Suman & Srivastava, 2012:62). Bu bağlamda, çalışanların güvence altına alınması ve nitelikli çalışanların kurumda çalışmaya devam etmesi için örgüte olan bağlılıklarının, örgüt açısında son derece önemli faydaları bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir. Bu durum yeni işe başlayan çalışanların kültürün bir parçası olması ve bu anlamda örgütsel beklentilerin yerine getirilmesinde sorumluluk duymalarını sağlar. Örgütsel amaç ve hedeflere katılım, örgütsel bağlılık kavramının çalışanlara sağladığı önemli değerler arasındadır (Yüceler, 2009:448).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün bir parçası olduğu bilinci ile hareket eden, sorunlara çözüm getiren, örgüte katkı sağlayan, iş doyumu ve iş performansı yüksek olan bireylerdir (Bozkurt & Yurt, 2013:126-127; Yeh & Hong, 2012:52). Çalıştığı örgüt ile özdeşleşen bireylerin, örgütün temel ilke, amaç ve

değerlerini benimsemesi ile kurumsal kazançlar, iş doyumu, performans artacaktır. İşten ayrılmalar azalacak ve iş devir hızı düşecektir (Kara, 2012:50-51).

Bu doğrultuda kurumun en önemli kaynağı olan çalışanların yüksek örgütsel bağlılıkları ile örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır.

4.1.1.2 Örgütsel bağlılık kavramının yöneticiler açısından önemi

Çalışanların organizasyona nasıl bağlanacağına cevap arayan yöneticilerin, örgütsel bağlılık konusunda gösterdikleri ilginin nedeni, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarıyla açıkça görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş performansı, iş doyumu ve verimliliği yüksek, iş devir hızı, devamsızlık seviyeleri düşüktür. Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, organizasyona ekstra katkıda bulunurlar (Cohen, 1992:539; Yeh & Hong; 2012:51-52). Örgütsel bağlılığı olmayan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri beklenemez.

Yönetimin en önemli görevi, etkili ve verimli bir örgüt yaratmaktır. Örgütün etkili ve verimli olabilmesi motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar ile mümkündür. Çalışanların görevlerini ve hatta görevlerinden daha fazlasını yerine getirebilmesi için yöneticilerin uygun çalışma ortamını yaratması gerekmektedir (Sığı, 2007:262). Uygun çalışma ortamı çalışanların uyum içerisinde çalışacağı, adil, eşit, ekip çalışması güçlü olan, çalışanların emeklerinin karşılığını aldığı, inandığı ve güvendiği iş yeri ortamlarıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanlarda örgütsel bağlılık ile örgütün verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Örücü & Teker, 2014:78). Bu bağlamda, yöneticilerin temel görevlerinden birisi, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlarının örgüte bağlılıklarını sağlamak olmalıdır (Pierro, Raven, Amato & Belanger, 2013:1123; Özutku, 2008:80). Yöneticilerin özellikle dönüşümcü liderlik tarzını benimsediği örgütlerde, çalışanların örgütün misyonu, vizyonu ve amaçlarını kabullendiğini ve bağlılık gösterdiği yapılan araştırma sonuçlarında belirlenmiştir (Berson & Avolio, 2004:627).

Çalışanlarda örgütsel bağlılık davranışı örgütsel etkinliği sağlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşması ve başarılı olması daha kolay olur (Pierro et al. 2013:1124).

Özetle, yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak için çalışanların motivasyonunu yükseltmelidir.

4.1.1.3 Örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının sağlanması için çalışanların sadakatinin yanında, ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmaları için çaba gösterilen bir süreçtir (Sığı, 2007:261). Aynı zamanda, bir kişinin yeteneklerini göstermesi ve kendi ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan bir araçtır (Cohen, 1992:541). Örgütsel bağlılık, örgütün nitelikli insan gücünden en iyi derecede yararlanabilmesine olanak sağlamaktadır (Bozkurt & Yurt, 2013:126).

Bir örgütün başarısı sadece çalışanlarının yeteneklerinin üst düzeyde olmasıyla değil, aynı zamanda çalışanlarının örgüte bağlı olmaları ile ilgilidir (Özutku, 2008:79-80). Yetenekli çalışanların örgüte bağlılığı bir örgütün başarılı olabilmesi, işletmelerin devamlılığı ve rekabet avantajı için en kritik faktördür (Bozkurt & Yurt, 2013:126).

Örgütsel bağlılık, işletmelerde performans artışı ve çalışma refahının artması gibi bir çok faydalar sağlamaktadır (Pierro et al. 2013:1132). Örgütsel bağlılık, verimlilik, işgücü devri, işten ayrılmama düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden, örgütsel performansın iyileştirilmesi açısından önemli bir kavramdır (Sığı, 2007:261). Genel olarak örgütsel bağlılığın işletmeler açısından sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fettahlıoğlu & Tatlı, 2015:123-124):

- Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesiyle örgütsel amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşılması,
- Çalışanların örgütün başarılı olması için görev haricinde çaba sarf etmeleri,
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma ve örgütle özdeşleşmesi,
- Bilgi paylaşımı ve bilginin yayılmasına olumlu katkı sağlanması olarak ifade edilebilir.

Özetle, örgütsel bağlılığın çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından başarılı bir performans ve verimlilik artışı ile olumlu bir çalışma ortamının oluşması ve çalışanların motivasyon düzeyleri açısından önemli olduğunu ifade edilebilir.

4.1.2 Örgütsel bağlılığın temel boyutları

Örgütsel bağlılığı çeşitli boyutları bulunmaktadır. Buna rağmen farklı örgüt ve kültür ortamlarında, örgütsel bağlılığın farklı olması beklenebilir. Bireylerin örgütlerine yüksek seviyede veya düşük seviyede bağlılık göstermesinin farklı etkileri vardır. Örneğin, çalışanlar düşük seviyede bağlılık gösterdiğinde iş tatminsizliğine neden

olabilir. Bu durum söz konusu olduğunda, bireylerin performanslarında düşme, işe devamsızlık ve işten ayrılmalar görülebilir.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte psikolojik olarak kendisini adanması olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Mercan, 2006:27). Kelman, bireylerin varlığını kavramsal açıdan üç farklı şekillerde kabul edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar; (a) uyumluluk, (b) değer veya özdeşleşme (c) içselleştirmedir. Özetle, bireyin bir örgüte psikolojik olarak bağlanmasının temelinde; (a) özel veya dışsal ödüller için uygunluk veya araçsal katılım; (b) üyelik arzusunun dayalı kimlik veya katılım; ve (c) bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu esas alan içselleştirme veya katılım olmak üzere üç ayrı temele dayandırılabilir. Bu farklılıklar örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını göstermektedir (O'Reilly & Chatman, 1986:493). Örgütsel bağlılığın boyutları aşağıda açıklanmıştır.

4.1.2.1 Örgütsel bağlılığın uyum boyutu

Örgütsel bağlılığın ilk aşaması olan uyum boyutu, bireylerinin beklentilerinin karşılığında diğer çalışanların etkilerini kabul etmesi ve uyum göstermesini ifade etmektedir.

Örgütsel yaşam içinde uyum boyutu, belirli ödüller kazanmak için kabul edilir. Uyum halinde çalışan bir birey, yaptığı tüm eylemler için zorunluluk hisseder (O'Reilly & Chatman, 1986:493).

Uyum aşamasında, örgütsel bağlılığın doğasında, çalışanın örgüt içinde kalması karşılığında elde edeceği ödülleri hesap ettiğinden devamlılık bağlılığı gösterir (Beck & Wilson, 2000:114). Birey kendi değerlerini ve başarılarını özümsemeden kabul ederek, bir grubun parçası olmaktan gurur duyabilir. Genellikle bu durum bir kişinin tatmin edici bir ilişki kurmak istemesi veya bu ilişkiyi korumak istediğinde ortaya çıkar (O'Reilly & Chatman, 1986:493; Güney, 2012a:279).

Çalışan örgüte gönülden bağlı değildir ve gerçekten inandığı şeyler için değil ceza almamak ya da çeşitli ödül beklentisi içinde uyum gösterir. Bu tutumu sergileyen çalışanlar, örgüte yüzeysel olarak bağlıdır. Burada bireyin kendisini mecbur hissetmesi ve zorunluluk sebebiyle uyum göstermesi söz konusudur (Mercan, 2006:12; Güney, 2012a:279). Uyum, sadece belirli ödüller kazanmak isteği için gerçekleşir.

Örgütsel ortamda, birey yapması gerekenleri denetim altında, güvensiz bir ortamda yapmak zorundadır. Yöneticiler bu durumun farkında oldukları için astlarına baskı

altında yapması gereken ya da bazen gerekmeyen işleri yaptırırlar. Çalışanlar yöneticilerine uyumlu gözükse bile gerçekten içten gelen bir uyum söz konusu değildir. Ancak örgütte mevcut kural, prosedür ve uyulması gereken diğer standartlar bireylerin uyum göstermesinin bir nedeni olarak gösterilebilir (Mercan, 2006:12; Güney, 2012a:279).

Kısaca, uyum boyutu bireyin kendi değerlerini ve başarılarını özümsemeden kabul ederek, bir grubun parçası olması ve bu anlamda kendisine dayatılan işleri yapmasıdır.

4.1.2.2 Örgütsel Bağlılığın Değer Boyutu (Özdeşleşme)

Örgütsel bağlılığın değer boyutu, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini değerli bulmaları ve bu doğrultuda diğer bireyler ve örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu olmalarıdır. Özdeşleşme boyutu, örgütsel yaşamda çalışanların isteyerek diğer çalışanlar ile ilişkiye girmesi ve bunu sürdürmek amacıyla başkalarının tutum ve davranışları benimsemesidir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütte kendini değerli görmesi ve örgüt ile özdeşleşmesidir (Mercan, 2006:12; Güney, 2012a:279).

Bağlılığın bu boyutunda, bireyin örgüte ve çalışanlarına yakın olma isteği örgütsel inanç ve değerler ile uyum içindedir. Özdeşleşme boyutunda, birey kendinin farkında olunması ve değerli bulunması karşılığında başkalarının etkilerini kabul etmektedir (Mercan, 2006:12; Güney, 2012a:279). Bu aşamadaki örgütsel bağlılık normatif boyut temellidir. Birey kalması gerektiği için örgütte kalır ve görev bilinci ile örgüte karşı sadakat hissi ile hareket eder.

Kısaca, değer uygunluğu boyutu, örgütsel yaşamda çalışanların, isteyerek başkalarıyla ilişkiye girmesi ve bunu sürdürmek amacıyla başkalarının tutum ve davranışları benimsemesidir. Özdeşleşme, bireyin değerlerinin örgüt ile bütünleşmesidir.

4.1.2.3 Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu

İçselleştirme boyutu, etki kabul edildiğinde ortaya çıkar ve çalışanların değerleri ile örgütsel değerlerin karşılıklı uyum içerisinde olmasını ifade etmektedir (Mercan, 2006:27; Güney, 2012a:280).

İçselleştirme boyutunda, bireyin tutum ve davranışları ve kendi değerleriyle uyumludur. Diğer bir ifadeyle, bireyin, grubun veya organizasyonun değerleri aynıdır (O'Reilly & Chatman, 1986:494). Bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması bireyi örgüte bağlar.

Kısaca içselleştirme boyutu, çalışanların değerleri ile örgütün değerleri arasında uyumun olmasına dayalı bir boyuttur. Bu aşamada bireyin, örgütün değerlerini gerçekten kişisel değerleriyle uyumlu görmesi söz konusudur.

4.1.3 Örgütsel bağlılık türleri

Akademisyenlerin, örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasına ilişkin görüşleri, yan bahis (davranışsal yaklaşım) ve tutumsal yaklaşım (ahlaki) olmak üzere iki gruba ayrılır. Mowday, Porter ve Steers (1978) 'ye göre tutum bağlılığı, çalışanların örgüte ilişkin görüşlerini ifade eder; davranışsal yaklaşım ise bireylerin belli bir organizasyonda sıkıntı çekme ve bireylerin bu sorun karşısında nasıl davrandıklarını içeren sürece atıfta bulunmaktadır. Bu iki yaklaşım Allen ve Meyer (1993)'in modelinde, çoğu araştırmanın kullandığı ve doğruladığı örgütsel bağlılığın operasyonel halidir (Devece, Palacios-Marqués, & Alguacil, 2016:1857).

Meyer ve Allen (1993), örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir model olarak geliştirmişlerdir. Meyer ve Allen (1993), her bileşenin farklı deneyimler sonucunda geliştiğini ve iş başında davranışların farklı etkiler sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Allen (1993), üç farklı bağımlılığın birlikte değerlendirildiği bir çalışanın bir organizasyonla olan ilişkisini daha iyi anlayabildiklerini savunmuştur (Meyer, Allen & Smith, 1993:539). Duygusal bağlılık isteğe, devam bağlılığı gereksinime, normatif bağlılık ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

4.1.3.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmasını ifade eder (Ng, 2015:155; Ahluwalia & Preet, 2017:56). Meyer ve Allen, bu tutumsal yapıyı, çalışanın belli bir örgüte olan duygusal bağlılığı, organizasyonda tanımlama ve organizasyona katılımı diğer bir deyişle örgüt ile bireyin “özdeşleşme ve bütünleşme derecesi” şeklinde tanımlamışlardır (Gaudet & Tremblay, 2017:3). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütün üyesi olmaktan hoşlanır, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar.

Bu kapsamda Mowday, Porter ve Steers'in “bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi” şeklindeki tanımlamasıyla Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığı büyük ölçüde örtüşmektedir. Duygusal bağlılığı kuvvetli olanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, gerçekten kalmak istedikleri için devam ederler (Sığı, 2007:264).

Bazı araştırmacılar bağlılık terimini, organizasyona karşı duygusal bir yönelimi tanımlamak için kullanılır. Örneğin, Kanter'e göre bağlılık "bir kişinin duygusallık ve duygu kaynağının gruba eklenmesi" olarak tanımlamıştır. Buchanan, "bağlılığı, amaç ve değerlerine karşı partizan, duygusal bir bağlanma ve organizasyona sadece kendi araçsal değerinden başka kendi isteği ile bağlı" olmak şeklinde nitelendirmiştir. Porter ve arkadaşları bağlılığı "bir kişinin belirli bir kimlikle ve organizasyon ile özdeşleşmesi " olarak tanımlamıştır (Meyer & Allen, 1991:64).

Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar, kendilerini örgüte duygusal olarak bağlı hissederler ve bu nedenle çalışmaya devam ederler (Ahluwalia & Preet, 2017:56). Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın boyutu olan duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesini içermektedir. Bu bağlılık boyutuna sahip olan çalışanlar duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusundadır (Yavuz, 2008:94-97). Çalışanın örgüt ile duygusal bağı, örgütle özdeşleşmesi (Luthans, 2011:148) kendini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgütün hedeflerine ulaşması için çaba göstermesi, örgütle paylaşılan değerlerin öne çıkarılması gibi tutum ve davranışlar bireyin örgüte olan duygusal bağına göstermektedir (Yavuz, 2008:94-95).

Kısaca duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri, çalışmaktan dolayı mutlu olmaları ve örgüte duygusal açıdan bağlı olmalarıdır. Duygusal bağlılık düzeyi, farklı kişilik faktörlerinden ve durumlardan etkilenmektedir.

4.1.3.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılma durumlarında karşılaşacakları maliyetleri düşünerek örgütte çalışmaya devam etmesidir. Bir şekilde kar ve zarar hesabının yapılması ve örgütte kalmanın kendileri için bir çok açıdan daha faydalı olduğuna inanmasıdır.

Devam bağlılığı, çalışanların örgütte kaldıkları sürece belirli bir yatırım yaptıklarını düşünmeleri sonucunda örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını göz önünde bulundurarak örgüt üyeliğine devam etmesi durumudur (Güney, 2012a:289; Sıgır, 2007:265). Mevcut çalışılan örgütte devam etme arzusu, devam bağlılığı olarak adlandırılır (Miroshnik, 2013:32). Kısaca, devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmasına ilişkin maliyet hesaplarına göre örgüte olan bağlılığını ifade eder.

Devam bağlılığının özünde, çalışan ile organizasyon ilişkisinin hesaplayıcı boyutu, ekonomik faktörler, işe devamsızlık, iş gücü ve ciro gibi etkenlerin temel faktörler olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlılık türünde yüksek bir çaba ile istenilen

performansa ulaşılması ve bu performansın ödüllendirilmesi beklentisi ile performans artmaktadır (Miroshnik, 2013:32).

Çalışanların mevcut işinde alternatif istihdam olanaklarına (Miroshnik, 2013:32) göre örgütte kazanılan bilgi ve becerilerin devamının sağlanması, örgütte çalıştığı döneme ait elde edeceği hakların kaybolmaması, maliyet olarak örgütten ayrıldıklarında kaybedeceklerini düşündükleri (Çimen, 2017:60) ekonomik avantajlar, devam bağlılığının oluşmasında etkindir (Miroshnik, 2013:32). Devam bağlılığına sahip çalışanlar, alternatiflerle veya diğer maliyetlerin eksikliği nedeniyle başka bir organizasyona geçememekte ve mevcut örgütte kalmaya devam etmektedir (Ahluwalia & Preet, 2017:56).

Kısaca devam bağlılığı çalışanların örgütten elde ettiklerinin karşılığında, örgütten ayrılmanın getireceği zararları hesap ederek örgütte kalma isteğinin devam etmesidir.

4.1.3.3 Normatif bağlılık

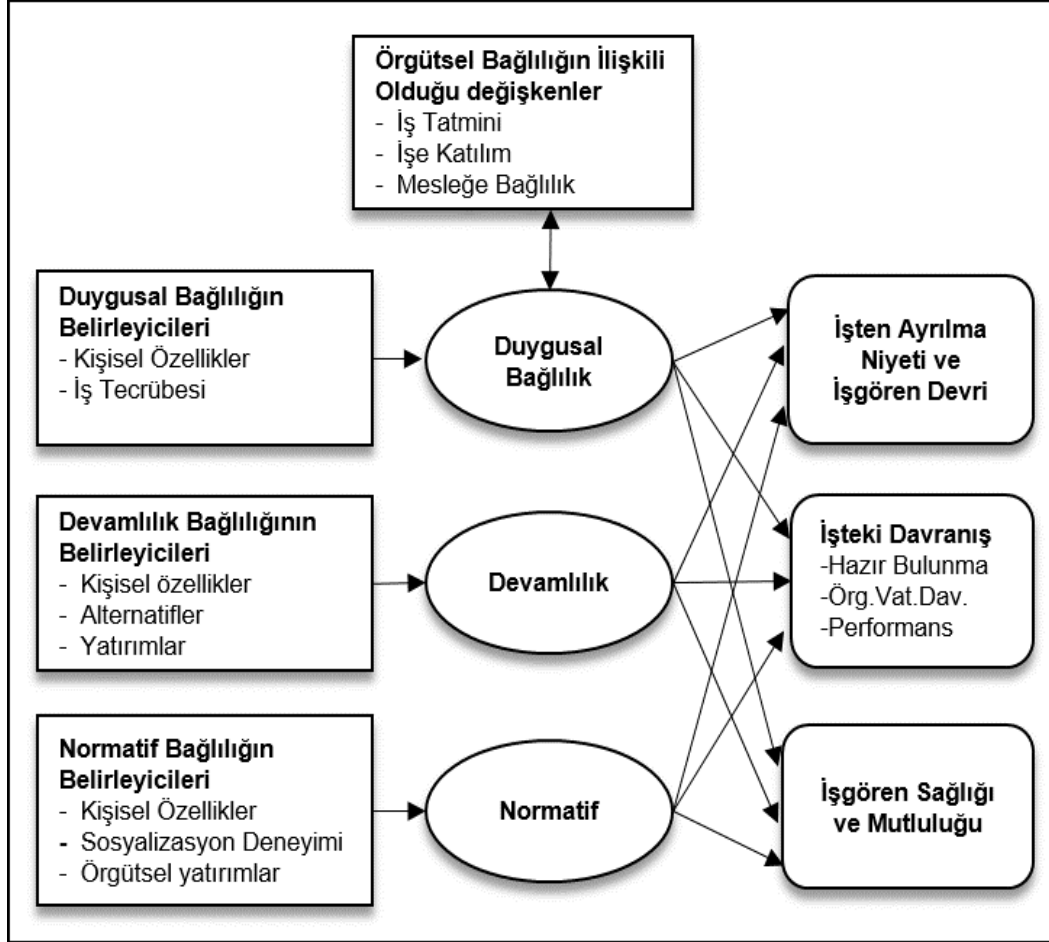
Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak görülür. Bağlılık ne kadar güçlü olursa, kişinin davranışlarında, bu eylemlerin sonuçlarının göz önüne alınmasından ziyade içselleştirilmiş standartlar tarafından yönlendirilmesi daha yatkındır. Bu nedenle, kararlı bireyler, bazı davranışları sergileyebilirler, çünkü bunun yapılmasının doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inanılmaktadır (Wiener, 1982:419).

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalma (Devece et al., 2016:1857) ve istihdamı sürdürme yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Normatif bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalmalarının bir gereklilik olduğunu düşünmektedir (Ahluwalia & Preet, 2017:56). Örgütte kalma duygusu, kişilere örgütte uygulanan normatif baskıların içselleştirilmesinden ortaya çıkabilmektedir (Meyer & Allen, 1991:72). Çalışanların normatif bağlılığının nedeni, örgütte kalmalarının doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır.

Çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini içten benimsememektedir. Ancak etik ve ahlaki anlamda örgütte kalmak zorunluluğunu duymaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, sorumluluk bilinci ve sadakat ile örgütte kalmak için yükümlülük duymakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Eren, 2015:557; Bolat & Bolat, 2008:76-78; Çimen, 2017:60).

Örgütsel bağlılık boyutlarının geçerli olduğu ortamlar farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar, örgüt kültürüne, yöneticilerin liderlik tarzlarına, örgütün değerlerine, çalışanların kişisel ve demografik özelliklerine, örgütün içinde faaliyet gösterdiği

sosyo ekonomik yapıya, toplumsal özelliklere ve çevresel şartlara göre değişebilir (Sığı, 2007:265; Salihoğlu, 2013:302). Meyer ve ark.'larının ortaya koydukları örgütsel bağlılığın üç boyutu ve bu boyutları belirleyicileri Şekil 4.1'de sunulmuştur (Özutku, 2008:83):



Şekil 4.1: Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Özutku, 2008:83

Şekil 4.1'de çalışanların davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın, onu takiben normatif bağlılığın etkili olduğu, devamlılık bağlılığının ise, arzu edilen iş davranışlarıyla bağlantısının, bağlılığın diğer boyutlarına göre daha düşük düzeyde olduğu yada hiç olmadığıdır (Özutku, 2008:83). Ayrıca örgütün çalışanlarının yetkinliklerini arttırmak ve gelişimi sağlamak için yaptığı yatırımlar, çalışanların iş tatminine, işe bağlılığına, işe katılımına, işten ayrılma ve işgören hızının düşmesine, örgütsel vatandaşlık davranışına, performans artışına ve çalışan mutluluğuna neden olacaktır.

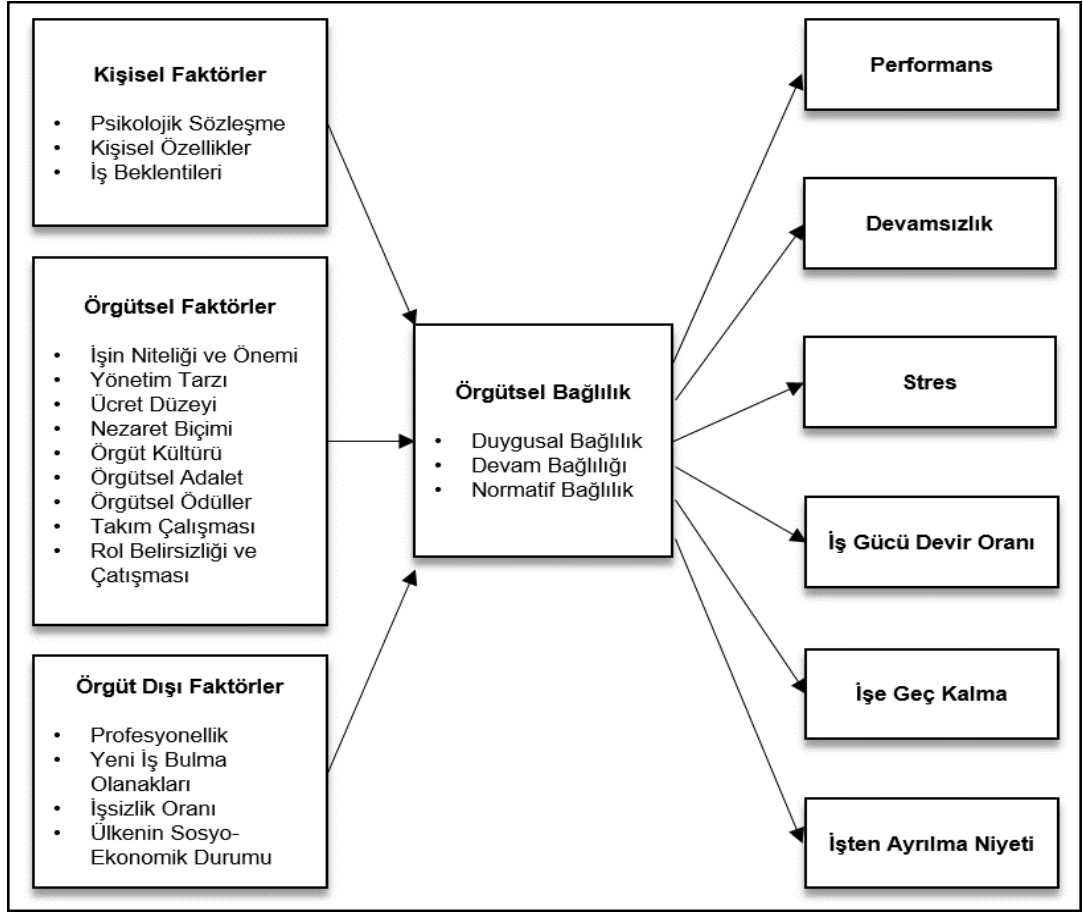
Özetle, örgütsel bağlılık boyutlarını oluşturan çalışan davranışları farklı olsa bile ortak noktası çalışanların örgütte kalma isteğinin bulunmasıdır. Duygusal bağlılığa

sahip olan çalışanlar, kendi istekleri ile örgütte kalmak isterler, normatif bağlılıkta, çalışanlar örgütte kalmak zorunda olduklarına inandıklarından ve devam bağlılığında ise gereksinim duydukları için örgütte kalmaya devam ederler.

4.1.4 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çeşitlilik göstermektedir. Bireylerin kişilikleri, ihtiyaçları, kültürü, değerleri, örgütsel yapının özellikleri, yönetim tarzları gibi birçok faktör bireylerin örgüte bağlılık duymasını etkileyebilir. Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir. Ayrıca, görevin özelliği, grup üyelerinin davranış ve tutumları, iş doyumu, beklentiler, algılar, sosyal etkileşimler, liderlik yaklaşımları gibi birçok faktör örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık, kişisel ve örgütsel değişkenlere göre belirlenmektedir. Bununla birlikte, iş güvenliğinin, sorumluluk, örgüt iklimi ve kararlara katılım derecesi, çalışma süresi gibi birçok değişkenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmaktadır. Ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak önemli faktörler arasında sayılabilir (Kara, 2012:50-51). Genel olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere aşağıda Şekil 4.2' de gösterilmiştir (Yüceler, 2009:449-450).



Şekil 4.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Yüceler, 2009:449-450

Örgütsel bağlılığı etkileyen çalışanların kişilik özellikleri ve davranışları, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerin etkileri ve farklı değişkenler ile ilişkisi araştırmacılar tarafından incelenmeye devam etmektedir.

4.1.4.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler demografik değişkenleri içerir. Bu değişkenlerin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkileri, kimlik gelişiminde yer alan büyüme ve kişisel değişim süreçlerini yansıtır (Wiener, 1982:419). Çalışanların kişilikleri hakkında bilgi sahibi olmak, çatışmaları azaltmak ve örgütsel bağlılığını arttırmak için örgüt yöneticilerine yardımcı olmaktadır (Ziapour, Khatony, Jafari, & Kianipour, 2017:371).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim ve hizmet süresi gibi faktörlerdir. Bu faktörlere aşağıda sırasıyla yer verilmiştir:

- Yaş: Birçok araştırmada yaş, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir faktör olarak değerlendirilmekte beraber açıklayıcı bir faktör olarak değeri

sorgulanmaktadır. Çalışanların yaşları yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı yapılan bir çok araştırmalar ile değerlendirilmiştir (Anttila, 2014:15).

Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların tecrübeleri arttıkça örgüte karşı duydukları duygusal bağlılıklarının da arttığını vurgulamışlardır. Ayrıca ilerleyen yaş ile beraber bireylerin çalışabileceği alternatif örgütlerin azalması iş bulma imkânlarını sınırlandırmaktadır. Bu nedenle çalışanlarda yaş ilerledikçe hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, örgüte olan devam bağlılığını artırmaktadır (Yavuz, 2008:85).

Çalışanlar kariyer basamaklarında ilerledikçe örgütsel rol ve sorumluluklarının artması örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır. Finegold ve ark.'ları yaştan, örgütsel bağlılığın istihdamın bazı bölümlerini etkileyip etkilemediğini araştırmak için altı farklı şirkette ve 3000'den fazla teknik profesyonel ile yaptıkları çalışmada, yaştan çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip olduğu ancak etki boyutunun az olduğunu değerlendirmişlerdir (Anttila, 2014:15).

- Eğitim: Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş alternatiflerinin ve örgütsel beklentilerinin yüksek olması nedeniyle örgütsel bağlılıkları eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre düşük olduğu değerlendirilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar alternatif bir örgütü kolaylıkla tercih edebilirler. Eğitim düzeyi düşük çalışanların iş bulmada ki güçlükleri, onların çalıştıkları örgütte kalma ve örgüte bağlanma eğilimini artırmaktadır (Çimen, 2017:61; Yavuz, 2008:85-87).

- Kültür: Kültür örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların kültür farklılıkları, örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Bu durum işletmelerin insan kaynakları departmanı için de yeni zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Farklı kültürel geçmişe sahip çalışanlar aynı işyerini çok farklı bakış açıları ile görebilirler. Bu nedenle, çalışanların örgütsel yükümlülüğünü arttırmayı hedefleyen stratejiler uygularken çalışanların aynı kültürün özelliklerini taşıyan bir grup olarak görülmemesi gerekmektedir (Anttila, 2014:17).

- Cinsiyet: Bazı araştırmacılar, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğunu bazı araştırmacılar ise erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunamamıştır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu ifade eden araştırmacılar, bu sonucun nedenlerini kadınların ailesel ve geleneksel rollere verdikleri önem nedeni ile duygusal bağlılıklarının erkek çalışanlardan daha az olacağı şeklinde belirtmişlerdir.

Aksine kadınların daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacılar, kadın çalışanların istikrarlı olduklarını ve karşılaştıkları engeller ile daha çok mücadele ettiğini vurgulamaktadır. Karşı görüşe göre ise, kadın ve erkeklerin çalışma yaşamında iş, kurum, meslek gibi hedeflere karşı tutum geliştirirken benzer yollar izlediklerini, ortaya çıkan farklılıkların ise daha çok yapılan işin özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Kadınların iş yaşamında tutunabilmek için erkeklere oranla çok daha fazla çaba harcamaları gerektiğinden, işlerinden ayrılmalarda karşılaacaklarını düşündükleri maddi sorunlar nedeni ile normatif bağlılıklarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Ancak, Meyer ve ark.'larının yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığın boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği değerlendirilmiştir (Özmen, Özer, & Saatçioğlu, 2005:6).

- Medeni Durum: Genel olarak bekâr çalışanların sorumluluklarının az olması nedeniyle girişken ve cesaretli davranışlar sergilemeleri ve iş değişikliği yapmaları evli çalışanlara göre daha sık rastlanmaktadır. Bu nedenle evli çalışanların yükümlülüklerinin fazla olması, işten ayrılmaları bekar çalışanlara göre daha düşüktür. Bu durumda evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekar çalışanlara göre yüksek olduğu ifade edebilir (Çimen, 2017:62).

- Kıdem: Çalışanların örgütte çalışma süresinin fazla olması örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır. Örgütün kariyer planlamasında çalışanların yer alması ve kıdemlerinin ve örgüte yatırımlarının artması ile birlikte artan psikolojik bağlılıklarını beraberinde getirmektedir. Çalışanların daha iyi pozisyonlara terfi etmesi ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için güçlü bir istek duymasını sağlamaktadır (Geri, 2010:53-56).

- Kişilik Özellikleri: Kişilik özellikleri, insanların davranışlarını belirleyen en önemli faktörler olarak düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığı arttıran faktörleri ve kişisel özellikleri anlamak, kuruluşlar için pratik bir öneme sahiptir (Einolander, 2015:669).

Çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesi, örgüt içindeki davranışlarını öngörmek için bir çerçeve oluşturmaya yardımcı olabilir. Örgütlerde çalışanların kişilik farklılıkları yaratıcılığın, örgütsel uygulamaların, kararların, gelişimin veya birçok örgütsel sorunun nedeni olabileceği için yapılan çalışmalar bu yönde odaklanmıştır. Özellikle çalışanların örgütsel bağlılığı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki ile çalışanların bireysel farklılıklarının örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır (Ziapour et al., 2017:371).

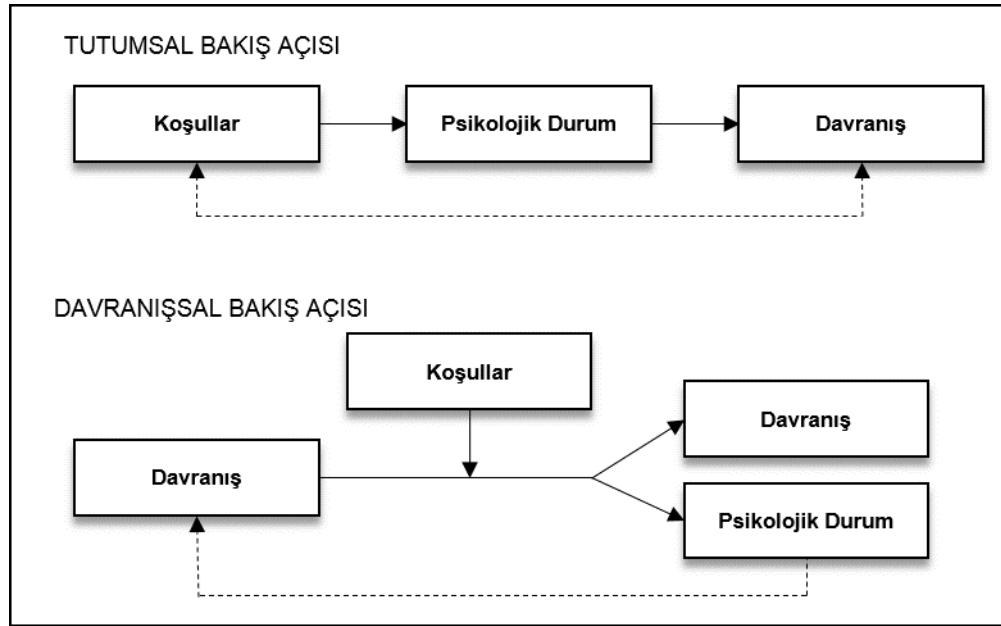
Çalışanların dışa dönüklüğü, yumuşak başlılığı, sorumluluğu, deneyime açıklığı gibi kişisel özelliklerinin duygusal ve normatif bağlılığını olumlu yönde etkilediği araştırma sonuçları ile değerlendirilmiştir (Çimen, 2017:62). Kısaca, çalışanların demokratik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki araştırmalara göre farklı düzeylerde bulunmuştur.

4.1.5 Örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından tutumsal ya da davranışsal olmak üzere iki farklı yaklaşım ile ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, çalışanların örgüte duygusal veya hissi olarak bağlılıkları sonucunda örgütle bütünleşmesi ve örgütün bir üyesi olmaktan gurur duydukları kabul edilmiştir. Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerinde kendi değer ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uyumluluğunu dikkate almaları biçiminde değerlendirmiştir (Devece et al., 2016:1857, Özutku, 2008:80-82; Arslan, & Demirci, 2015:28).

Örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal ve davranışsal farklılıklar, bağlılığı yansıtan psikolojik durum, bağlılığın gelişmesine yol açan belirleyici koşullar ve bağlılık sonucu beklenen davranışlar ile ilişkilidir. Tutumsal yaklaşımda, genellikle örgütsel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan koşulların ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının belirleyicilerinin tanımlanmasına yöneliktir (Özutku, 2008:80-82; Arslan, & Demirci, 2015:28).

Örgütsel bağlılığı, davranışsal bir yaklaşım ile sınırlandıran bazı araştırmacılar, bireylerin bağlılığını oluşturan davranışları üç özellikte toplamışlardır. Bu özellikler, davranışların kişisel iradeye dayanması, görülebilir olması ve değişmez olmasıdır (Çetin, 2011:56). Tutumsal ve davranışsal yaklaşımların önermeleri Şekil 4.3'de sunulmuştur.



Şekil 4.3: Tutumsal ve Davranışsal Yaklaşımlar

Kaynak: Özutku, 2008:81

Şekil 4.3’de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık konusunda farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kanter, Etzioni, Wiener, O’Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, ve Allen ile Meyer, tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşarak örgütsel bağlılık kavramını açıklamışlardır. Becker ile Salancik ise, örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan ele almışlardır. Örgütsel bağlılık konusunda ortaya konan bazı yaklaşımlar aşağıda yer almaktadır (Özutku, 2008:81).

4.1.5.1 Etzioni’nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni’nin örgütsel katılım modeli makro örgütsel bir yaklaşım olmasına rağmen, bireysel çalışanların örgütlere olan bağlılığını kavramsallaştırmada bir yol sunmaktadır (Penley & Gould, 1988:45). Bu yaklaşım, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmek için kullandıkları güç türüne ve katılımcıların katılım türüne göre sınıflandırmıştır. Etzioni, örgütsel gücü zorlayıcı, faydacı ve normatif güç kaynakları olmak üzere üçe ayırmıştır. Bu güç kaynakları aşağıda açıklanmıştır (Lunenburg, 2012a:1-2; Güney, 2012a:283):

- **Zorlayıcı Güç:** Astları kontrol etmek için kuvvet ve korku kullanır. Zorlayıcı gücü kullanan örgütlere örnek olarak hapishaneler, gözetim altındaki zihinsel hastaneler ve ordudaki temel eğitim yerleri verilebilir.
- **Faydacı Güç:** Astları kontrol etmek için ücret veya ekstra ödüller kullanır. Bu ödüller arasında maaş, yan ödemeler, çalışma koşulları ve iş güvenliği bulunmaktadır.

- **Normatif Güç:** İlgili çekici işler, amaçlarla tanımlama ve topluma katkıda bulunma gibi ödüller kullanılır. Bu durumda yönetimin gücü, sembolik ödüller, saygı ve prestij simgeleri ve organizasyonun kabulünü etkileme becerisine dayanmaktadır. Birçok profesyonel kişi normatif kuruluşlarda çalışır. Bu tür organizasyonlara örnek olarak kiliseler, camiler, siyasi organizasyonlar, hastaneler, üniversiteler örnek verilebilir.

Etzioni'nin bağlılık türleri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışlarını ele almaktadır (Sığı, 2007:263; Hornung, 2010:1082; Parsehyan, 2014:93). Bu örgütsel güçler, yabancılaştırıcı, hesaplı ve ahlaki olmak üzere çalışanların örgüt ile ilgisine dayanmaktadır. Bireyin örgütün gücü ve ilgisine göre bağlılık türleri aşağıda verilmiştir (Lunenburg, 2012a:2; Güney, 2012a:283).

- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık maddi olmayan veya sembolik ödülleri, ortak normları ve kişisel özveriye vurgulayan bir uyum yapısı temel alınarak olumlu duygusal bağlılık ve örgütsel hedeflerin ve değerlerin içselleştirilmesidir.

- **Hesaplı Bağlılık (Çıkara Dayalı Bağlılık):** Maddi menfaat veya teşviklere ulaşmak için örgütsel olarak istenen davranış araçlarını vurgulayan örgütsel uyum yapılarına yeterli yanıt verir.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Etzioni tarafından astlarını baskı altına almak ve korkutmak amacıyla hapisanelerde ve askeri birliklerde uygulanan zorlayıcı ve baskıcı sistemi ifade etmek için kullanılmıştır. Yabancılaştırıcı bağlılık, bireylerde iki şekilde görülmektedir. Bunlarda birincisi örgütün iç çevresi üzerindeki kontrolün eksikliği ile oluşan bağlılık, diğeri ise, çalışanın bulunduğu örgüt dışında başka alternatifin olmamasını algılaması nedeniyle meydana gelen bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık, negatif bir bağlılık türüdür.

Etzioni bu bağlılık türlerinin her biri için örgütlerde denetim araçları olarak uygun olan mekanizmalar önermektedir (Akbaş, 2010:126). Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeline yönelik ileri sürülen eleştirilerden bazıları Penley ve Gould tarafından modelin örgütsel bağlılık literatüründe yeterince önemsenmediği ve modelin bazı noktalarda karmaşıklık gösterdiği. Modelde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarının birbirleri ile ilişkilerinin karmaşık olduğu, bu kavramların birbirlerinden bağımsız veya birbirini tamamlayan veya zıt kavramlar olup olmadığının belirsiz kalmasıdır (Yavuz, 2008:75-77).

4.1.5.2 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığı bireylerin örgütte kalmak için farklı gerekçelerle gösterdiği farklı davranışlar olarak değerlendirmektedir. Kanter'e göre bağlılık, bireylerin sosyal sistemlere girme isteği ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkiler ile kişiliklerinin birleşimleridir. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilir.

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin güçlerini ve bağlılıklarını sosyal ortamlara girme hevesinde olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal ilişkileriyle kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlamaktadır (Kanter, 1968:499). Bu süreçlerin temeline, bağlılığı ortaya çıkaran örgütsel stratejiler ortaya koymaktadır. Kanter, örgütsel bağlılığı devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç biçimde tanımlamıştır (Parsehyan, 2014:93; Tamer, 2017:133; Yavuz, 2008:75; Güney, 2012a:285):

- **Devam Bağlılığı:** Çalışanların örgütte kalmak için kendini adanmaları ve fedakarlık yapmalarıdır. Devam bağlılığı, duygusal ve normatif özellik taşımaz. Çalışanlar, örgütte kalmalarının faydalı olacağını düşündükleri için çalışmaya devam ederler. Çünkü örgütten ayrılmanın maliyeti, kalmanın maliyetinden yüksektir.
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Örgütteki sosyal ilişkiler ve dayanışmalar nedeniyle örgüte bağlanmanın gerçekleşmesidir. Bireyler örgüt içinde bulunduğu gruba karşı duygusal bir yakınlık hisseder ve dış tehditlere karşı grup olarak birlikte direnirler.
- **Kontrol Bağlılığı:** Bireyin, örgütün normlarını dikkate alması örgütün değerleriyle kendi değerlerini uygun bulması ile kontrol bağlılığı ortaya çıkar. Örgütün kendisinden talep ettiklerini uygun bulan kişiler, örgütün kurallarını korur ve otoriteye itaat ederler.

Özetle, devam bağlılığı, kar ve zarar analizine dayanmaktadır. Birey örgütte devam etmenin daha faydalı olduğuna inanıyorsa örgütte kalmak için gerekli fedakarlığı yapmaktadır. Kenetlenme bağlılığında örgüt içi grup üyeleri arasındaki destek birliğinin uyumu söz konusudur. Bireylerin değerleri, örgütün değerlerine uygun ise kontrol bağlılığı olduğunu ifade edebiliriz.

4.1.5.3 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade etmiştir (Güney, 2012a:84; Geri, 2010:43-44). Bireyin örgüt ile bütünleşmesi bu bağın gelişmesini sağlayan unsurdur (Arslan & Demirci, 2015:28). O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, Kelman'ın tutum değişimi ile ilgili öne sürdüğü

süreçlerden etkilenecek uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak aşağıda açıklanan üç boyuta ayırmıştır (Oksay, 2011:59-60; Parsehyan, 2014:93; Yavuz, 2008:75):

- Uyum Bağlılığı: Çalışanların belli ödülleri elde etmek için başkalarının etkisini kabul etmesidir. Bu bağlılık türünde ödül-maliyet değerlendirilmesi ön plana çıkmakta ve bireyi araçsal algılar yöneltmektedir.
- Özdeşleşme Bağlılığı: Bu bağlılık çalışanların kendini tanımasını sağlayan ve tatmin edici ilişkileri sürdürmesi için örgütün bir parçası olarak kalmayı kabul etmesidir. Çalışanların örgütte çalışmaktan gurur duymaları, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleri ve örgütle özdeşleştiklerinde bağlılığın gerçekleşmesidir.
- İçselleştirme Bağlılığı: Bu bağlılık türü çalışanların değerleriyle, tutum ve davranışlarının örgütün diğer grup üyeleri ile uyumlu hâle gelmesidir.

O'Reilly ve Chatman'ın üç boyutlu yapısının bazı araştırmacıların gerçekleştirdiği çalışmalarda, tanımlamayı ve içselleştirmeyi ayırt etmek konusunda zorluk çektiklerini ifade etmişlerdir. Son bulgular uyumun bir örgütsel bağlılık türü olarak düşünülmeye gerek kalmadığına ilişkin bazı soruları gündeme getirmiştir. Dolayısıyla O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı, duygusal, normatif ve devam bağlılığı kadar kapsamlı olarak kullanılmamıştır (Meyer, Jackson & Maltin, 2008:40).

Özetle, uyum bağlılığında, bireyler belli ödülleri almak için örgütte kalırlar. Dolayısıyla istekli çalışmazlar. Ödülü almaya yetecek kadar performans gösterirler. Özdeşleşme bağlılığında, birey arkadaş ilişkileri ve örgütün ortamı nedeniyle örgütte çalışmaktan mutludur. Dolayısıyla kendisini örgütün bir parçası olarak kabul eder. İçselleştirme bağlılığında ise bireyin kendi amaç ve hedefleriyle örgütün amaç ve hedeflerinin uyumlaştırdığını ve örgütün hedeflerine ulaşması için çalıştığını ve bağlılığının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

4.1.5.4 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Penley ve Gloud, Etzioni'nin yapmış olduğu örgütsel bağlılık tanımından yola çıkarak model üzerinde çalışmalar yapmıştır. Örgütsel bağlılığı birbirinden farklı olmak üzere üç boyuta ayırmıştır (Arslan & Demirci, 2015:29). Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık boyutları aşağıda ifade edilmektedir (Tamer, 2017:134; Akbaş, 2010:129):

- Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçlarla özdeşleşme ve onların benimsenmesine dayanan bir bağlılık boyutudur.

- Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların belirli çıkarılara dayalı, örgüte bağlılık duymalarıdır. Örgüte verdiklerinin karşılığında çeşitli ödül ve teşvikleri alabilmek adına örgüte bağlılık duymalarıdır.

- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgüte sağladığı katkılar ile karşılığında aldıklarının orantısız olduğunu algılamasına rağmen çevresel baskılar nedeniyle örgüte bağlılık duymalarıdır.

4.1.5.5 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre birey, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceğini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2003:78). Becker, bir davranışla ilgili kararın, davranışla ilgili olmayan çıkarlar tarafından belirlendiğini düşündüğü bu durumu yan bahis sistemiyle açıklamıştır. Bu duruma göre, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir (Erdoğan, 2015:110).

Özetle, bireylerin çıkarları diğer bir ifade ile statü, maddi değerler, sosyal nedenler ve roller, bürokratik düzenlemeler ile örgütte çalışmaya devam etmesidir. Bu yaklaşımın temelinde, birey duygusal anlamda örgüte bağlılık duymamakta ancak birtakım çıkarları örgütte devam etme kararı vermesine neden olmaktadır.

4.1.5.6 Staw ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Staw ve Salancik (1977), bireylerin tutum ve davranışlarını örgütteki faaliyetleri örgüte olan bağlılıklarını güçlendiren inançlarının olması nedeni ile örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır. Salancik (1977), örgütsel bağlılığa davranışsal açıdan yaklaşmış ve örgütsel bağlılığa çalışanların davranışlarına bağlı olarak değerlendirmiştir (Arslan & Demirci, 2015:28). Salancik, farklı olarak davranışın devam ettirilmesinin yatırımlarla değil, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağla ilgili olduğunu vurgulamıştır (Yavuz, 2008:82).

Bağlılığın oluşması için davranışların üç özelliğini, davranışların görülebilir olması, değiştirilemez olması ve kişisel iradeye dayanması olarak açıklamıştır (Geri, 2010:50-51).

Bu yönüyle Salancik'in yaklaşımı ile Becker'in yaklaşımı arasında paralellik vardır. Salancik ve Becker örgütsel bağlılığı, davranışların devam ettirilmesi yönündeki çalışan eğilimi yönünden ele almışlardır. Bireylerin tutumları ile davranışları uyumlu olmadığında kişi gerilim hissedecek ve strese girecektir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum gerçekleştiği zaman ise bağlılık ortaya çıkacaktır. Salancik kişinin

davranışlarını sergilediği şartların, bağlılığı önemli derecede etkilediğini değerlendirmektedir (Oksay, 2011:73-74; Yavuz, 2008:82; Gül, 2003:80).

Özetle, Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımını, bireylerin davranışlarının örgüt faaliyetleri ile uyumlu olmasına ve birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gücü olarak ifade etmiştir.

4.1.5.7 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Literatürde kullanılan en çok kabul gören örgütsel bağlılık yaklaşımı, Allen ve Meyer (1991) 'in örgütsel bağlılık boyutlarıdır (Yeh & Hong, 2012). Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişler (Yeh & Hong, 2012:52; Alperay, Alper, Bircan, & Öncül, 2015:807) ve bunların birbirlerinden farklı ve ölçülebilir boyutlar olduğunu ortaya koymuşlardır (Meyer & Allen, 1991:61-89).

Allen ve Meyer (1991), Kanter'in yaklaşımını takiben örgütsel bağlılığı, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Devam ve normatif bağlılığı davranış kalıpları olarak tanımlanabilirken, etkin olan bağlılığın çalışanın kişisel değerlerinin örgüt değerleri ile uyumlu olmasına bağlanmaktadır. Dolayısıyla, bir çalışanın örgüte duygusal olarak bağlılığı, bireyin hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir uyumun olması şeklinde açıklamaktadır. Duygusal temelli örgütsel bağlılık görüşü, çalışanın birlik duygusunu ve örgüt ile paylaşılan değerlerini vurgulamaktadır (Miroshnik, 2013:32).

Duygusal bağlılık, genellikle örgütsel bağlılıktan söz edildiğinde düşünülen bağlılık boyutudur. Duygusal bağlılıkta, birey örgüte karşı güçlü olumlu görüşlere sahiptir. Normatif bağlılık, bireyin örgüte bağlı olması gerektiğini düşünmesi anlamına geldiği için örgütte kalması bir gereklilik ve kararlılıktır (Hitt et al., 2009:189). Devam bağlılığı, kurumda kalmaya devam etme arzusudur (Miroshnik, 2013:32). Bireylerde, örgütsel bağlılığı etkileyen farklı faktörler, çalışanların örgüte bağlılıklarının farklı nedenlerinden oluşmaktadır.

Meyer ve Allen (1991)'e göre örgütsel bağlılık çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Yüceler, 2009:448). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın ölçülmesine ve boyutlarının saptanmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım geliştirmişlerdir (Özutkan, 2008:80). Bu yaklaşımların ortak noktası bağlılığın, (a) çalışanın örgüt ile ilişkisini tanımlaması ve (b) örgüte üyeliğini sürdürecektir veya devam ettirme kararına etkileri olan bir psikolojik durum olduğu görüşüdür (Meyer et al., 1993:539).

Nitekim, bir organizasyonun daha büyük sosyo ekonomik menfaatleri garanti ettiği çalışanlar, büyük ihtimalle, kuruluşu koruyan, sorumluluklarını arttıran ve tümüne hizmet eden davranışlarda bulunmak isteyeceklerdir. Bu tür organizasyonlar, çalışanların (a) bağlılığı, (b) sosyal tanınmayı ve (c) adaleti algılamasını teşvik etmektedir (Miroshnik, 2013:32).

Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılık yaklaşımlarından duygusal bağlılık yaklaşımı çalışanların örgüte karşı olan güçlü duygusal bağını göstermektedir. Devam bağlılığı çalışanın örgüte sağladığı faydalar ile örgütten ayrılmanın maliyetlerinin karşılaştırılarak örgütte kalmak istemesidir. Normatif bağlılık çalışanların örgütte kalmak için yükümlülük hissetmesidir. Çalışanlar normatif bağlılıkta örgütten ayrılmak isteseler bu durumu etik ve ahlaki bulmadıkları için ayrılamazlar.

4.1.5.8 Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Wiener (1982) 'in sınıflandırma ile araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir (Doğan & Kılıç, 2007:43-44). Bu gibi nedenler ile kişilerin örgüte güçlü bir şekilde tanımlama olasılığının yüksek olması ve kişinin değer ve hedefleriyle örgütün hedeflerinin uyumu kişinin örgüte bağlılığını sağlamaktadır. Dolayısıyla, bağlılığın önemli bir belirleyicisi kişi-organizasyon uyumu olarak görünmektedir (Wiener, 1982:419).

4.1.6 Örgütsel bağlılığın seviyeleri ve sonuçları

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler farklıdır. Bunlardan bazıları yöneticilerin yaklaşımları, astlarına karşı tutum ve davranışları, organizasyonun hiyerarşik yapısına bağlı iletişim şekilleri gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın tamamen durumsal faktörlere bağlı olduğunu söylemek mümkün değildir. Bireylerin, algılamaları, kişilik yapıları, duyguları gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasındadır.

Çalışanların örgüt ile özdeşleşme derecesi, örgütü benimsemesi ve örgüte bağlılık seviyeleri farklı derecelerde gelişir. Örgütsel bağlılık seviyesine göre çalışanların tutum ve davranışları da farklılık gösterir.

Özetle örgütsel bağlılık, örgütlerin ayrıcalıklı bir konum elde etmesinde belirleyici olan nitelikli ve alanında uzman çalışanların istihdamının devamlılığının sağlanmasında bir gerekliliktir.

4.1.6.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları

Düşük seviyede örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmemeleri ve örgüt amaç ve hedeflerini benimsememeleri anlamına gelir. Bu durum, çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin olması ve iş buldukları takdirde örgütten ayrılacaklarını gösterir.

Düşük seviyede örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütsel bağlılığı destekleyici tutum ve davranışları göstermemesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışan ile örgüt arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu anlamına gelir (Arslan & Demirci, 2015:30; Koç, 2010:205).

Ayrıca, düşük seviyede bağlılık seviyesi çalışanların kişisel görevleriyle ilgili yeterli çaba göstermediğini ve kuruma katkı sağlamak için istekli olmadıklarını gösterir. Bu kişiler kuruma karşı “duygusu olmayan işgörenler” olarak ifade edilirler (Randall, 1987:463).

Örgütte düşük örgütsel bağlılığı olan kişiler verimsizlik ve performans düşüklüğüne neden olur. Düşük örgütsel bağlılık, yüksek düzeyde çalışan iş gücü devrine, işe devamsızlık ve işe geç kalmaya neden olmaktadır. Bu tür bağlığa sahip olan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmez. İşe devamsızlıkları başlar ve işten ayrılma oranları yüksektir (Yavuz, 2008:91).

Düşük örgütsel bağlılığın dedikodu, itiraz ve şikâyetlerin artması gibi sonuçların doğmasıyla kurumun itibarını zedelemekte, müşterilerin güvenini azaltmakta ve bu durum parasal kayıplara neden olmaktadır. Kurum içerisinde yayılan informal iletişim, kurumun hiyerarşik yapısını tehdit etmektedir (Randall, 1987:463). Örgüt içinde informal iletişim sistemi zarar verici bir boyuta ulaştığında çalışanların işten ayrılmalarına neden oluşturabilecek yönetilemeyen çatışmaları ortaya çıkarabilir.

Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan devam bağlılığı ile aynı anlamı taşımaktadır. Devam bağlılığı, bireyin örgüte yapmış olduğu katkılar değerlendirilerek örgütte kalma isteklerinin devam etmesi durumudur (Koç, 2010:206). Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ile çalışanlar kendilerini kuruma bağlayan güçlü davranışlardan yoksun olmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, alternatif iş olanaklarını araştıracağından, insan kaynakları departmanı, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini yükseltecek uygulamalara yönlendirmelidir (Randall, 1987:461).

Özetle, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların motivasyon ve performans düzeyleri düşüktür. İş tatminsizliği sonucunda çalışanlarda işe devamsızlık, geç kalmalar ve işten ayrılmalar olabilir.

4.1.6.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları

Örgütte uzun yıllar çalışan bireylerin örgütte çalışma süresi ile örgütü benimseme ve özdeşleştirme oranı aynı olmayabilir. Bu bağlılık seviyesinde, çalışanların örgüte tam anlamı ile bağlılık duydukları söylenemez. Örgütte çalışmaya devam eden ancak bağlılık düzeyi yüksek olmayan çalışanların bağlılık seviyesi orta düzeydedir.

Orta örgütsel bağlılık seviyesi, bireyin deneyiminin güçlü olduğu fakat örgüt ile özdeşleşmesinin ve bağlılığının kısmen gerçekleştiği bağlılık düzeyidir (Mercan, 2006:23-24; Arslan & Demirci, 2015:30).

Bireyler, örgütün diğer bireyleri ile geliştirdikleri sınırlı bağlılıkları sonucunda örgüte aynı düzeyde bir bağlılık ile sınırlı bağlanabilmektedir (Randall, 1987:461). Orta bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütün kendilerine dilediği gibi şekil vermesine izin vermemekte ve bu neden ile kişiliklerini oluşturan kimliklerini muhafaza etme çabası içerisinde görülmektedirler (Randall, 1987:463).

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgütün bütün değerlerini değil sadece bazılarını kabul ederler. Bu bağlamda çalışanlar örgütün beklentilerine cevap verirken aynı zamanda hem örgütle bütünleşmeye hem de bireysel değerlerini korumaya devam etmektedir (Arslan & Demirci, 2015:30).

Bu durumdaki kişiler, örgütün bütünü yerine kısıtlı birtakım değerlerini kabul etmekte, örgütün isteklerini yerine getirirken, bir taraftan örgütüyle özdeşleşmekte bir taraftan da bireysel değerlerini korumaktadır (Randall, 1987:464). Orta bağlılık düzeyi, kişilerin ve örgütün karşılıklı uyumunu yansıttığından çalışanlara dengeli inisiyatif ve bireysel tercih imkânı vermektedir. Sonuç olarak dengeli bir bağlılık düzeyi oluşmaktadır (Wiener, 1982:423).

Örgüte yönelik olumlu bakış açısı çalışanların örgüt içerisinde kaldığı süreyi arttırabilmekte, örgütten ayrılma isteği azalmakta ve çalışanların daha fazla iş tatminine ulaşabilmesini sağlamaktadır (Randall, 1987:464).

Kısaca, orta düzey bağlılık seviyesinde olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak için yönetimin ve insan kaynakları departmanının çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak düzeltici faaliyetler ile örgütsel iyileştirmeler yapmaları gerekmektedir.

4.1.6.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları

Yüksek bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve davranışlar ile bağlılık gösterir (Mercan, 2006:25; Randall,1987:464). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgüt tarafından istenilen bir durumdur. Çünkü çalışanlar örgütte kalmak için kararlı bir tutum gösterirler (Geri, 2010:60).

Bireyin üyesi olduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabullendiği, tüm değerlerini benimseyerek içselleştirdiği, örgüte bağlandığı ve onunla özdeşleştiği bağlılık düzeyi yüksek örgütsel bağlılık seviyesi olarak adlandırılır (Koç, 2009:207). Çalışanların örgüt ile olan özdeşleşmesi sonucunda oluşan yüksek bağlılık düzeyi, hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgütün hedeflerini ve değerlerini gerçekteştirmek için gereken tüm çabayı göstermekle kalmaz aynı zamanda örgütte kalmak için güçlü bir istek duyar (Arslan & Demirci, 2015:30; Acar, 2013:7). Çalışanlar, görevlerini heyecanlı bir şekilde isteyerek ve daha fazla katkı sağlayarak yaparlar. İşlerini zamanından önce bitirmek ve daha fazla iş yapmak isterler. Örgütsel performansı iyileştirecek ve geliştirebilecek eylemlerde bulunurlar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, iş ile ilgili performans ölçümlerinin tüm değerlerine olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir (Barrett & Richard, 2017:68).

Ayrıca, yüksek örgütsel bağlılık düzeyi olan çalışanlar, bireysel görevlere ilişkin çabalarında, örgütün ve grubun korunması yönünde çabalar gösterirler. Bu nedenle yüksek performans gösteren bu bireylerin kendi istekleriyle örgütten ayrılmalarının örgüte etkisi olumsuz olacaktır. Çünkü bunların yerini doldurmak hem zor, hem de pahalı bir iştir. Devamsızlık durumu incelendiğinde bu kişiler, sağlık sorunlarını hariç yüksek devamlılık gösterirler (Blau & Boal, 1987:294).

Güçlü örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanların, örgütte kalmalarını sağlamak için tatmin düzeyi yüksek bir ücret, yönetsel kararlara katılımını sağlamak, yetki devri, yüksek statüler yoluyla tatminkar bir şekilde ödüllendirmeleri gerekmektedir (Randall,1987:464). Örgütsel bağlılığın yüksek olması Allen ve Meyer'in bağlılık boyutlarına göre duygusal bağlılık ile paralellik göstermektedir (Arslan & Demirci, 2015:30).

Yüksek örgütsel bağlılığın birtakım olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların örgüt için fazla çaba sarf etmeleri sonucunda zamanlarının çoğunu çalışma hayatında harcamaları, sosyal hayatlarına ve ailelerine zaman ayıramamaları streslerinin ve gerilimlerinin artmasına ve insan kaynaklarının etkisiz kullanımına neden olabilmektedir (Bayram, 2006:136).

Özetle, yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanların performansları ve verimlilikleri yüksektir. Aynı zamanda yüksek motivasyona sahip olan bu çalışanlar, örgütlerin başarısı için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye eğilimlidirler. Örgütler için her anlamda faydalı olan bu çalışanlarla devam etmek örgüte başarı sağlar.

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlığın önemi, çalışanlar, yöneticiler ve işletme açısından boyutları, ilişkili olduğu temel kavramlar literatür kapsamında değerlendirilecektir.

5.1 Örgütsel Vatandaşlığın Önemi, Boyutları, İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Günümüz dünyasında çevresel koşulların hızlı bir şekilde değişmesi sonucunda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütlerin, işbirlikçi davranan, kurumun vizyonunu, misyonunu ve değerlerini benimseyen ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için üstün performans gösteren çalışanlara ihtiyacı vardır.

Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetim literatüründe en çok okunan konulardan biri olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar ilk olarak 1977 yılında Dennis Organ tarafından “tatmin performansı sağlar” teorisi ile başlamıştır. 1983 yılında örgütsel vatandaşlık davranışının kuramı ve boyutları Organ tarafından geliştirilmiştir (Salihoğlu, 2013:302-303).

Organ, ÖVD'yi resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan, isteğe bağlı olan organizasyonun etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranış olarak tanımlamıştır (Irshad & Hashmi, 2014:414). Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları bir organizasyonda ve işbirliğinin olduğu bir sistemde katkıda bulunmaya istekli olan insanları ifade eder. Çünkü ÖVD, organizasyonda örgütsel etkinliğin artmasında ve karşılıklı değiş tokuşun sosyal sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Maharani et al., 2013:3).

Örgütsel vatandaşlık, örgütler, tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar açısından önemli bir konudur. Örgüt ve çalışanlarda verimlilik ve performans artışı, kurumsal imaj, rekabet üstünlüğü gibi faydalar sağlayabilir.

Bu bağlamda, bir çok araştırmamanın sonuçları, örgütsel vatandaşlığın iş performansı veya bir tüketicinin ürün veya hizmet satın alımı gibi faktörler üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Wang et al., 2013:219).

Örgütsel vatandaşlığın önemi, boyutları ve ilişkili kavramlarla ilgili bilgiler literatür bilgileri ışığında aşağıda açıklanmıştır.

5.1.1 Örgütsel vatandaşlığın önemi

Günümüzde hızlı değişen ekonomik koşullar, işletmelerin rekabeti, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle ÖVD'nin önemi artmıştır. Bu nedenle işletmeler çalışanların ÖVD'lerini geliştirmeye yönelik liderlik tarzlarını belirlemeye çalışmaktadır.

ÖVD, örgütlerde gönüllü olarak kendi görev tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışlarıyla katkıda bulunan bireylerin davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikle son yirmi yılda bir çok araştırmaya konu olmasının sebebi, bu davranışların örgütler için taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle araştırmacıların ve yöneticilerin birçoğu ÖVD'nin örgütlerin başarısı üzerindeki belirgin olan etkisini fark etmiştir (Shafazawana, Ying, Zuliawati, & Sukumaran, 2016:605). Diğer yandan küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle ÖVD'nin önemi daha da artmaktadır (MacKenzie et al., 1998:87-88).

ÖVD' nin içinde yer alan çeşitli organizasyonel davranışlar vardır. Bunlar arasında, iş yükü yüksek olan, işyerinde çatışmaları önleyen, başkalarının haklarına saygılı, olan, diğer çalışanlara yardımcı olan davranışlar sayılabilir (Tziner & Sharoni, 2014:36).

Örgütsel vatandaşlık davranışını önemli kılan diğer unsurlar ise iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışları ve işten ayrılmaların azalması ile olan yakın ilişkisidir (Organ, 1998:88). Bu kapsamda, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik davranışları vb. pek çok değişkenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmektedir (Bolat & Bolat, 2008:76).

ÖVD'nin çalışanların birey, grup ve topluma katkı sağlayan, verimlilik ve performans artıran davranışlar olması nedeni ile konu ile ilgili araştırmalar devam etmektedir. ÖVD, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için bireylerin tüm gücüyle çalışmasıdır. Ayrıca, ÖVD, diğer çalışan bireylere nazik davranma, yardımcı olma gibi davranışları da içinde barındırır.

Özetle, ÖVD'nin çalışanlar, yöneticiler ve insanlar için önemi, olumlu ve yapıcı davranışlar olması ve bu davranışlara sahip bireylerin bulunduğu örgüte diğer bireylere ve yöneticilere katkı sağlamasıdır.

5.1.2 Örgütsel vatandaşlığın çalışanlar açısından önemi

İşletmelerin başarısında çalışanların rolü önemlidir. Çalışanların tüm gücü ile işletmenin amaç ve hedeflerine ulaştıracak tutum ve davranışlar sergilemeleri işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır.

Aynı şekilde, ÖVD'nin çalışanlara sağladığı önemli katkılar bulunmaktadır. Ekstra rol performansı gösteren çalışanların, genel memnuniyeti, iş doyumu, performansı artmaktadır (Irshad & Hashmi, 2014:414;Naqshbandi, Singh & Ma, 2016:201).

Luthans, örgütsel vatandaşlığın olumlu bir şekilde bireysel performans, grup performansı ve organizasyonel performans ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. ÖVD çalışanları içsel olarak güdülemektedir. Ayrıca başarıya, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağlamaktadır (Organ, 1998:27). Dolayısıyla ÖVD çalışanlarda olumlu duygu, tutum ve davranışlar yaratmaktadır.

ÖVD sergileyen çalışanlar, bir örgütün gelişmesi için öneriler sunmayı, görevlerini yerine getirirken zaman sınırı gözetmeden görevlerini tamamlamayı, ek görevlerde yer almayı istemektedir. Bu çalışanlar zamanı gereksiz işlerle geçirmek gibi davranışlardan kaçınmaktadır. Meslektaşları ile tartışmak yerine uzlaşmayı sağlayan yaklaşımlar sergilemekte ve işyerinden şikayet etmek yerine olumlu çalışma ortamı oluşturmaktadır (Irshad & Hashmi, 2014:416).

Ayrıca, çalışma ortamının üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılıkların yönetimi için etkin bir araç olduğunu ifade edilebilir. ÖVD, çalışanları daha üretken çalışanlar haline getirmektedir (Naqshbandi et al., 2016:202). Çalışmaya istekli bireyler, genellikle işlerini yürütürken enerjik, eğlenceli ve etkili özelliklere sahip bir çalışma içinde olurlar (Ariani, 2014:74).

ÖVD, örgütte çalışanların belirsizlikler ile çevresel değişiklikler ve kaynak kıtlığı ile baş etmelerine yardımcı olur. İş arkadaşlarına yardımcı olan davranışların üretkenlik ve ürün kalitesi üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Naqshbandi et al., 2016:202). Ayrıca, iş tatmini, verimlilik, pozitif duygular, iş memnuniyeti gibi çalışanlar üzerinde olumlu katkıları vardır.

5.1.3 Örgütsel vatandaşlığın yöneticiler açısından önemi

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri çeşitli kaynakları kullanarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Yöneticilerin çalışanlarının iş tatminini sağlama yönünde tedbirler alması, çalışanların tüm gücüyle örgüte katkı sağlamasına neden olur. Bu anlamda ÖVD'leri gösteren çalışanlar yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır.

Örgütsel vatandaşlık, bireysel ve kurumsal performansın artışını sağlayan ve yöneticiler tarafından geliştirilebilen bir kavramdır. Yöneticiler, çalışanların katılımını, çalışanların memnuniyetini ve iş motivasyonunu artırabilir (Ariani, 2014:74-75).

Örgütsel vatandaşlık davranışları komut veya emir verme sonucunda oluşan davranışlar değildir. Bu anlamda yapılan işler, yöneticiye zaman kazandırır. Ayrıca, iş arkadaşlarına yardım etmeye yönelik davranışlar olması nedeniyle anlaşmazlıkları ve şikâyetleri azaltır, işler tam olarak yapılır ve zamanında biter. Yaratıcı davranışlarda bulunma, nazik olma, kurallara uyma ve diğer çalışan bireylere yardımcı olmak ÖVD davranışlarını kapsamaktadır (Aktay & Ekşi, 2009:21; Güney, 2017:358). ÖVD çalışanların örgüte fayda sağlayan davranışları olması nedeni ile yöneticilerin yönetim faaliyetlerini aksamadan kolaylıkla yürütülmesini de sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında yapılan bazı araştırmalar, motivasyon, iş doyumu, örgütsel bağlılık, proaktif davranış gibi olguların liderlik tarzları ile tutarlı bir ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin yönetim yaklaşımlarına göre çalışanların görevlerine kendilerini adanması, bireyin daha iyi bir performansa sahip olmasını ve bireylerin bir organizasyonun sosyal ve psikolojik ortamına uygun davranmasını sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel amaçları artırabileceği ve çalışanların algılarının geliştirebileceği değerlendirilmiştir (Ariani, 2014:74-75).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların bulunduğu örgütler de işler daha koordineli ve düzenli yürüyecektir. Amaç ve hedeflere ulaşmak çok daha kolay olacaktır. Yeniliklerin örgüte kazandırılması örgütün başarısını arttıracaktır. Uyumlu çalışma ortamı, zamanın gereksiz işlere harcanmasını önleyecektir. Dolayısı ile yöneticilerin görevi olan birçok fonksiyon örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar tarafından kendiliğinden gerçekleştirilecektir.

5.1.4 Örgütsel vatandaşlığın işletmeler açısından önemi

Günümüz koşullarında tanımlanmış rollere dayalı çalışan performansları işletmelere yeterli gelmeyebilir. İşletmelerin giderek karmaşıkleşan yapıları nedeniyle işletmeleri başarıya taşıyacak olan zorlama veya ödül beklentisi olmayan nitelikli çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır (İlgin, 2013:34).

ÖVD, modern organizasyonlar için vazgeçilmez bir unsur olarak çalışanların, örgütün genel başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmasıdır (Yıldırım, 2014:1096). Görev alanlarının ötesinde gayret gösteren çalışanların bulunduğu işletmelerin yüksek verimlilik sağlayan çalışma gruplarına ve kaliteye sahip oldukları bilinmektedir (Esmi, Piran & Hayat, 2017:114).

Ayrıca, operasyonun verimliliği, müşteri memnuniyeti, finansal performans ve gelirlerdeki büyüme ile bağlantılı olarak organizasyonun verimliliğini artmaktadır (Dash & Pradhan, 2014:18). Organ, vatandaşlık davranışlarının, isteğe bağlı ve ödün vermeyen davranışlar olduğunu ve bir işletmenin faaliyetlerine ve etkililiğine katkıda bulunduğunu açıklamıştır (Naqshbandi et al., 2016:201). Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün performansı ile ilgilidir (Aktay & Ekşi, 2009:21).

Çalışanların gösterdikleri, örgütsel vatandaşlık davranışları yenilik projelerinin başarıya ulaşmasında aktif rol oynayabilir (Naqshbandi & Kaur, 2011a). ÖVD, bir organizasyonun çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır. Örgütün dışında kalan dış çevre değişikliklerine ve koşullarına uyum sağlamayı içeren ÖVD'lerin yeniliği kolaylaştıracağı düşünülmektedir (Naqshbandi & Kaur, 2011b).

Özetle, ÖVD'nin örgütlerin başarısına olan önemli katkısı dikkate alınması gereken bir unsurdur. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri yöneticilerin yönetim faaliyetlerini kolaylaştırır ve yönetim etkinliğini artırır. Bu nedenle ÖVD'nin örgütsel etkinliği ve performansı yükseltmesi yöneticiler tarafından önemsenmeli ve çalışanlarda bu davranışları geliştirecek yaklaşımlar benimsenmelidir.

5.2 Örgütsel Vatandaşlığın Temel Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar konusunda literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık ile ilgili ilk kavramlaştırma çalışmalarında, örgütsel vatandaşlığın özgecilik ve genel uyum olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Fakat daha sonraki çalışmalarda bu boyutlar başlıca beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarıdır (Gürbüz, 2006:55; Oğuz, 2011:381; Salihoğlu, 2013:303; Maharani et al., 2013:3; Irshad & Hashmi, 2014:416).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin yaptığı tanımlamadan sonra, birçok araştırmacı bu davranış boyutlarını araştırmış ve bazıları aynı boyutlar için farklı terimler kullanmışlardır. Örneğin, yardım etme davranışı, centilmenlik davranışı, örgütsel sadakat davranışı, örgütsel uyum davranışı, bireysel inisiyatif davranışı, sivil erdem davranışı ve kişisel gelişim davranışı gibi terimler bu boyutlar arasında sayılabilir (Bolat & Bolat, 2008:78-79).

Podsakoff ve meslektaşları tarafından, vatandaşlık davranışları yedi boyuta ayrılmıştır. Ancak, Organ ve arkadaşları tarafından geliştirilen boyutları yaygın olarak kabul edilmektedir (Dash & Pradhan, 2014:19-20).

5.2.1 Vicdanlılık

Vicdanlılık, bireylerin gösterdiği gerekli minimum rollerin ötesine geçen gönüllü davranışlar olarak tanımlanır (Özsahin & Sudak, 2015:444). Örgütlerde asgari rol gerekliliklerinin çok ötesine geçen davranışlardan oluşur (Yıldırım, 2014:1096). Bu davranış boyutunda, kişi ve gruplar, verimliliği artırmak için zamanı etkin kullanarak, biçimsel gerekliliklerin ötesinde çaba sarf ederler (Tokgöz & Seymen, 2013:64).

Kısaca, çalışanların kurum kurallarına uyması haricinde daha fazla özenli ve kuralların ötesinde gösterdiği davranışlarıdır.

5.2.2 Nezaket

Örgütsel alanda nezaket, işle ilgili çatışmaların önlenmesini amaçlayan (Yıldırım, 2014:1096), örgüt içinde herhangi bir nedenden kaynaklanan sorunları önleme amaçlı, isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmıştır (Akturan & Çekmecelioğlu, 2016:344; Tokgöz & Seymen, 2013:64). Nezaket, bireylerin işlerini etkileyecek faaliyetlere başlamadan önce diğer bireyleri bilgilendirmeyi ve karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir. Daha çok gelecek odaklı davranışlardır (Salihoğlu, 2013:303).

Kısaca, nezaket çalışma ortamında bireylerin diğer bireyler ile karşılıklı geliştirdikleri olumlu iletişimlerdir.

5.2.3 Centilmenlik

Centilmenlik, örgütlerde yapıcı davranış gösteren kişilerin, iş ortamının stresli ve gerilimli olduğu durumlarda, olumlu bir tutum sergilemeleridir (Özsahin & Sudak, 2015:444; Güney, 2017:356). Bu boyut, bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek olumsuz tutum ve davranışlardan kaçınmak ve örgüt içindeki sinerjik atmosferi koruyarak, olumlu bir tutum içinde çalışmaya istekli olmaktır (Naqshbandi et al., 2016:202; Salihoğlu, 2013:303; Tokgöz & Seymen, 2013:64). Centilmenlik, sportmenlik olarak da ifade edilmektedir.

Centilmenlik, ortaya çıkan sorunları büyütmeden, yapıcı tutum ve davranışlar ile sorunların çözümüne katkı sağlayan, hoşgörülü, kırıcı konuşmalardan uzak duran, işler yolunda gitmediğinde pozitif tutum sergileyen, fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı gösterme davranışlarını içerir. Sorunları gereksiz

yere büyütmekten, zamanın çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçinmekten ve iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışan davranışları centilmenlik boyutuna örnek olarak verilebilir (Salihoğlu, 2013:303; Bolat & Bolat, 2008:79; Kalkan, 2013:88-89).

Kısaca, centilmenlik, örgüt içinde oluşan huzursuz ve gergin ortamlarda olumlu davranış sergileyebilen, iş arkadaşlarına nazik davranışlar gösteren bireylerin davranışlarıdır.

5.2.4 Sivil erdem

Sivil erdem, gönüllü ve yapıcı olan çalışanların sorumluluk sahibi bir örgüt üyesi olma bilinci ile örgütü destekleyen davranışlarıdır (Maharani et al., 2013:3; Akturan & Çekmecelioğlu, 2016:344) Sivil erdem, çalışanın derin endişelerini ve örgüt yaşamında aktif ilgisini gösteren davranışları içerir (Yıldırım, 2014:1096). Diğer bir ifade ile örgütün yaşamına aktif gönüllü olarak katılımını gösteren yardımcı bir faaliyettir. Örneğin çalışan bireylerin örgüt imajına katkıda bulunan faaliyetleri sivil erdem davranışına bir örnektir (Salihoğlu, 2013:303).

Sivil erdem, çalışanların en üst düzeyde örgütsel yaşama aktif ve gönüllü katılımını ve örgüte bağlılığını ifade eder. Kişisel olarak yönetime katılma konusundaki isteklilik, örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim ve sosyal etkinliklere katılım ve destek verme gibi örgüt için en iyi olanı yapmaya çalışmak gibi davranışlar bu boyut kapsamındadır (Bolat & Bolat, 2008:79; Kalkan, 2013:85-86).

Sivil erdem, örgüt ile ilgili politik konularda yapıcı katılımı ifade eder (Irshad & Hashmi, 2014:416). Sivil erdem boyutu kapsamındaki davranışların, müşteri şikâyetlerinde azalmaya ve örgütsel performans düzeyinde artışa neden olduğunu gösteren araştırmalar sonuçları mevcuttur (Kalkan, 2013:85-86). Kısaca sivil erdem isteğe bağlı örgüt için faydalı çalışmalarda bulunmaktadır.

5.2.5 Özgecilik

Özgecilik, çalışma ortamında diğer çalışanlara yardımcı olmayı amaçlayan, paylaşımcı ve ödül beklentisi olmayan tüm örgüte yarar sağlayan davranışlar olarak da ifade edilebilir (Salihoğlu, 2013:303; Naqshbandi et al., 2016:202; Maharani et al., 2013:3; Irshad & Hashmi, 2014:416; Bolat & Bolat, 2008:79).

Özgecilik, potansiyel olarak bir örgütün verimliliğinin nasıl arttırılabileceğini açıkça göstermektedir. Bunların yanında örgüt kaynaklarını, örgütün varlığını koruma ve

sürdürmeye yönelik sorunları aktarmak yerine, örgütün üretimini artıracak amaçlar için kullanılabilirdir (Kalkan, 2013:86-87). Kısaca, özgecilik çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, onlara iş yüklerinin arttığı durumlarda ya da ihtiyaç durumlarında destek vermektir.

5.3 Örgütsel Vatandaşlığın İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalarda, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, iş tatmini, liderlik vb. konular ile olan ilişkisi araştırılmıştır.

ÖVD'yi etkileyen temel kavramlar üzerinde duran araştırmacılar; bireysel özellikler (örgütsel bağlılık vb.), görev özellikleri (görev geribildirimi, rutinleşme vb.), organizasyonel özellikler (ödül yapısı vb.) ve liderlik davranışlarını (dönüşümcü liderlik vb.) önemli belirleyiciler olarak değerlendirmişlerdir (Nielsen et al., 2009:556).

Örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesinde ilişkili olan kavramların incelenmesi ve yönetim uygulamalarında bu olguların dikkate alınması gereklidir.

5.3.1 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven

Güven kavramı, insanlar arasındaki ilişkilerde doğruluk, dürüstlük, adalet, iyi niyet, fayda sağlama ve zarar görmeme gibi unsurları içine alan ve bireysel algıya dayanan bir kavramdır. Örgütlerde çalışanların diğer bireyler ve yöneticiler ile geliştirdikleri iletişimin kalitesi karşılıklı güvene dayanmaktadır.

Örgütsel güven, kurumdaki karşılıklı ilişkiler sonucunda, tüm örgüt üyelerinin örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere, örgüte bağlılıklarına ve olumlu beklentilerine dayanan davranışlar ve niyetler olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde güven kavramının geliştirilebilmesi için yöneticilerin ve grup üyelerinin güvenilir olması ve birbirlerine güven duyması gerekir (Dağlı, 2016:78-79; Yılmaz, 2009:472; Tokgöz & Seymen, 2013:62-63).

Örgütsel güven, bireyin veya grubun taahhütlerini yerine getirmesi, dürüst olması ve yönetsel yaklaşımlarda iyi niyetli bir çabanın gösterileceğine bireyin inanması olarak tanımlanmaktadır (Duffy & Lilly, 2013:186). Örgütteki ilişki ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve aynı zamanda temel amaç, norm ve değerlerin açık ve anlaşılır olmasıdır (Yılmaz, 2009:475).

Bir organizasyonun amaçları ve hedefleri çalışanlarına net bir şekilde iletildiğinde, rol ve sorumlulukları, görev tanımlarını belirlediğinde, adil ve eşit davrandığında güven ortamı oluşur. Kişilerin örgütsel davranışlarını etkileyen bir faktör olan güven,

örgütlerin uzun vadeli istikrarını korur (Wang et al., 2013:219). Çalışanların mutluluğunu, refahını ve iş tatminini sağlar. Örgüte olan bağlılıklarını artırır.

Örgüte güven seviyesinin yüksek olmasını sağlamak için, işe alım, terfi, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi örgüt içi uygulamalarda adil ve eşitlikçi bir yaklaşım yöneticiler tarafından sergilenmelidir. Güven ortamının oluşmasında ekip çalışmasına dayalı bir anlayış ile çalışanların sorumluluk, yetki ve görev tanımlarının netleşmesi, örgüt içi iletişimin etkin olması, ortak amaç ve hedeflerin açık ve anlaşılır olması gereklidir (Tokgöz & Seymen, 2013:62-63).

Örgütsel güven ile ilişkisi araştırılan kavramlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Yılmaz, 2009:475). Yöneticilerin güven hissi veren kararları, tutumları ve davranışları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacılar, çalışanların gönüllü olarak iş tanımlarının üstünde çalıştıklarını değerlendirmişlerdir (Duffy & Lilly 2013:185). Çalışanların örgütlerine güven duyması ve örgütün çalışanlara değer vermesi örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olmasını sağlamaktadır.

Ayrıca, örgütsel güven boyutu ile ÖVD'nın vicdanlılık, nezaket, özgecilik ve centilmenlik, boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu değerlendiren araştırmalar mevcuttur (Dağlı, 2016:78-79).

Özetle, örgütsel güven, diğer çalışan bireylere ve yöneticilere olan güvendir. Çalışanların örgütsel güvenlerinin yüksek olması onların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerin de önemli bir unsur olduğu değerlendirilmektedir.

5.3.2 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet

Örgütsel adalet, örgütlerde çalışanlara nasıl davranıldığına ilişkin adalet algılarıyla ilgilenir. Greenberg'e göre örgütsel adalet (a) dağıtımsal adalet, (b) işlemsel adalet ve (c) etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuta sahiptir. Dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte katkıları karşılığında örgüt tarafından verilen ödüllerin adil olma algısı ile ilgilenir. İşlemsel adalet, onları etkileyen kararların alınmasında kullanılan yöntem ve süreçlerin adilliği bakımından çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir (Edwin, 2017:35). Etkileşimsel adalet ise işlemlerin uygulanması sürecinde çalışanlarla iletişiminin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içermektedir (Kalkan, 2013:95-96; Arslantaş & Pekdemir, 2007:266; Dağlı, 2016:71-73).

Çalışanlar hizmetlerinin ve gösterdikleri iyi niyetin karşılığını beklerler. Çalışanların örgütten beklentileri karşılanırsa, örgüte karşı güveni gelişir. Bu yaklaşımlar

sonucunda çalışanlar görev tanımlarını en iyi şekilde yerine getirirken aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşması için gönüllü davranışlar göstereceklerdir (Demir, 2009:197). Dolayısıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, yöneticilerinin adil ve eşit olduğuna inanması ve diğer çalışma arkadaşlarına güvenmesi ile doğru orantılıdır.

Örgütsel vatandaşlığın olduğu yerde örgütsel adaletin olması beklenmektedir (Kalkan, 2013:95-96). Podsakoff ve Organ'ın, Doğu dünyasındaki ÖVD hakkındaki çalışmaları, liderin adilliği ile çalışanların ÖVD performansı arasındaki ilişkiyi incemiştir. Çalışma sonucunda, liderin çalışanlar tarafından adil algılanmasının ÖVD performansını belli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Edwin, 2017:35). Kısaca, örgütsel adalet, çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyen örgüte ilişkin adalet algıdır. Çalışanlarda, örgütsel adalet inancının örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine katkısının olduğu ifade edilebilir.

5.3.3 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık

Son yıllarda araştırmacılar tarafından üzerinde önemle durulan, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının gelişebilmesinde çalışanların örgütlerine bağlılık duymaları gerektiği inancıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık duymayı gerektirebilen davranışları kapsamaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışının gelişmesinde önemli bir belirleyici olduğunu ifade edebiliriz. Çünkü, örgüte bağlılık seviyeleri düşük olan çalışanların genelde işe devamsızlık, iş memnuniyetsizliği, örgütten ayrılmayı istemek gibi düşünce ve eylemleri bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli öncüllerinden birisinin örgütsel bağlılık olduğunu vurgulayan çalışmalar mevcuttur (Gürbüz, Ayhan & Sert, 2014:3). Örgütsel bağlılık, yönetimde önemli bir kavramdır. Çalışanların çıkarları, hedefleri ve ihtiyaçları örgütün beklentileri ile uyumlu olduğu sürece (Devece et al., 2016:1857), çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel etkinlik ve verimliliği artacaktır (Einolander, 2015:669). Dolayısıyla çalışanlar örgüte katkı sağlayan görevlerinin ötesinde davranışlar gösterecektir.

Meyer, Allen ve Davenport, çalışanların örgüte karşı gösterdiği ilginin örgütsel bağlılığın oluşmasında ve ÖVD'nin bir model olarak benimsenmesinde önemli bir rolü olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmalar, duygusal olarak kendilerini örgütlerine bağlı hisseden çalışanların daha fazla vatandaşlık davranışı gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle bu ilişkinin, duygusal bağlılığın yüksek seviyelerde olan çalışanlarda görüldüğü belirtilmiştir (Shafazawana et al., 2016:606). Örgütsel

vatandaşlık ve örgütsel bağlılık kavramları ilişkili kavramlar olup kavramlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Nitekim, Organ tarafından kavramsal olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbirinden farklı olduğunu değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık temel olarak kuruma sadakattir. ÖVD ise genel olarak eylemsel faaliyetleri kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları daha dinamiktir ve eyleme dönük davranışlar iken örgütsel bağlılık mental ve ruhsal bir olgudur. Örgütsel bağlılık, genel olarak ÖVD'ndan önce gelir. Örgütsel bağlılık, ÖVD'larına katkıda bulunan bir davranıştır. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışları başka değişkenleri de bünyesinde barındırmaktadır (Dağlı, 2016:68-71).

Örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi için örgüt içinde bir strateji ve sürecin oluşturulmasında yönetimin pozitif yaklaşımlarının önemli olduğu bilinmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesini sağlamaktadır (Thakre & Mayekar, 2016:483; Haghighi & Maleki, 2016:81-83). Bu nedenle yöneticilerin, yönetim yaklaşımlarını bu anlamda geliştirerek çalışanların örgütsel bağlılığını arttırması gerekecektir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığı arttıran faktörleri anlamak, yöneticilerin çalışma ortamlarında çalışanlarının örgüt hakkındaki olumsuz görüşlerini değerlendirerek yapıcı yönde yaklaşımlar sergilemelerini sağlayabilir. Örgütlerde bu durum olumlu çalışma ortamı sağlar, çalışanların iş doyumu ve performansını arttırır. Dolayısı ile örgütlerde verimlilik, etkinlik, kalite ve olumlu kurumsal imaj yaratabilir.

5.3.4 Örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürü

Çalışanların örgütsel performansını, verimliliğini ve etkinliğini belirleyen unsurlardan biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerlerdir. Bu değerler, çalışanları ortak amaç ve hedefler üzerinde birleştirebilir. Çalışanların örgütü benimsemeleri, görevleri haricinde üstün çaba göstererek çalışmaları birbirleri ile yardımlaşmalarını sağlayacaktır. Dolayısı ile çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen bir unsur olarak örgüt kültürünün önemli bir belirleyici olduğu ifade edilebilir.

Örgüt kültürü, “semboller, mitler, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikayelerle” nesilden nesile aktararak, örgütsel yaşamı sürekli kılabılır. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında yapılan değerlendirmeler temelde kurumun kültürünü yansıtır. Örgüt içindeki davranışlar, tutumlar, örgüt içi ve örgüt dışında ki ilişkilerde

kurum kültürünün izlerine rastlanır (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2007:31-37; Güney, 2017:318). Dolayısı ile bu ortak değerler örgüt içi ve dışı bütünleşmeyi sağlayan değerlerdir.

Örgüt içi dinamizmin kaynağı olan bu ortak değerler, işletmenin birçok özelliğini ve çalışanların davranış, tutum ve inançlarını göstermektedir. Örgüt kültürü, Enger Schein'e göre bir grup veya organizasyonda çalışanların karşılaştıkları durumlara anlam vermesi, iç bütünleşme sorunlarını çözmesi ve dışı uyum sağlaması için kullandıkları değerleri, inançları ve davranış normları yansıtan temel varsayımlardır. (Güney, 2017:318; Esmi et al., 2017:114). Örgüt kültürü, örgütün özelliklerini yansıttığı için örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunu etkilediği ifade edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürünün önemli bir unsuru ve örgütsel başarının anahtarıdır. Örgütte çalışanların değerleri, örgüt değerleri ile uyumlu olduğunda, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları daha çok karşılanan bir durumdur (Kalkan, 2013:110-111).

Özetle, örgüt kültürü, örgütün topluma yansıyan bir aynasıdır. Aynı zamanda örgüt içi bütünleşmeyi sağlayan ve ortak değerlerden oluşan varsayımlardır. Örgüt kültürünü oluşturan norm ve değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumu sağlayan önemli bir belirleyici olduğu kabul görmektedir.

5.3.5 Örgütsel vatandaşlık ve liderlik

Günümüz örgütleri, rekabet koşullarının artması nedeniyle hayatta kalabilmek için çevresel değişikliklere uyum sağlamak durumundadır. Bu nedenle, kurumların etkin liderlere ihtiyacı vardır. Liderlerin örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinde yol gösterici rolü bulunmaktadır.

Liderlik, bir işletmenin geleceğini belirlemede önemli bir role sahiptir. Liderlik tarzları, çalışanlara yön veren ve motive eden bir yaklaşımdır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının liderlik ile güçlü bir bağı bulunmaktadır (Euwema, Wendt & Van Emmerik, 2007:1036). Lider, takipçi ve durum arasında istikrarı sağlayan kişidir. Uygun liderlik tarzını kullanan liderler, takipçiler üzerinde önemli bir etki yaratabilir ve onları resmi görevlerinin yanı sıra rol ötesi davranışlara yönlendirebilir (Şirin & Bilir, 2016:62). Aynı şekilde çalışanların davranışları, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkeni oluşturmaktadır (Şirin & Bilir, 2016:62).

Çalışanların örgütsel görevlerinin ötesine geçen tutum ve davranışları, pek çok araştırmanın odak noktası olan örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Esmi et al. 2017:114). Çalışanların, örgütsel vatandaşlık

davranışı, organizasyonel performansın artışını sağlayan davranışlardır (Şirin & Bilir, 2016:62). Örgütlerde bu davranışların geliştirilmesi liderlik yaklaşımları ile yakından ilişkilidir.

Örgütlerin doğru yönetimi için liderlik gereklidir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile liderlik, örgütsel performans, örgütsel etkinlik, örgütsel başarı, müşteri sadakati ve sosyal sermaye arasındaki ilişkileri belirlemeye odaklanmıştır (Haghighi & Maleki, 2016:81-83).

Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, sistemlerin korunması ve örgütsel verimlilik gibi önemli değişkenlerle de yakın ilişki içindedir. Liderlerin yaklaşımları ile olumlu çalışma ortamının yaratılması, iyileştirilmesi, çalışanları bu davranışlara yönlendirecek ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirecektir (Haghighi & Maleki, 2016:81-83). Dolayısı ile destekleyici liderlik davranışları, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesini olumlu yönde etkilemektedir (Euwema et al., 2007:1036).

Özetle, örgütsel vatandaşlık davranışı ile liderlik yakın ilişkisi olan kavramlardır. Liderin, çalışanlar ile etkileşimi, vizyonu, liderlik yaklaşımları, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimini sağlamaktadır. Özellikle liderlik tarzları arasında dönüşümsel liderlik tarzı örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde önem taşır, çünkü bu liderler beklentilerini aşmak için astlarını motive eder.

5.3.6 Örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini

Örgütsel vatandaşlığı oluşturan faktörlerden biri de iş tatminidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişebilmesi için çalışma yaşantılarıyla ilgili doyum düzeyine ulaşmaları gerekir. İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili koşullardan memnun olması (Eryılmaz, Dirik, & Altın, 2017:172) ve iş yaşantısı ile ilgili olumlu duygulara sahip olmasıdır (Dağlı, 2016:74-75).

İş tatmini, işe geç gelmeleri önlemekte, örgütsel bağlılığı arttırmakta, çalışanların performansını ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir (Eryılmaz et al., 2017:172). Ayrıca çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri, olumlu çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlar (Maharani et al., 2013:2; Kalkan, 2013:104-106). Yapılan çalışmalar, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermektedir (Maharani et al., 2013:2). İş tatmini olmayan bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenen bir durum değildir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi için önemli bir kavram olan iş tatmini, çalışanların görevleri ile ilgili duygusal yanını yansıtmaktadır. Örgütsel vatandaşlık

davranışı, duyguların ve iş ile ilgili davranışların tümünü kapsayan daha kapsamlı bir kavramdır (Dağlı, 2016:74-75).

Özetle, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesi için öncelikle çalışanların iş tatmini düzeyine ulaşmaları gerekmektedir.

5.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Anlaşılmasına Yardımcı Olan Kuramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesinde ve anlaşılmasında bazı kuramlar etkili olmuştur. Bu kuramlar, sosyal değişim kuramı, eşitlik kuramı, lider-üye etkileşimi kuramı ve karşılıklılık kuramıdır. Bu kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

5.4.1 Sosyal değişim kuramı

Sosyal değişim kuramı, örgüt içinde bireylerin diğer bireylerle kurdukları ilişkiler de karşılıklı beklentilerinin olmasıdır. Çalışanların beklentileri, arkadaşlık, güven, dayanışma vb. şeklinde olmaktadır. Aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışları yardımlaşma, fedakarlık, nezaket gibi sosyal ilişkileri destekleyen davranışları içermektedir. Sosyal değişim kuramı ve örgütsel vatandaşlık davranışları örgüte ve bireye faydalı davranışlardır.

Sosyal değişim kuramının temelinde, faydacı düşünce yaklaşımı yatmaktadır (Kalkan, 2013:90). Bu kuram, örgütsel vatandaşlığın temelini oluşturan ilk kuramdır. Bu kurama göre, hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişim içerisinde olmaları gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Kaplan, 2011:18-21). Diğer bir deyişle, bireylerin ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri sürdürmesidir (Bolat, Bolat, & Seymen, 2009:220).

Sosyal değişim kuramı, kavram olarak ilk kez Blau tarafından kullanılmıştır. Thibaut ve Kelley, bireylerin arzuladıkları sonuçlar için, diğer bireyler, gruplar ya da örgütlerle işbirliği yaptıklarını ortaya koymuştur (Kalkan, 2013:90-91). Kuramda, çalışan bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim sosyal ve ekonomik olmak üzere iki ayrı boyutta gerçekleşmektedir (Demir, 2009:197). Sosyal değişim ile bireylerin elde edeceği kazanım güvene, saygı görmeye, arkadaşlığa dayalıdır.

Vatandaşlık, başkalarıyla devam eden karşılıklılık ilkesinin temelini oluşturan alışverişlerde çalışanlar ve yöneticiler arasında yükümlülük hissi yaratmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların iş arkadaşları ile ilişkileri güçlüdür. Yöneticilerin yaklaşımı ve davranış biçiminin çalışan beklentilerine yönelik olması, çalışanların örgüt için en iyisini yapmaya teşvik eder (Edwin,

2017:35-36). Çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin olumlu olması görev performansını yükseltir (Rubin, Dierdorff, & Bachrach, 2013:382). Çalışanların moral ve motivasyonunu artırır.

Özetle, sosyal değişim kuramı, bireylerin arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak için sosyal sistemlerde gönüllü olarak yapılan karşılıklı alışveriş ilkesine dayanan bir kuramdır. Bu kuram, yardımlaşma, iyi ilişkiler kurma kapsamında çalışanlarda ÖVD gelişmesini desteklemektedir. Örgüt içinde çalışanların, sosyal ilişkilerini sürdürmek ve bunun karşılığında saygı görmek, arkadaşlık gibi farklı beklentilerini içermektedir.

5.4.2 Eşitlik kuramı

Eşitlik kuramı, çalışanların örgüt hakkındaki algılarını etkilemektedir. Çalışanların örgüte katkıları, görevlerini tam ve zamanında yapmak, yeni projeler ortaya koymak, örgütün kurallarına uymak, hatta rol ve görevleri ötesinde davranışlarda bulunmaktır. Bunun karşılığında örgütten maaş artışı, izin, ödüller vb. gibi beklentileri olmaktadır.

Eşitlik kuramının esasını çalışanların adalet algısı oluşturmaktadır (Özdemir, 2015:60). Eşitlik, örgütlerde dağıtıcı adaletin temelidir. Bununla birlikte, literatür, dağıtıcı adaletin eşitliğin temel bir dayanağı olduğunu kabul eder (Morand & Merriman, 2012:133). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışan bireylerin ödüllendirilmesi, ÖVD sergilemelerine diğer bir ifade ile daha çok katkı sağlamak için çalışmalarına neden olacaktır.

Çalışanların örgüte sağladıkları katkılar ile örgütten aldıkları arasındaki farklar karşılaştırıldığında, çalışanlar tatmin ediliyorsa bu durum onların yaptıkları işten doyum sağlamalarına ve motive olmalarına neden olur. Eşitlik kuramının temelini çalışanların adalet algısı oluşturmaktadır (Özdemir, 2015:60-61).

Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik kuramı ile algılanan eşitsizliklerin, çalışanların maaşları ve çevresel faktörlerle olan ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel adalet algılarının, performansları üzerinde önemli etkisi olduğunu ortaya konmuştur. Eşitlik kuramına göre, çalışanlara uygulanan yönetimsel yaklaşımların eşit olması, onların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması, bilgileri, yetenekleri ve tecrübelerini aktarabilmeleri için çalıştıkları kuruma güven duymaları ve yöneticilerinin adil yaklaşımlar sergilediğine inanmaları gerekmektedir (Dağlı, 2016:49-50).

Hak, adalet ve eşitlik gibi kavramlar örgütlerde önemli kavramlardır (Sözen, Yeloğlu & Ateş, 2009:397). Aquino'ya göre kendisine karşı haksızlık yapıldığını düşünen

Çalışanların rgte olan katkıları azalmaktadır (Kaplan, 2011:21-23). Örgütlerde alışanların örgütsel adalet algıları beraberinde iş doyumunu, tatmin olma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirmelerini sağlamaktadır (Sözen et al., 2009:397). Eşitlik kuramına gore adaletsiz yaklaşımlar, çalışanların iş doymsuzluğuna neden olacaktır. Bu durumda çalışanların kuruma olan katkıları azalacak ve vatandaşlık davranışları gstermeyeceklerdir (Dağlı, 2016:50).

Özetle, eşitsizliği algılayan ve örgütlerinde adaletsiz yaklaşımların olduğuna inanan çalışanlar görevlerini yerine getirirken isteksiz çalışacaklar, performansları ve verimlilikleri düşecektir.

5.4.3 Lider-ye etkileşimi kuramı

Lider ye etkileşimi, liderin beklentilerini karşılayan, sorumluluk sahibi, güvenilir, nitelikli ve liderleriyle etkin iletişim içinde olan astların örgüt içinde diğerlerine göre bazı ayrıcalıklarının bulunmasıdır.

Lider ye etkileşimi kuramı, yönetici ve astlar arasında sosyal etkileşime dayalı olarak gelişen bir liderlik modelidir (Ilgın, 2013:34). Karşılıklı etkileşim içerisinde olan lider ve üyenin, birbiri ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan, davranış kalıplarını incelenmesidir (Eryılmaz et al., 2017:168).

Lider-ye etkileşimi sürecinde lider güvendiği ve etkileşiminin güçlü olduğu astlarına genişletilmiş yetki ve sorumluluklar verir. Astların bu sorumluluklarını yerine getirmesi sonucunda diğer çalışanlardan farklı olarak onlara bir takım avantajlar sağlanır. Bu süreçte lider açısından çalışan bireyler grup içi veya grup dışı olmak üzere iki gruba ayrılır. Lider ile yüksek nitelikli etkileşim içinde olan (grup içindeki bireyler) bireyler daha fazla bilgi aldıkları için daha fazla güce sahiptir, daha etkili ve güvenilirdir. Ve liderin daha yakın ilgi alanı içerisindedir. Lider ile ye arasındaki etkileşimin oluşmasında ilişkiye katkının, duygusal bağlılığın, etkileşimin ve profesyonel saygının önemi büyüktür. Lider-ye etkileşimine ilişkin algılar, liderliğin etkisini artırmakta ve bu yönüyle VD üzerinde de etkili olabilmektedir (etin, Korkmaz, & akmakı, 2012:16). Lider ile etkin iletişimi olan astların VD gösterme eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Lider-ye etkileşimi kuramı, liderin çalışma grubunda bulunan astlarla farklı düzeyde kurdukları ilişkiler üzerinde gelişmiştir. Liderin farklı etkileşimler içerisine girdiği çalışma grubu, yüksek ve düşük etkileşime sahip astlardan oluşmaktadır. Lider ile gelişen yüksek nitelikli ilişkiler (grup içi), sevgi ve güven, sadakat, profesyonel saygı, katkıda bulunulan davranışlar ve karşılıklı etki ile açıklanmaktadır. Düşük nitelikli ilişkiler ise (dış grup) biçimsel nitelikli ilişkilerdir (Eryılmaz et al., 2017:168).

Çalışanların performans düzeyleri arttıkça, liderlerin çalışanlara sunduğu ayrıcalıklar artmakta ve bu sistem döngüsel bir şekilde hem lider üye etkileşiminin niteliğini, hem de performansını desteklemektedir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde önemli etkileri olduğuna görülmüştür (İlgin, 2013:34).

Özetle, nitelikli ve örgüte katkı sağlayan çalışanların örgüt içerisinde bir takım öncelikleri bulunmaktadır. Lider üye etkileşimi kuramına göre, lider ile etkin iletişim kurmak isteyen çalışanlar, diğer bireyler ile arasında fark yaratabilmek için daha iyi performans göstermektedir. Aslında liderin tüm astlarına eşit mesafede olması beklenirken, liderin bazı astları ile etkin iletişim içinde olması ve onları ödüllendirmesi, kurama bazı eleştirilerin getirilmesine neden olmuştur. Örgütlerde performans yönetimi ile katkısı yüksek olan çalışanların ödüllendirilmesinin mantığı da bu kurama benzemektedir. Farklı olarak bu kuramda lider ile kurulan duygusal bir bağ söz konusudur.

5.4.4 Karşılıklılık kuramı

Karşılıklılık kuramı, örgüt içinde bireylerin, katkı, fayda ve yardımlarının bir şekilde karşılık alacağına inanmasıdır. Bireylerin diğer çalışanlar destek vermesi, dayanışma içinde olması bu kuram kapsamındadır.

Karşılıklılık kuramı, sosyal olan kişilerin karşılıklı bağlılık ile birbirleriyle ilişkili olmasıdır (Özdemir, 2015:59-60). Karşılıklılık kuramının gereği, tatmin edici değişimler sonucunda çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu ve ÖVD davranışları sergilediği görülmektedir (Shafazawana et al., 2016:606). Bu durum örgütsel davranış açısından karşılıklılık kuramının önemini göstermektedir.

Örgütlerde karşılıklı değişim güvene dayalıdır ve çalışanların birbirlerini anlamaları ve verimliliğin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Birey değişimin karşılığında ne geleceğini ve ne zaman geleceğini bilmeden diğer bir bireyin ihtiyaçlarına yönelik yardımcı olur. Bu ihtiyaçlar bireylere göre farklılıklar gösterebilir. Örneğin, sosyal bir birey için değerli olan yardım, saygı, dostluk gibi değerlerdir (Özdemir, 2015:59-60). Karşılıklılık kuramı sonucunda, uyumlu bir çalışma ortamının bireylerde motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçları olacaktır. Dolayısı ile bu bireylerin ÖVD davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Shafazawana et al., 2016:606). Bu durum, karşılıklılık kuramının önemini göstermektedir.

Gouldner'a göre karşılıklılık kuramı, bireylerin kendilerine yardım eden bireyleri kırmamaları ve ihtiyaçları halinde onlara yardım etmeleri şeklinde ifade edilmiştir.

Karşılıklılık kuramı evrensel değerleri içerir. Ancak koşullara, kişilerin karakter özelliklerine ve kültüre göre değişebilir (Dağlı, 2016:51; Kalkan, 2013:94).

Özetle, çalışanlar gayretli çalışmalarının karşılığını yöneticileri tarafından alacağını düşünürler. Yöneticilerin kurallara uyan, verimli çalışan ve uyumlu ilişkiler içerisinde olan çalışanlarını gözeterek ödüllendirmesi çalışanları motive edecektir. Çalışanlar bu ödüllerin karşılığını ÖVD sergileyebilir.

5.5 Örgütsel Vatandaşlığın Öncülleri, Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütlere olan olumlu katkıları araştırmacıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında belirleyici olan öncüllerin neler olduğu yönünde araştırmalar yapmaya yöneltmiştir.

Çalışanların vatandaşlık davranışlarının neden ve sonuçlarını anlamak, yöneticilerin örgütsel etkililiğinin artmasına yardımcı olabilmektedir (İlgin, 2013:36). Yapılan çalışmalar ile ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı öncülleri, etkileyen faktörler ve sonuçları aşağıda incelenmiştir.

5.5.1 Örgütsel vatandaşlık öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyen öncüller incelendiğinde, birçok değişkenin vatandaşlık davranışlarını etkilediği yapılan çalışmalar ile belirlenmiştir.

Bu çalışmalardan, Podsakoff ve arkadaşlarının yaptıkları bir meta analitik çalışmada, vatandaşlık davranışlarının farklı değişkenler ile ilişkisini belirlemişlerdir. Bu değişkenler iki ana grup altında incelenmiştir (İrshad ve Hashmi, 2014:417; İlgin, 2013:36; Kalkan, 2013:112-113).

Bu değişkenlerden biri bireysel farklılıklar olup bireylerin duyguları, duyarlılıkları, vicdanlılık ve olumlu duygu durumları, örgütsel bağlılıkları, liderlik algısı ve örgütsel adalet algıları ve bireyle kurum arasındaki uyum ve iş tatmini gibi çalışanların çalışma ortamını ait algılamalarıdır. Bağlamsal faktörler ise çalışma grubu, örgütün ve görevin özellikleri, liderlik tarzları, grup özellikleri, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü gibi çevreden gelen dış etkilere (Ariani, 2014:79 ; Dash ve Pradhan, 2014:20).

Örgütsel vatandaşlık öncüllerini bu çalışmada, kişisel özellikler, yöneticilik davranışları, iş özellikleri ve örgütsel özellikler başlığı altında ele alınacaktır.

5.5.1.1 Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen literatür çalışmaları birçok olumlu kişilik özelliği ile ÖVD arasında ilişkinin olduğunu değerlendirmiştir.

Bireylerin olumlu iş tutumları, ÖVD davranışı sergileyerek olumlu bir iş ortamı yaratmaktadır (Shafazawana et al., 2016:605). İyimser ve olumlu kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, çalışma hayatına katkı sağlamaya istekli olduklarından daha başarılı olurlar. Aynı şekilde dışa dönük kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, ÖVD'nı sergilemeye daha yatkındır. İç denetimi yüksek olan bireylerin motivasyonu genellikle yüksektir. Bu kişiler, iş hayatında daha çok sorumluluk almaya ve görevleri haricinde yüksek gayret göstermeye eğilimlidir. Dıştan denetime sahip bireyler genellikle kendilerinden beklenen görevleri karşılayabilirler. Bu kişilerin rol ötesi davranış ve tutumlar sergilemeleri beklenmemektedir (Dağlı, 2016:60-61).

Aynı şekilde, işe gömülü olan bireyler ÖVD sergileme eğilimindedir. Bir bireyin görevi sosyal olarak birbirini ile koordineli bir iş olduğunda, birey sosyal ağın bir parçasını olduğunu hisseder ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını yerine getirir (Dash & Pradhan, 2014:21). Aynı şekilde işe odaklı bireylerin çok çalışmak, iyi ilişkiler kurmak ve yöneticilerin takdirini kazanmak gibi davranışlar ile ÖVD sergilemeleri beklenen davranışlar içerisinde.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesinde bireylerin kişisel özelliklerinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları bireysel özellikleri beş temel grup altında incelemişlerdir. Bu gruplar şunlardır (Shafazawana et al., 2016:605):

- Çalışanların Tutumları: İş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve lidere duyulan güven çalışanların tutumları arasında yer almaktadır.
- Ahlaki Faktörler: Dürüstlük, pozitif duygulanım, etik, doğruluk gibi değerler ahlaki faktörler arasında yer almaktadır.
- Rol Algılamaları: Rol belirsizliği, rol çatışması ve benzeri.
- Demografik Değişkenler: Cinsiyet, görev süresi ve benzeri.
- Bireysel Yetenekler ve Bireysel Farklılıklar: Yetenek, deneyim, eğitim, bilgi, mesleki yönelim, bağımsızlık ihtiyacı ve ödüllere duyulan kayıtsızlık düzeyi.

Bu anlamda; kişilerin kendisini sürekli geliştirmesi, görevlerini tam ve zamanında yapmaları, iş sorumluluğu taşımaları, kurumun kurallarına uymaları, zamanlarını etkin ve verimli kullanmaları gibi birçok kişilik özelliği ÖVD'yi etkilemektedir. Örgütlerin personel işe alım süreçlerinde bireyin kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğilimi taşıyor olması dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur (Kalkan, 2013:113-114; Dash & Pradhan, 2014:21). Yöneticiler çalışanlar ile yaptığı iş görüşmelerinde bireylerin kişisel özelliklerini ve çalışanların kuruma katkılarının ne şekilde olacağını anlayabilirler (Dağlı, 2016:63).

Kişisel özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemesi insan kaynakları yönetimi departmanları açısından önemlidir. Örneğin, personel seçiminde kişiliği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yatkın bireylere öncelik verilebilir ya da performans değerlendirme sürecinde örgütsel vatandaşlık davranış, bir değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir (Kalkan, 2013:113-116).

Özetle, kişisel özelliklerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ifade edebilir. Kişilik özellikleri ÖVD sergilemeye yatkın bireylerin işe alım süreçlerinde tercih edilmesi örgüte önemli faydalar sağlayacaktır.

5.5.1.2 Yöneticilik davranışları

Yöneticilerin liderlik yaklaşımları örgütleri bir çok anlamda etkilemektedir. Özellikle örgütlerin en önemli unsuru olan çalışanların örgüte karşı algıları, tutum ve davranışları, örgütsel bağlılıkları, iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanları etkileyen önemli unsurlardan biridir.

Liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar, liderlerin rekabet potansiyelinin, motivasyonunun, idealleştirilmiş etki gibi düşünce ve davranışlarının, çalışanlarda daha yüksek iş etkinliği, iş tatmini ve çalışanların performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Irshad & Hashmi, 2014:414).

Liderlik ile ilgili tanımlar genel olarak liderin çevresinde bulunan bireyleri etkileyen ve yönlendiren kişilik özelliklerinden bahsetmektedir (Uğurlu & Yiğit, 2014:37). Çalışanların işiyle uyumunu, psikolojik olarak örgüte uyumunu sağlamaktadır. Birey ve iş uyumunun sağlanması için çalışanın katkılarının örgütün çalışana sunduğu teşviklerle büyük ölçüde eşleşmesi gerekir. Etkili liderliğin ve yüksek nitelikli bir işyerinde çalışmanın diğer değişkenlerden daha fazla psikolojik sözleşme algısı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Guest & Conway, 2004:18).

Çalışanların katılımının arttırılması için liderlerin çalışan bireyleri takdir edip saygı göstermesi ile iki yönlü iletişim ve şeffaflığın oluşturulması büyük ölçüde liderlik

yaklaşımlarına bağlıdır. Liderlik davranışları ile takipçilerin tutumları, davranışları ve performansları arasındaki pozitif ilişki bulunmaktadır. Liderlerin çalışanlara karşı olumlu yaklaşımları çalışanların da tutumlarını olumlu yönde etkiler. Çalışanlar böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı dahil olmak üzere olumlu bir çok tutum ve proaktif davranışlar sergiler (Ariani, 2014:75).

Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle olumlu ve yapıcı davranışlar olarak tanımlanır ve yöneticiler tarafından yönlendirilir. Podsakoff ve arkadaşları (1990) bu tür davranışların gelişmesinde yöneticilerin etkilerinin gözardı edilemeyeceğini savunmaktadır (Ariani, 2014:79).

Çalışan davranışlarını belirleyen en önemli unsur bireylerin yöneticileri ile olan iletişimidir. Bu nedenle, çalışanların rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük esasına dayalı çalışmalarının olduğu durumlarda etkin liderlikten söz edilebilir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinde liderin astlarına ilham vermesi, vizyon oluşturmaları, astlarının motivasyonunu yükseltmesi ve onları örgütsel amaç ve hedeflere yönlendirmesi gerekmektedir (Kalkan, 2013:121).

Özetle, yöneticilerin liderlik yaklaşımları çalışanların ÖVD'leri geliştirmesinde önemli belirleyicilerden biri olduğunu ifade edebilir.

5.5.1.3 İş özellikleri

İşin özellikleri, işin örgüt içinde gerekliliğine inanılması ve işin örgüte sağladığı katkıların görülmesi bireyi motive eder. İşin özellikleri, işin özerkliği, yetkisi, sorumluluk alanı gibi faktörler ÖVD'nin gelişmesinde etkili olmaktadır. Bireyin motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığını etkilemektedir.

İş özellikleri, özerklik, çalışanların iş planlaması, karar verme ve iş süreçleri içerisinde sahip oldukları özgürlük ve takdir özgürlüğünü temsil etmektedir (Rubin et al., 2013:384). Bir işin düzenli geri bildiriminin olması ve otonomi sağlaması çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusunu geliştirmelerini sağlar (Kaplan, 2011:57-58).

İş özellikleri dikkate alınarak, işle ilgili performans standartlarını elde etmek için nelerin başarılması gerektiği belirlenmeli ve gerekli rol beklentileri ortaya konulmalıdır. İş özellikleri, beklenen faaliyetler, performans olasılıkları ve bu hedeflerle ilişkili çalışma yöntemlerini oluştururlar (Rubin et al., 2013:385-386).

Bireyin yaptığı işin örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aynı zamanda aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar (Kaplan, 2011:57-58).

Özetle, işin özellikleri ÖVD gelişimi etkilemektedir. Bireyin yaptığı işin örgüt için anlam ve değerini bilmesi, yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından işin öneminin farkedilmesi bireyi motive eder. İş tatmini olan birey rol ötesi davranışlar sergileyecektir.

5.5.1.4 Örgütsel özellikler

Örgütlerin üstün performansı, çalışanların sadece görev tanımlarını yeterli bir şekilde yerine getirmesiyle değil aynı zamanda ihtiyaçların ötesinde çabaların gösterme derecesine bağlıdır. Örgüt içerisinde, çalışan mutluluğunun önemsendiği ve çalışanlara değer veren yaklaşımlar sergilendiğinde çalışanlar örgüte katkı sağlayacak ve örgütsel etkililiğe yol açan davranışlar gösterecektir (Dash & Pradhan, 2014:20-21).

Katılımcı yönetim anlayışı ile çalışanların düşüncelerini ifade etmelerine izin veriliyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışları artar. Örgütsel vatandaşlık davranışı, tüm örgütlerin işleyiş süreçlerinde ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir davranıştır (Özdevecioğlu, 2003:117). Örgütün yapısı, amaç ve hedefleri, misyonu, yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetim anlayışı ÖVD'ni etkileyen değişkenlerdir.

Ayrıca örgütün iletişim biçimi, olumlu sosyal davranışlar, örgüt kültürü çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha güçlü bir şekilde ortaya koymasını sağlayacaktır (Acaray & Akturan, 2015:475).

Özetle, örgütün özellikleri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir.

5.5.2 Örgütsel vatandaşlığı etkileyen faktörler

Günümüzde örgütlere rekabet avantajı sağlayan, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörlerin bilinmesi önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan bu faktörler çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Örgütsel vatandaşlığı etkileyen faktörler aşağıda incelenmiştir.

5.5.2.1 Örgütsel bağlılık

Örgütsel vatandaşlığı etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel bağlılık, örgütlerde üzerinde önemle durulan bir kavramdır. Örgüte bağlılık duyan çalışanların örgüte sağladığı katkılar, örgüt performansını, verimliliğini, hizmet veya ürün kalitesini arttırmakta, çalışanların işe devamlılığı, örgütte kalma istekliliği, motivasyonu gibi birçok konuyu etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık, bir örgüte en önemli katkıyı sağladığı düşünülen temel tutumlardan biridir (Shafazawana et al., 2016:605). Bu neden ile örgütsel bağlılık, uzun yıllardır çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi anlamada merkezi bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda, örgütsel bağlılık, çalışanın kurumla ilişkisini kategorize eden psikolojik bir durumdur ve tüm organizasyona bağlılık olarak anlaşılmaktadır. (Gautam et al., 2005:305).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine inanma ve kabullenme, örgüt yararına güçlü düzeyde çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgüt için olumlu duygular besleyen, görev ve sorumluluklarını yerine getiren, görev harici ekstra çaba gösteren, örgütün kaynaklarını koruyan kişilerdir (Çimen, 2017:59; Bolat & Bolat, 2008:79-81). Bireylerin örgüte olan bağlılıkları sonucunda ortaya çıkan tutum ve yaklaşımları örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine katkı sağlayacak özelliktedir.

Örgütsel bağlılık, iş tutum ve davranışlarına dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumuna önemli katkılar sağlayan bir davranıştır (Bolat & Bolat, 2008:79-81; Wang et al., 2013:218). Çalışanlar, işlerinden memnun olduklarında veya örgütlerine bağlı olduklarında ekstra rol davranışı gösterme olasılıkları daha yüksektir (Shafazawana et al., 2016:606). Örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık için çok değerli bir unsurdur, çünkü bir örgütün kurum kimliği algısını, çalışanların kimlik gücünü, örgüte dair kalıcı ve sürdürülebilir inançlarını etkilemektedir (Wang et al., 2013: 220).

Çalışanları örgüte bağlayan, üç bağlılık unsuru tanımlanmıştır. Bunlardan biri olan duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlarını, katılımlarını ve organizasyonla özdeşliklerini ifade etmektedir. Devam bağlılığı, çalışanların kurumdan ayrılmalarının maliyetlerine ilişkin farkındalıklarını, normatif bağlılık ise çalışanların örgütte çalışmaya devam etmek için zorunluluk duygularını ifade eder. Her bir bileşenin farklı öncülleri olabilir ve ancak hepsi de kurumdan ayrılma niyetinin azalmasına neden olurken, çalışanların takdire bağlı ekstra rol davranışları için farklı sonuçlar doğurur (Gautam et al., 2005:306).

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ile pozitif ilişkilidir. Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu gösterilmiştir (Shanker, 2016:408).

Sonuç olarak, bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkili olan faktörlerden biri olan örgütsel bağlılık, yöneticilerin üzerinde durması gereken bir kavramdır.

5.5.2.2 Örgütsel adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer kavram ise örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet kavramının, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pek çok kavram ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel adalet kavramı, genel anlamda çalışanların iş yerine ilişkin adalet algısı (Polat & Celep, 2008:309) ve bu anlamda verdikleri tepkiler olarak tanımlanır (Yelboğa, 2012:172). Adams'ın eşitlik kuramına göre örgütsel adaleti belirleyen en önemli faktör hakkaniyettir (Arslantaş & Pekdemir, 2007:269). Eşitlik kuramının temeli, çalışanların örgüte sağladıkları katkılara karşılık elde ettikleri sonuçların adil ve eşit olmasına dayanmaktadır (Yelboğa, 2012:172). Leventhal'a göre, örgütlerde hakkaniyet kurallarının gerçekleşebilmesi için eşitlik ve ihtiyaç kuralları sağlanmalıdır (Arslantaş & Pekdemir, 2007:269).

Örgütsel adaletin en çok çalışılan korelasyonlarından biri örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları olan sportmenlik, sivil erdem, özgecilik, vicdanlılık, nezaket davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütler için resmi olmayan katkılardan oluşan faydalı davranışlar ve tutumlardır (Charash & Spector, 2001:268). Örgütsel adaletin olduğuna inanan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi yüksektir.

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerinde nasıl muamele gördüklerine ilişkin adalet algılarını ele alır. Greenberg 'a göre örgütsel adaletin üç boyutu vardır ve bunlar: (a) dağıtımçı adalet, (b) işlemsel adalet ve (c) etkileşimli adalettir. Dağıtım adaleti, çalışanın kuruluştaki girdilerine karşılık olarak örgüt tarafından verilen ödüller ile ilgili adalet algısıdır. Adams eşitlik kuramına göre, bireyler girdileri karşılığında kurumdan sağladıkları faydaları karşılaştırarak motive olurlar (Edwin, 2017:35). Dağıtımçı adalet genel anlamda çalışanların organizasyon ve yöneticileri tarafından verildiğini hissettikleri saygının boyutunu ile ilgilidir (Tziner & Sharoni, 2014:36).

Adalet algısının üçüncü bileşeni, iki ana bileşene ayrılan etkileşimli adalettir. Bunlardan biri, çalışanların kurumda uygun ve saygılı davranma derecesini tanımlayan kişilerarası ilişkilerdir. Bir diğeri ise açıklamaların ulaşılan kararlara uygunluğudur (Tziner & Sharoni, 2014:36).

Karar vericilerin astlarına karşı tutumları, örgütler içinde adalet algısı söz konusu olduğunda çalışanlar tarafından oldukça önemlidir. Bu davranışlar, karar vericilerin bireylere nasıl saygı gösterdiğini, astlarının tutum ve duygularını ne derece dikkate aldıklarını ve kararlarını kendi içlerinde çalışanlara nasıl ilettikleri ile ilgili algılarını oluşturur. Bu boyutların her birinin kuramsal temellerini anlamak örgütsel vatandaşlık davranışı dahil olmak üzere çeşitli iş davranışları üzerindeki etkilerini ayırt etmek önemlidir (Tziner & Sharoni, 2014:36). Bu davranış boyutlarının yöneticiler tarafından anlaşılması çalışan bireylerin davranış ve tutumlarının anlaşılmasını, amaçlar ve hedefler yönünde yönlendirilmesini sağlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını en fazla etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel adalet (Gürbüz et al., 2016:63; Dağlı, 2016:61-62) çalışanların kendilerine adil davranıldığına inandıklarında, örgüte güven duyduklarında oluşmaktadır. Örgütsel adalet algısına sahip çalışanların performanslarının arttığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri görülmüştür (Polat & Celep 2008:309).

Kısaca, örgütsel adalet algısı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini arttırmaktadır.

5.5.2.3 Örgütsel güven

Güven kavramı, karşılıklı ilişkiler sonucu ortaya çıkan bireysel algılara göre oluşan ve bireyler tarafından anlamlı kabul edilen bir kavramdır. Güven kavramı kişilerarası ilişkilerin kurulmasında ve devamında oldukça önemlidir (Dağlı, 2016:78-79).

Örgütsel güven, çalışanların örgüt uygulamaları ve politikalarına karşı savunmasız olma istekliliğini içerir. Bu isteklilik ancak bir kurumun eylemlerini veya politikalarını çalışanlarına resmi ve gayri resmi kanallar aracılığıyla açık bir şekilde iletilmesi durumunda ortaya çıkabilir. Çalışanlar arasında oluşan güven, çalışanların uzun vadeli çalışma istikrarında ve çalışanların refahında son derece önemlidir (Wang et al., 2013:219).

Örgütsel güven, tüm örgüt ve örgüt içi faaliyetlerin tamamında kendini gösterirken, güven kelimesi anlam itibarı ile bireye özgü kişisel bir kavramdır. Güven, örgüt içi ilişkileri ve çalışanları birbirine bağlar. Bu bağlamda örgütsel güvenin, kurum içi ilişkilerin temelini oluşturduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerin güven hissi veren kararları, tutum ve davranışları, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesini sağlamaktadır (Dağlı, 2016:78-79).

Özetle, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden biri olan örgütsel güven, bireylerde iş tatmini, uyumlu çalışma ortamı ve iyi bir iş performansı sağlar.

Örgütsel güvenin oluşmasında yöneticilerin kararları, adil yaklaşımları oldukça önemlidir.

5.5.2.4 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, 1980'li yılların başından itibaren üzerinde daha çok durulan bir konu olmuştur. Deal ve Kennedy tarafından iş yapma ve yürütme biçimi olarak tanımlanan örgüt kültürü, örgütün çalışma biçimi, ücretleme sistemi ve çalışanlara karşı olan davranışları ve tutumlarını içeren birçok konuyu kapsamaktadır (Şimşek et al., 2007:31).

Örgüt kültürü, işletmenin organizasyon yapısından, temel değer ve inançlarından, çalışanların özlük hakları, ücret yönetimi, çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışlarına kadar organizasyonun çalışanlarına ilettiği simge, seremoni ve mitolojiler gibi sembolik anlamlar taşıyan örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (Şimşek et al., 2007:31).

Bu yapıları kısaca açıklamak gerekir ise örgüt kültürünün temel öğelerini şu başlık altında toplamak mümkündür (Güney, 2011:185; Wagner III & Hollenberk, 1992:174):

- **Liderlik Tarzı:** Liderlik, çalışanları ortak amaç ve hedeflere yönelten, ortak vizyon ve değerleri yaratan ve benimsenmesini sağlayan sürecin oluşmasına katkıda bulunur.
- **Seremoniler:** Örgüt üyelerinin organizasyonlarına ait mitleri, sembolleri ve kahramanlarının kutladıkları seromonilerdir.
- **Törenler:** Örgütün temel değerlerini, önemli amaçlarını ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi ve özel bir fikrin iletilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir.
- **Ritueller:** Törenler ile kıyaslandığında daha çok tiyatrolaştırılmış aktivitelerdir.
- **Ayinler:** Kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir.
- **Hikayeler:** Derin geçmişe sahip olan kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır.
- **Mitler:** Açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteler ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalımsı hikayelerdir.
- **Kahramanlar:** Örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir.

- Süperstarlar: Örgüt ve onun kültürel yapısında ulaşılabilir en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir.
- Semboller: Örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarılmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır.
- Lisan: Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur.

Schein, örgüt kültürünün yeni bir kültürel ortamla karşılaştığında bu ortama uyum sağlamayı kolaylaştırdığını ve belirsizliğin yarattığı gerginliği ortadan kaldırdığını ifade etmektedir (Sökmen, Benk & Gayaker, 2017:418-419).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal tanımlarla belirlenmiş olmasa bile, örgüt kültürünün önemli bir unsuru ve örgütsel başarının anahtarı olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürü açısından örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımların çoğunda, örgüt içindeki sosyal davranışlar ve örgüte yönelik davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Dolayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütün etkililiğini artırmak gibi örgütsel kültürü oluşturabilecek tutum ve davranışları içermektedir (Kalkan, 2013:109-111).

Özetle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların verimlilik ve performansını arttıran davranış ve tutumları uygun örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Örgüt içinde dayanışma ve uyumlu davranışları artırır. Çalışanların örgüte oryantasyonunu kolaylaştırır ve örgütü daha kolay benimsemelerini sağlar.

5.5.2.5 Yönetici desteği

Örgütlerin yapısal özellikleri farklılık gösterse de çalışanların yönlendirilmesi, örgütsel hedeflere ulaşılması gibi birçok örgütsel faaliyetin yürütülmesi yöneticilerin varlığı ile mümkündür. Yöneticilerin başarılı olabilmesi için işleri nitelikli çalışanlar ile yürütebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin etkin liderlik özelliği göstermesi çalışanların başarısı için önemlidir.

Etkin liderlik tarzlarının sonuçlarından biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleridir. Liderler, beklentilerinin ötesine geçmek için astlarını motive ederler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, her organizasyon için uygundur. ÖVD, iş doyumu, sistemlerin korunması ve örgütsel verimlilik gibi önemli değişkenlerle yakın ilişki içerisinde (Haghighi & Maleki, 2016:81-83).

Liderler, özellikle dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirerek ihtiyaç duyulan değişim ve yenilikleri gerçekleştirirler. Böylelikle örgütün verimliliğini ve performansını artırırlar. Ayrıca çalışanların

görevlerini yerine getirmelerinden ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri de önemlidir. Dolayısıyla, liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirirler (Oğuz, 2011:383-384). Lider yöneticiler çalışanlarını istekli olarak harekete geçirebilen güce sahiptirler.

Dönüşümsel liderlik davranışı gösteren liderlerin, ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş düşünce ve entelektüel uyarımı içeren, çalışanların davranışlarını etkileyen daha yüksek düzeyde iş katılımı, iş tatmini ve çalışan performansını arttırdığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Irshad & Hashmi, 2014:414).

Organ ve diğerleri tarafından yapılan bir çalışmada, pratik olarak birçok araştırmacının liderlik davranışları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi gözlemledikleri ifade edilmiştir (Irshad & Hashmi, 2014:417). Pek çok çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışının normlarının ve uygulamalarının geliştirilmesinde yönetici desteğinin önemini vurgulamaktadır (Euwema et al., 2007:1036). İyi bir lider, çalışanlarının kişisel özelliklerini, niteliklerini iyi tahlil etmelidir (Şimşek et al., 2007:207).

Kısaca, ÖVD gelişiminde yöneticinin liderlik yaklaşımları ile çalışanlarını desteklemesi gereklidir.

5.5.2.6 Kişilik özellikleri

Kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri inceleyen literatür çalışmaları birçok kişilik özelliği ile ÖVD arasında olumlu ilişki olduğunu değerlendirmiştir.

Bireylerin olumlu iş tutumları, olumlu bir iş ortamı yaratmaktadır (Shafazawana et al., 2016:605). İyimser ve olumlu kişilik özellikleri sahip olan bireyler, çalışma hayatına katkı sağlamaya istekli olduklarından daha başarılı olurlar. Aynı şekilde dışa dönük kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, ÖVD sergilemeye daha yatkındırlar. İçten denetime sahip olan bireyler, iş hayatında daha çok sorumluluk almaya eğilimlidir. Dıştan denetime sahip bireyler genellikle kendilerinden beklenen görevleri karşılayabilirler, rol ötesi davranış ve tutumları sergileyemezler (Dağlı, 2016:60-61).

Aynı şekilde, işe gömülü olan, daha fazla yerleşikliğe sahip bireyler, ÖVD sergileme eğilimindedir. Bireyler, organizasyonda sosyal ağın bir parçasını olduğunu hissettiklerinde örgütsel bağlılıkları artar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını yerine getirirler (Dash & Pradhan, 2014:21).

Kişisel özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemesi özellikle insan kaynakları yönetimi açısından da önemli bir konudur. Örneğin, personel

seçimlerinde kişilik yapısı örgütsel vatandaşlık davranışlarına yatkın olan bireylere öncelik verilebilir ya da performans değerlendirme sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışı bir değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir (Kalkan, 2013:113-116).

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemede çalışanların kişilik özelliklerinin önemli bir yeri vardır. Kişilik zellikleri VD sergilemeye yatkın bireylerin işe alımlarda tercih edilmesi, örgüte önemli faydalar sağlayacaktır.

5.5.2.7 İş tatmini

Örgütler ve çalışanlar için iş tatmini önem verilen konulardan biridir. İş tatmini olan çalışanların motivasyonları da yüksektir. Örgütü etkileyen verimlilik ve iş performansı çalışanların iş tatmini ile ilişkilidir. Bu nedenle iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça fazladır.

İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisidir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, örgütleri konusunda olumlu bir şekilde konuşma, iş arkadaşlarına yardım etme ve performanslarını tahminlerin ötesine geçirme olanağına sahiptir (Maharani et al., 2013:2). İş tatmini çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ifade eder (Güney, 2017:181).

alışan memnuniyeti, yöneticiler için önemlidir. İş tatmini genel anlamda iş başarısı, iş ortamı ve iş yaşamı ile ilgili bir işe karşı duygusal ve davranışsal olarak reaksiyonu ifade etmektedir. İş tatmini, bireylerin iş değerlerinin elde edilmesini sağlayan olumlu duygusal durumlar olarak tanımlanmaktadır (Shafazawana et al., 2016:606). İş tatmininin olması için çalışanların beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.

İş tatmini, bireyin işi ile ilgili duygusal tepkisini yansıtırken, VD bir bütün olarak genel bir duyguyu ve davranışlarını ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise daha geniş kapsamlıdır. İş tatminini ücret, örgüt yapısı, işin kendisi, genel yönetim gibi faktörler etkilemektedir. İş tatmini ise VD'larını etkileyen faktörlerden biridir (Dağlı, 2016:74-75).

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmaların bazılarında, ÖVD'nin özgecilik ve vicdanlılık boyutlarının, kurumda çalışanların memnuniyetini artırabileceği sonucu bulunmuştur. Deneyimli alışanların, ihtiyaç olan çalışanlara yardımcı olmaları bu çalışanların performanslarını artıracaktır. Çünkü vicdanlı çalışanlar daha az denetime ihtiyaç duymakta ve daha fazla sorumluluk alabilmektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan özgecilik ve nezaket, çalışanlar arasında olumlu kişilerarası ilişkilerin gelişmesini ve olumlu çalışma ortamının oluşmasını sağlar (Dash & Pradhan, 2014:22).

Ayrıca, iş tatmini yüksek olan çalışanların ekstra rol davranışlarını gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade edilmektedir (Shafazawana et al., 2016:605).

Özetle, iş tatmini yüksek olan çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirmek ile yetinmeyecek aynı zamanda örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için rol tanımları dışında çaba harcayacaklardır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların memnuniyetini sağlayacak yönde yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir.

5.5.3 Örgütsel vatandaşlığın sonuçları

Son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yönetimin performansı ile verimlilik ve başarı üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bir örgütün etkili işleyişine katkı sağlayan bir çalışanın takdirine bağlı davranışlardır (Acaray & Akturan, 2015:473). Örgütsel vatandaşlık davranışının nitelikli işgücünü örgüte çekme ve elde tutma, iş tatmini, işe devamsızlıkta azalma, işgören devir hızında azalma, kaynak tasarrufu, örgütsel verimlilik, müşteri tatmini, hizmet kalitesinde artış ve örgütsel bağlılık gibi birçok olumlu sonuçları vardır (Kalkan, 2013:121-122).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, verimli planlama, programlama, problem çözme ve organizasyonun çevresel değişikliklerine daha etkin bir şekilde uyum sağlanmasına olanak tanır (Acaray & Akturan, 2015:473). Ayrıca örgütü benimseme ve aidiyet durumu, yüksek verimlilik, yüksek moral ve motivasyon, gönüllü kararlara ve faaliyetlere katılım gibi sonuçları bulunmaktadır.

Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren çalışanların, sosyal ve aile yaşamlarında ki rol ve sorumlulukları nedeniyle zaman sıkıntısı yaşama, kendilerine aşırı yüklenme ile ortaya çıkan kaygı ve anksiyete durumları olabilir (Dash & Pradhan, 2014:22). Bu durum çalışanlarda iş yaşamında ki dengesini bozabilir.

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının birçok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örgütün ve bireylerin verimlilik ve performansını arttıran bu davranışlar günümüz örgütleri için bir gereklilik olmuştur.

5.5.3.1 Örgütü benimseme ve aidiyet durumu

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın organizasyona aktif olarak katılma ve diğer üyelerle etkileşim kurma, örgütü benimseme ve örgüte aidiyet duyma durumunu içerir. Çalışanların örgütte devamlılığını sağlamak, örgütün üst düzey yöneticiler için önemlidir. İşten ayrılmanın kişisel ve örgütsel maliyetleri çok

yüksektir. Yapılan bazı çalışmalar ile özgecilik ve sportmenlik gibi ÖVD boyutlarının, en iyi çalışanları örgüte çekmeye ve elde tutmaya yönelik faydaları olduğu ortaya konmuştur. Örgütü benimseme ve aidiyet durumu çalışanın ihtiyaçları ve motivasyonu ile doğrudan bir ilişkiye sahiptir. Altruizm davranışı olan çalışanlar, örgüt içinde birbirlerine yardımcı olurlar ve bu durum çalışanlar arasında sağlıklı kişiler arası ilişkiye yol açar. Bu durum sağlıklı ve olumlu bir çalışma ortamı ile sonuçlanır. Bu tür çalışma ortamına sahip çalışanlar nadiren organizasyondan ayrılmak isterler. Aidiyet durumu artar ve örgütü benimserler. ÖVD'nin sporcu ve nezaket boyutları, çalışanların karşılaştıkları uygunsuzluklardan nadiren şikayet ettikleri ve diğer çalışanların işten kaynaklanan çatışmalarını azalttığı olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Çalışanların tüm bu ekstra rol davranışları, işyerini çalışmanın en iyi yeri haline getirmekte ve çalışanların korunmasında yardımcı olmaktadır (Dash & Pradhan, 2014:21-22).

5.5.3.2 Yüksek verimlilik

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel etkinlik ve verimliliğin artışı sağlamaktadır. Görev yeterliliğini destekleyecek, grup performansını artıracak ve örgütsel etkinliğe dolaylı olarak katkıda bulunan davranışlardır (Akturan & Çekmecelioğlu, 2016:344; Shafazawana et al., 2016:605). ÖVD, örgütsel performansın artması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, müşteri şikayetlerinin azaltılması yoluyla örgütlerin verimliliğini arttırmaktadır (Acaray & Akturan, 2015:473). Kısaca, ÖVD örgüt verimliliğini arttıracak tutum ve davranışları içermektedir. Bu davranışlar örgüt verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

5.5.3.3 Yüksek moral ve motivasyon

Motivasyon, bireyi harekete geçirme eylemidir. Bireyde hareketi başlatan güç olarak kabul edilen motivasyonun ortaya çıkabilmesi için amaca yönelik bir eylemin yapılması ve bu eylemin yapılabilmesi için bireyin istekli olması gerekmektedir. Bireyin motivasyon düzeyi bu isteği ortaya çıkaran ve hareketi başlatan en önemli etkidir. Motivasyon bireye yüksek moral gücü kazandırır.

Çalışanların motivasyonunda yüksek moral dikkate alınması gereken bir etkidir. Çalışanların cesaretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi onların motivasyonunu arttıracak ve örgüt için daha fazlasını yapma gayreti içerisinde olacaklardır (Ataman, 2009:520). Aslında literatürde yer alan araştırmalarda motivasyonun ÖVD üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı, motivasyonun çalışanların görevlerini isteyerek yapma yönünde bir eylem olduğu ve bu iki kavram arasında yakın bir ilişkinin bulunduğuna yönelik genel bir görüş bulunmaktadır. Çalışanların gönüllü davranışlar

sergileme potansiyelini arttıran bir unsur olarak motivasyonun eksik olduğu durumlarda ÖVD gösterilememektedir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı için de yalnızca motivasyon faktörü yeterli olmamaktadır (Dağlı, 2016:73-74).

Bazı araştırmalar, ÖVD ve içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. İçsel motivasyonu yüksek bireyler, ÖVD sergileyebilirler (Akturan & Çekmecelioğlu, 2016:342-343).

Özetle, yüksek moral ve motivasyonun ÖVD'nin gelişiminde tek başına yeterli olmamakla birlikte moral ve motivasyonun çalışanlarda yarattığı çalışma isteği ÖVD'lerinin oluşumunu desteklemektedir.

5.5.3.4 Gönüllü kararlara ve faaliyetlere katılım

Çalışanların fikirlerinin alınması ve karar alma süreçlerinde etkin olmalarına kararlara katılım denilmektedir. Kararlara katılım, çalışanlarda motivasyonu sağlar. Çalışanlar, örgüte aidiyetlik duyar ve örgütsel bağlılık seviyeleri artar. Ayrıca çalışanların yüksek seviyede öz saygı ve diğer çalışanlarla etkileşim halinde bulundukları değerlendirilmiştir (Dağlı, 2016:65).

Çalışanların katılımcılığı yönetim literatüründe en çok araştırılan konulardan biridir. Salamon'a göre çalışanların katılımcılığından söz edilebilmesi için iyi bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanın alınan kararlara katılması onlar için yüksek motivasyon sağlar. Çalışanların başarı için daha çok gayret göstermelerine neden olur (Bakan & Büyükbeşe, 2010:38). Örgütsel kararların alınması aşamalarına katılan ve bu anlamda etkili olan çalışanların örgütsel bağlılıkları yükselmektedir. Bu çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok görülmektedir (Kaplan, 2011:61).

Özetle, katılımcı yönetim anlayışı çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Kendini örgüte ait hisseden ve örgütü benimseyen bireylerin örgütsel bağlılıkları yükselmekte, ÖVD gösterme eğilimleri artmaktadır.

6. MOTİVASYONUN ÖNEMİ, MOTİVASYON SÜRECİ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

6.1 Motivasyonun Önemi

Bireylerin örgütsel amaçlar yönünde hareket etmeleri, bilgi, yetenek, yaratıcılık ve güçlerini bu doğrultuda harcamaları, etkili bir motivasyon sisteminin varlığı ile mümkündür. Dolayısıyla, bireylerde iş performansı ve iş verimliliğinin artması, hizmet kalitesinin yükselmesi, iş doyumunun sağlanması ve işe bağlılığın istenilen düzeye gelmesi gibi olumlu sonuçlar motivasyonun örgütler için önemini ortaya koymaktadır.

Motivasyon, bireylerin geliştireceği becerilerini, bireylerin sürdürdüğü iş ve kariyerlerini ve kişilerin kaynaklarını (dikkat, çaba, zaman ve insan ve sosyal sermaye gibi) kullanma biçimlerini, çalışan davranışlarını örgütün hedefleri doğrultusunda yönünü, yoğunluğunu ve süresini açıklayan bir kavramdır. İş motivasyonu, örgüt içinde kişilerin tutumlarını (motivler, özellikleri, hedefler vb.), amaç ve eylemlerinde yer alan mekanizmalarını ayrıca süreçlerin etkisi gibi konuları incelemektedir (Kanfer, Frese & Johnson 2017:338).

Örgütlerde motivasyon konusunda üzerinde durulması gereken iki önemli konu vardır. Bunlardan birincisi motivasyonu sağlayan faktörlerin kişiye özgü olmasıdır. Örneğin bazı çalışanlar ücret artışı ile motive olurken, bazıları ise terfi etmek suretiyle motive olabilir. Diğer önemli özellik ise motivasyon düzeyinin çalışanların davranışları ile gözlemlenebilmesidir (Ünsar, İnan, & Yürük, 2010:250-251). Motive olmuş çalışanlar istelikli olarak bir amaca yönelik, belirli bir zaman, belirli bir düzeyde çaba sarfederler (McShane & Von Glinow, 2016:87). Bundan dolayı yöneticilerin çalışanlarını motive eden faktörleri bilmeleri gerekmektedir.

Liderler, bireylerin davranışlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek için onları harekete geçiren süreçleri yönetebilmelidir (Karakaya & Ay, 2007:56). Çalışanların ortak bir hedefi başarmak için uyum içinde hedefe yönelik çalışmalarını sağlamak aynı zamanda motive olmuş yöneticiler sayesinde mümkündür (Ünsar et al., 2010:250). Motivasyon faktörleri, çalışanların davranışlarının yöneticiler tarafından anlaşılmasında ve yönlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Çalışanların tatmini ve mutluluğu örgütün faaliyetlerini olumlu yönde etkiler. Çalışanların iş hayatında motive olması, örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak benimsemeleri anlamına gelmektedir (Zeynel & Çarıkçı, 2015:218). Liderlerin başarılı olması için çalışan motivasyonunun önemini bilmeleri gereklidir (McShane & Von Glinow, 2016:87). İş motivasyonu, organizasyonların ve toplumların başarısı ve bireylerin refahı için çok önemli bir konudur. Örgütsel başarıyı destekleyen yönetim uygulamaları ile insan kaynaklarının çalışanları motive eden politikalar geliştirmeleri ve çalışanlarda mesleki uyumun sağlanması kritik öneme sahip konulardır (Kanfer et al., 2017:338).

Kısaca, örgütlerin yöneticiler aracılığı ile çalışanların motivasyonunu artırması çalışanların iş tatmini, memnuniyeti, örgütsel bağlılığı, örgütlerin başarısı ve rekabet üstünlüğü açısından birçok fayda sağlamaktadır.

6.1.1 Motivasyonun yöneticiler açısından önemi

Örgütlerin başarısında etkin olan yöneticiler kilit role sahiptir. İyi bir yönetici örgütün başarısı için çalışanların potansiyel güçlerini ortaya çıkaracak ve motive edecek yöntemleri kullanmasını bilir. Yöneticilerin bu bağlamda çalışanlarının kişisel özelliklerini, yetkinliklerini ve onları motive edecek faktörleri iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Çalışanlarını motive eden yöneticiler, örgütlerin performansını artırarak, rekabet üstünlüğünü sağlar.

Yöneticiler sürekli değişen iç ve dış çevresel faktörlere çalışanları hazırlamalı, motivasyon seviyelerinin yüksek bir seviyede tutulmasını sağlamalıdır. Bütün bunlar aynı zamanda yöneticilerin de motivasyonunun iyi olması sayesinde başarılabilir. İyi motive olmuş yöneticiler, verimli bir şekilde çalışır ve yeteneklerini çalışanları motive etme konusunda daha iyi kullanırlar. İyi motive olmayan yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi beklenemez bundan dolayı yöneticiler ilk önce kendi motivasyonlarını sağlamalıdır (Aydın, 2013:7-8).

Motivasyon, bireyin belli bir davranış sonucunda beklentilerinin olması ve bu sonucun ortaya çıkması ihtimalinin yüksek olduğunun düşünülmesidir. Dolayısıyla, örgütlerde motivasyon çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik maksimum çaba gösterdiklerinde aynı zamanda kişisel olarak tatmin edilebileceklerine inandıklarında gerçekleşir (Köroğlu, 2011:137-138). Çalışanların motivasyonu, yönetici çalışan arasındaki güveni daha yüksek seviyelere çıkaracaktır.

Çalışanların motive olması, örgütün hedefleri ile uyumlu davranışlar sergilemesini ve olumsuz davranışlardan uzak durmasını sağlar (Aydın, 2013:6-7). Dolayısı ile

yöneticilerin etkin motivasyon araçlarını kullanmaları çalışanların verimliliğini ve performansını arttıracaktır.

Yönetim faaliyetlerinde bireylerin motivasyonunu arttırmak için kullanılan yöntemler, bireylerin ihtiyaçlarına, değer yargılarına, kültürel farklılıklarına ve diğer pek çok faktöre bağlı olarak değişmektedir (Bilge, Bal, & Gönllüğü, 2015:85). Motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalarda bireylerin çalıştıkları kurum hakkındaki düşünceleri ve tutumlarını değerlendirmenin önemi ve gereği üzerinde durulmuştur (Kıdak & Aksaraylı, 2009:77). Yöneticilerin çalışanların örgüt ile ilgili olumsuz görüşlerini dikkate alarak ihtiyaç duyulan konularda yapılan iyileştirme ile çalışanların motivasyonunun artmasına yardımcı olacaktır.

Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak için yöneticilerin, çalışanların tutumlarını, ihtiyaçlarını, isteklerini ve davranışlarını göz önünde bulundurması ve bunları etkileyen faktörleri belirleyerek etkin yönetmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemesi ve bunların tatmin edilmesini sağlaması, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için motive olmasını sağlayacaktır. Motivasyonu olmayan çalışanların yüksek verimlilik göstermesi beklenemez (Ağırbaş, Çelik, & Büyükkayıkçı, 2005:328).

Motivasyon, yöneticilerin çalışanlarının yeteneklerini ve güçlü taraflarını ortaya çıkarması için sahip oldukları en büyük güçtür. Eğer çalışanlar belli bir hedefi başarmak için bütün yetenek ve becerilerini kullanarak amaca yönelik davranışlar sergiliyorsa o zaman motivasyondan söz edilebilir (Güçlü & Güney, 2017:5).

Yöneticiler, çalışanları motive edecek araçların neler olduğunu bilmeli ve gerekli motivasyon aracını kullanarak çalışanları motive edebilmelidir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve çalışanların kişisel amaç ve ihtiyaçlarını gerçekleştirecek çalışma ortamlarını oluşturmaları gerekmektedir. Yöneticinin başarısı, çalışanlarının yüksek performansla çalışmasını sağlamaktır. Yöneticilerin çalışanlarını motive etme başarısı doğrudan yöneticinin ve örgütün başarısını sağlayacaktır.

6.1.2 Motivasyonun çalışanlar açısından önemi

Çalışanların örgütün sahip olduğu en önemli kaynak olması, iş motivasyonu kavramının önemini açıkça göstermektedir (Alsat, 2016:1). Bir örgütte çalışanların motivasyonu, örgütün ihtiyacı olan performans ve verimliliğin sağlanması ile mümkündür. Örgütün başarılı olması, örgütte çalışanların yalnızca gerekli yetenek ve becerilere sahip olmasına bağlı değildir. Aynı zamanda örgütün hedefleri

doğrultusunda çalışmaya istekli çalışanlara sahip olmalarına ve çaba göstermelerine bağlıdır (Karakaya & Ay, 2007:56-57).

Motivasyon, bireylerin geliştirmek istedikleri yetenek, iş ve kariyer seçimlerini zaman, çaba ve dikkatlerini hangi alanlarda ve ne yoğunlukta kullanmak istedikleri ile ilgilidir (Kanfer et al., 2017:338). Bir örgütün rakiplerine karşı üstünlük sağlaması motive olmuş çalışanlar ile mümkündür. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, örgütler için önemli bir avantajdır (Wagner & Hollenbeck, 2010:81).

Motivasyonu iyi bir çalışan kendini geliştirmeye ve kariyerinde ilerlemeye önem verir (Alsat, 2016:7). Motive olmuş çalışanların dikkati daha az dağınık ve işlerini zamanından önce bitirir. Ayrıca motive olmuş çalışanlar yeni şeyler öğrenmek ve gelecekteki performanslarını arttırmak için daha çok çaba harcar ve iş yükünü dengelemek için iş arkadaşlarına yardımcı olur (Wagner & Hollenbeck, 2010:81). Böyle bir çalışan kişisel gelişimini sağlamak ve örgütte daha üst pozisyonlara gelebilmek için gayret gösterecektir (Alsat, 2016:7). Örgütlerde motive edici bir çalışma ortamı, çalışanların kişisel gelişimi ve performansının artması yönünden de önemlidir (Hagemann, 1997:24). Çalışanların motivasyonu uyumlu ve sağlıklı iş ortamlarında ve doğru yönetim yaklaşımı ile mümkündür.

Ayrıca, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması örgüte ve bireylere yarar sağlar. Örgütlerde motivasyonun bir diğer amacı, motivasyonu olmayan kişilerin özelliklerinin, iş ekolojilerinin ve amaca yönelik davranışlarının mekanizmalarının incelenmesidir (Kanfer et al., 2017:338). Diğer bir deyişle motivasyonu olmayan bireylerin davranışlarını inceleyerek onları motive edecek faktörleri ortaya koyabilmektir.

Motivasyonu yüksek olan çalışanlar ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilmekle beraber, sosyal güvenlik, çalışma saatleri, kültürel ihtiyaçlar gibi ihtiyaçlarını da rahatlıkla karşılayabilirler. Motivasyonu yüksek çalışanlar yeteneklerini geliştirmeye ve kariyerlerinde ilerlemeye daha müsaittirler. Aynı zamanda işyerinde daha başarılı olurlar ve yaratıcılık özellikleri ortaya çıkar (Köroğlu, 2011:141-142).

Motivasyon, çalışanların kendi ekonomik ihtiyaçlarını karşılamalarının yanısıra toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Çalışanların kendilerini tanımlarını ve kendilerine güvenmeleri, sahip oldukları nitelikler ile örgütlerde ne şekilde faydalı olabileceğini gösterir. Çalışanların sahip oldukları nitelikler ortaya çıktığında pozitif bir rekabet ortamı oluşur ve bireylerin sosyal ve ekonomik refahı sağlanır (Güçlü & Güney, 2017:5).

Çalışanların motivasyonu sağlanarak örgütte takımın bir parçası olmaları, sahip oldukları yetenek, bilgi ve becerilerin maksimum seviyede örgütün hedefleri doğrultusunda kullanmaları sağlanmalıdır (Alsat, 2016:4-6). Motivasyon araçlarının örgütlerde etkili kullanılması, çalışanların moral ve motivasyonunu, performansını ve verimliliğinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Çalışanların örgütsel hedeflerinin başarılmasına yönelik istekliliğinin artması ve iş doyumunun sağlanmasında önemli bir etkisi vardır. Aynı zamanda çalışanların iş ve kariyer seçimlerini, işe devam etmelerini ve yüksek performans için çaba göstermelerini yüksek ölçüde etkileyen bir güçtür (Köroğlu, 2011:135-138).

Çalışanların motivasyon aracılığıyla hedefledikleri noktaya gelmeleri her açıdan kazanç elde etmelerini sağlar. Motivasyon bireylere başarı getirir ve pozitif bakış açısı sağlar (Aydın, 2013:6). Böylece çalışanlar maddi güvencelerini sağlarken psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek daha mutlu bireyler olurlar (Alsat, 2016:7).

Özetle, örgütün başarılı olması için çalışanların potansiyel bilgi, enerji ve becerilerini çalıştıkları örgüte aktarabilmesi gerekir. Bu sebep ile çalışanların motivasyonun yüksek tutulması gerekmektedir. Böylece çalışanların performansı ve verimliliğini arttıracaktır.

6.1.3 Motivasyonun işletmeler açısından önemi

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması, çalışanların verimlilikleri ve performansları ile mümkündür. İşletmelerin performans ve başarısı ise çalışanların performansına ve başarısına bağlıdır. Çalışanların motive olmaları işletmelerin başarısı ile yakından ilişkilidir.

İşletmeler, insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanması ile başarı sağlayabilirler. Bu durum işletmelerde çalışan motivasyonunun sürekliliğinin sağlanması ile mümkündür (Yıldız, Savcı & Kapu, 2014:234). Motivasyon, işletmeler açısından çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak iş ortamının yaratılması ve çalışanların istekli olarak harekete geçmesi süreci olarak ifade edilebilir (Qasimov & İsrailova, 2017:1104). İşletmelerde çalışanların motivasyonunu sağlamanın temel amacı, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda çalışırken aynı zamanda bireysel amaçlarını da gerçekleştirmeleridir.

Örgütlerin çalışanlarını örgütsel hedefler doğrultusunda motive etmeleri, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarını bütünleştirir. Çalışanların gösterdiği yüksek performans aynı zamanda örgütü hedeflerine yaklaştıracaktır. Dolayısıyla çalışanların nitelikleri kadar motivasyon seviyeleri ve hedeflerinin örgütün hedefleri

ile uyumlaştırılması gerekmektedir (Alsat, 2016:6-7). Motivasyon, çalışanların yüksek verimlilik göstererek, örgütlerin günümüzün yoğun rekabet ortamında dikkate değer bir noktada bulunmasını sağlar (Köroğlu, 2011:141-143).

Motivasyon, çalışanların süreklilik gösteren bir şekilde hedeflere odaklanması, bu konuda harekete geçmesi ve kararlılık göstermesi demektir. Bir işletmenin başarılı olması motive olmuş çalışanlar ile mümkündür. Motive olmuş çalışanlar öğrenme, mücadele etme, işlerini daha iyi yaparak iş tatmini sağlama, performans ve güçlerini örgütün hedeflerine ulaşması yönünde kullanma eğilimindedir (Türkkan et al., 2014:626; Aydın, 2013:8-9).

Motive olmayan çalışanlar, işlerini yapmak ve üretken olmak konusunda isteksizdir, potansiyellerini tam olarak sergileyemez ve yeterli performans gösteremezler (Altındağ & Akgün 2015:282). Bu çalışanların işten ayrılma, devamsızlık, işe ve iş ortamına uyum göstermeme ve çatışmalara girme eğilimi yüksektir.

Motive olmuş çalışanlar işletmelerin başarısı için yeni fikirler üretirler. Aynı zamanda çalışanların yaratıcılığının yüksek olması hem çalışanların hem de örgütün rekabet ortamında başarılı olmalarını ve yeni teknolojilere uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Bu faaliyetler işletmelerin uzun vadede ayakta kalmasını sağlar (Köroğlu, 2011:143-144).

Özetle, işletmelerin işe devamsızlıkları azaltmak, çalışan iş devir hızını düşürmek, iş doyumunu, çalışanların mutluluğu sağlamak ve iş performansı ve verimliliğini arttırmak için çalışanları motive edecek uygulamalara önem vermesi gerekmektedir.

6.2 Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanma ve bireylerin tatmin derecesi bağlıdır. Dolayısıyla motivasyon süreci, beklenen ihtiyaçların karşılanması ile oluşan tatmin olma duygusuna dayanmaktadır.

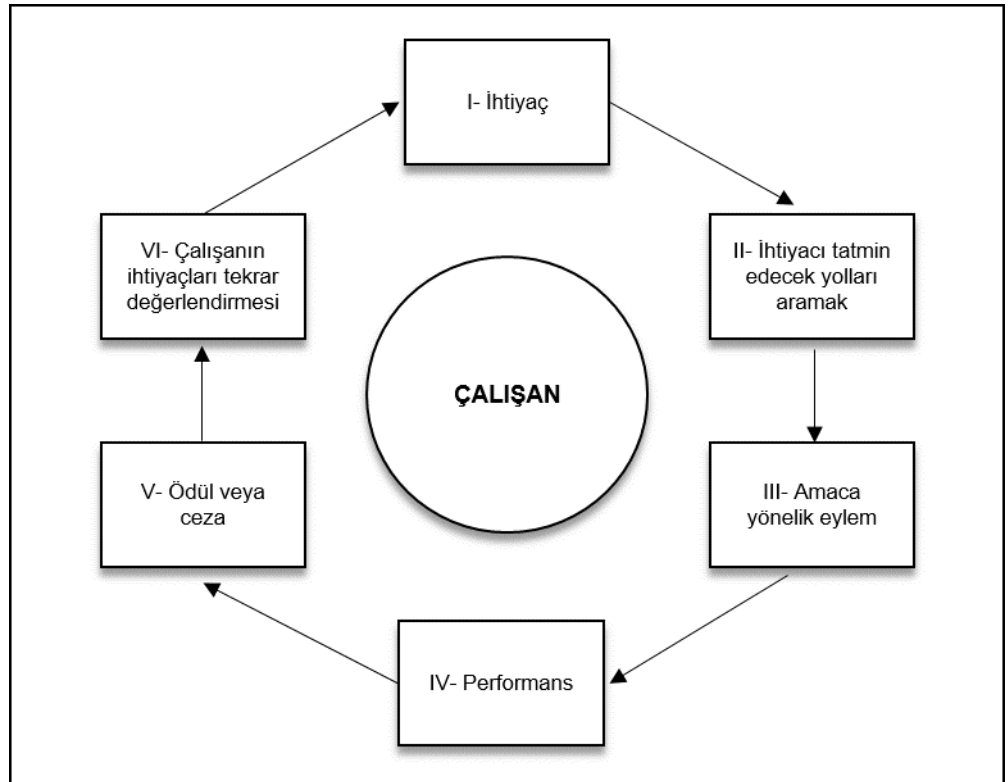
Motivasyon bir süreçtir. İnsan davranışının bir başlangıcı, süreci ve bitişi vardır. İnsan davranışı bireyin kendi kontrolündedir. Bu davranışların belli bir amacı ve yönü bulunmaktadır (Champoux, 2010:152). Motivasyon bireyin bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik çabasındaki yoğunluğunu, yönelimini ve kararlılığını ifade eden bir süreçtir (Qasimov & İsrayılova 2017:1102).

Motivasyonu süreç olarak ele alan kuramlar bireylerin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceğini de açıklamaktadır (Çiçek, 2005:20-21). Motivasyon süreci üç aşamadan oluşur. Birinci aşamada, bireyin hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda

davranışları tetiklenir. İkinci aşamada, kişi davranışları doğrultusunda harekete geçer. Üçüncü aşamada ise kişi amaçladığı hedeflere ulaşır (Qasimov & İsrailova 2017:1102; Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014:138).

Bazı kaynaklara göre motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. Bu aşamalar, ihtiyaç, dürtü, güdü ve davranış olarak ifade edilmektedir. İhtiyacı tatmin etmek için birey belirli hedeflere yönelik davranışlar gösterir. Bireyin içinde oluşan bir ihtiyacı gidermek için ortaya çıkan güce dürtü adı verilir. Bireyin bu ihtiyacı gidermek için belli bir faaliyette bulunması eğilimine güdü ve bu güdülerin sebep olduğu faaliyetlere davranış denir. İhtiyaçlar, motivasyonun ortaya çıkış noktasıdır. İhtiyaçların belirli davranışlar sonucunda tatmin edilmesi ile ortaya yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve döngü yeniden başlamaktadır (Alsat, 2016:4-6; Köroğlu, 2011:132).

Örgütsel motivasyon, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri yönünde harekete geçmesi, bu durumun sürekliliğinin sağlanmasıdır. Örgütsel motivasyon sürecinin başarılı olması yöneticilerin kontrolündedir. Çalışanların motivasyon süreci şematik olarak Şekil 6.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 6.1: Çalışan Motivasyon Süreci

Kaynak: Mercanlıoğlu, 2012:49

Şekil 6.1'de bulunan motivasyon süreci, çalışanların ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, ihtiyaçlarını karşılayacak uygun ortam ve araçların bulunması ve gerekli eylemlerin

faaliyete geçirilmesini içermektedir. Ayrıca, çalışanların performans değerlendirilmesi yapılarak ödül veya ceza yönteminin kullanılması ve ihtiyaçların tekrar değerlendirilmesi ile döngü devam etmektedir.

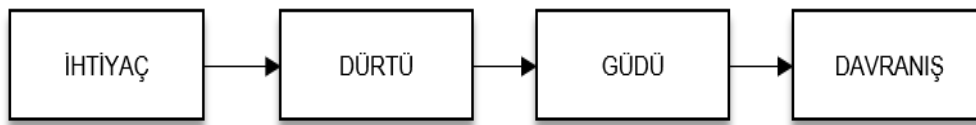
Motivasyon sürecinde, doyum gerçekleşmez ise birey hayal kırıklığına uğrar. Genellikle doyuma ulaşamayacağını düşünerek motivasyonu kaybolur veya süreci yeniden başlatır.

Motivasyon, belli bir davranışın sonucunda ulaşılması beklenen hedefe ulaşma ihtimali ve hedefe ulaşmak için harekete geçmektir. Örneğin bir çalışan işyerinde daha fazla çaba gösterdiğinde promosyon alacağını düşünüyorsa ve bu promosyona değer veriyorsa, daha çok çaba gösterir. Bu davranışın sonucunda beklentisine ulaşırsa daha da fazlasını yapmak için tekrar güdülenir, ulaşamazsa motivasyonunu kaybeder (Köroğlu, 2011:129-135).

Özetle, motivasyon süreci amaçlar ve hedefler doğrultusunda kararlılıkla yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu sürecin doğru yönetilmesi çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacaktır.

6.3 Motivasyon ile ilgili Temel Kavramlar

Motivasyon kavramı daha iyi anlayabilmek için motivasyon kelimesi ile ilişkili bazı kavramların tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Motivasyon süreci ile ilgili temel kavramlar sırasıyla bireyin davranışını oluşturan ve harekete geçiren ihtiyaç, dürtü ve güdülerdir. Bu kavramlar motivasyonun temelinde olan kavramlardır. Bireyler ihtiyaçları, dürtüleri ve güdülerinin etkisiyle motive olur ve bu doğrultuda davranışlar sergilerler (Shanks, 2012:25; Güçlü & Güney, 2017:5; Köroğlu, 2011:129). Şekil 6.2'de bu sürecin dört aşaması gösterilmiştir.



Şekil 6.2: Motivasyon ile ilgili Kavramlar

Kaynak: Köroğlu, 2011:129

Şekil 6.2'de görüldüğü gibi motivasyon bireyin ihtiyaç duygusu ile başlar. Dürtü ihtiyacı karşılamak için içten gelen itici gücü harekete geçirir. Günü ihtiyaçların karşılanması için harekete geçme sürecini başlatır. Birey bu uyarıları aldıktan sonra harekete geçer ve ihtiyacı karşılamak için gerekli davranışlar gerçekleşir.

6.3.1 İhtiyaç

İnsan davranışı amaca yöneliktir ve içsel ve dışsal faktörlerden etkilenir. İhtiyaç, insanların vücut fonksiyonlarından ileri gelen psikolojik ve/veya fizyolojik anlamda bir eksikliğin ortaya çıkmasıdır (Atilla, 2017:24). Fiziksel ihtiyaçlar açlık, susuzluk, oksijen, barınma olabilirken psikolojik ihtiyaçlar ise sosyalleşme ve zor hedeflere ulaşma olabilir. İhtiyaçlar bir bireyin başına gelen olaylar veya çevreyi tanınması ile aktive olan içsel bir durumdur. İhtiyaçlar farklı seviyelerde bireyden bireye farklılık gösterir. Birey bir ihtiyacı aktive olduğunda ihtiyacı karşılayacak düzeyde davranışlarda bulunur. Bu ihtiyaç bireyi belli bir hedefe yöneltirken başka nesneden uzaklaştırabilir. Örgütlerde bu hedefleri yöneticiler belirler ve yöneticiler çalışanlarının bu hedeflere yöneldiğinden emin olmak için onların ihtiyaçlarını anlayarak davranışlarını etkileyebilirler. Örneğin güçlü bir tanınma ve onaylanma ihtiyacı hisseden bir birey, yöneticinin övgüsüne olumlu bir karşılık verecektir (Champoux, 2010:153-155).

6.3.2 Dürtü

Dürtü, bireyleri kararlı davranışlarda bulunmaya teşvik eden itici bir güç olarak tanımlanır ve insan davranışlarının temelini oluşturur. Literatürde, dürtü, bilinçli veya bilinçsiz davranışı devam ettiren bir güç olarak tanımlanır.

İhtiyaçların aktive edilmesi bireylerde bu ihtiyacı gidermeye yönelik içten gelen bir itici güç ile uyarılmasıdır. Bireylerin ihtiyaçlarını gidermek için ürettikleri enerjiyi kullanmaları ve bunun için de uyarılmaları gerekir. Dürtü, bu enerjinin ortaya çıkmasını sağlar ve bireyi bu enerjiyi kullanmaya iter. Bir bakıma, bireyde ortaya çıkan ihtiyaca karşılık organizmanın dirilip harekete geçmesini sağlar (Aydın, 2013:12).

6.3.3 Güdüler

Güdü, Webster'in New Collegiate sözlüğünde, kişinin davranışlarının ilk aşamasının sebebi olan bir ihtiyaç ya da istektir. Diğer bir deyişle güdü, bireyi amaca doğru harekete geçiren, yöneltir, bir iç durumdur (Shanks, 2012:25).

Bazı kaynaklara göre "motive" kelimesinden gelen güdüleme, bireyi belirli amaç ve hedeflere doğru harekete geçiren, kişinin davranışlarına yön veren güç olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2015:498 ; Alsat, 2016:4). Kısaca güdü, uyarılma sonucu bireyi davranış göstermeye iten güçtür. Motivasyonla ilgili temel güdüler; başarı güdüsü, bağlanma güdüsü, yarışma güdüsü ve güç güdüsüdür (Güçlü & Güney,

2017:5). Güdüler, hedefe ulaşıldığında geçici olarak ortadan kalkar ve bir süre sonra yeniden ortaya çıkarlar (Aydın, 2013:10).

6.3.3.1 Başarı güdüsü

Başarı güdüsü, zor bir hedefi mükemmel bir şekilde başarma arzusudur. Yüksek oranda başarı güdüsü zorlu hedefler seçmek ve yüksek performans göstererek bu hedefleri başarmakla ilişkilendirilir (Kanfer et al., 2017:338). Başarı güdüsü aynı zamanda bireyin başarıya verdiği önemle aynı orantıdadır. Başarı güdüsü yüksek bir çalışan nitelik ve yeteneklerine uygun bir işe yerleştirildiğinde ve motivasyonu için gerekli koşullar sağlandığında işinde verimli olur. Başarı güdüsü yüksek çalışanlar genellikle lider özelliklerine sahip kişilerdir (Küçüközkan, 2015:105). Başarı güdüsü entelektüel ihtiyaçlardan ileri gelir. Bireylerin yüksek performans göstermelerinin ve mükemmeli başarma arzularının altında başarı güdüsü yatar. Başarı güdüsü bireylerin hedefe ulaşmak için daha çok çaba harcamalarını sağlar. Başarı güdüsü yüksek bireyler genellikle kişisel gelişimini önemseyen, risk almaya yatkın, kendini işine veren ve zor durumlarda pes etmeyen bireylerdir (Alparslan, Yastioğlu, & Taş, 2017:137).

Başarı güdüsü, bireylerin başarıya ilişkin inançlarını kavramsallaştırmasının bir sonucudur, dolayısıyla kişiden kişiye ve toplumdan topluma farklılık gösterebilir. Bireyler başarı kavramını farklı algılayabilir ve toplumsal değerler bu algıların üzerinde büyük rol oynayabilir. Başarı güdüsü sonucu ortaya çıkan davranışlar bireyin kendisi tarafından algılanan başarı hedefine doğru yönlendirilmektedir. Bu hedef, bireyin dünya hakkındaki değer ve inançları sonucunda belirlenmekte, bu değer ve inançlar ise toplumsal kültür ve değerler tarafından yüksek ölçüde etkilenererek şekillendirilmektedir (Alparslan et al., 2017:137-138).

Bu açıdan bakıldığında başarma güdüsünün iki boyutu vardır: bireysel odaklı başarı güdüsü ve sosyal odaklı başarı güdüsü. Bireysel odaklı başarı güdüsü işlevsel olarak zerkleştirilmiş, içten gelen hedeflere yönelen bir arzudur ve hedefe odaklı davranışlar, mükemmeliyet standartları ve performansın değerlendirilmesi bireyin kendisi tarafından yapılır. Sosyal odaklı başarı güdüsü ise işlevsel olarak zerkleştirilmemiş, toplumun değerleri doğrultusunda dıştan kaynaklı hedeflere yönelen bir arzudur ve hedefe odaklı davranışlar, mükemmeliyet standartları ve performansın değerlendirilmesi toplumun değer verilen yeleri aile veya iş arkadaşları gibi kişiler tarafından yapılır. Bireysel odaklı başarı güdüsü bireysel başarıyı vurgulayan toplumlarda, sosyal odaklı başarı güdüsü ise bireylerin birbirine

bağlılığını ve grup başarısını vurgulayan toplumlarda daha sık görülür (Fattah & Edith, 2011:92).

6.3.3.2 Bağlanma güdüsü

Bağlanma güdüsü başkaları ile iyi ilişkiler kurma, bir gruba ait olma ve sosyalleşme ihtiyaçlarından ileri gelir. Bağlılık ihtiyacı ise insanın sosyal bir canlı olmasından ve diğer bireylerle ve gruplar ile ilişki içinde hayatını sürdürmesinden kaynaklanır. Her bireyin belirli insanlara ve gruplara farklı seviyelerde geliştirdiği bağlılıkları vardır. Bu bağlılıkların ve bu bağlılıklara olan ihtiyacın şekli ve seviyesi bireyden bireye farklılık gösterir. Bazı bireyler için çok sayıda insanla bağlılık kurmak ve sosyal ortamlarda bulunmak bir ihtiyaç iken, bazıları sorunlarını kendileri çözmeyi ve az sayıda insanla ilişki kurmayı tercih ederler (Küçüközkan, 2015:105-106).

Bağlanma güdüsü yüksek seviyede olan bireyler, aile ve arkadaşlarıyla vakit geçirmeyi tercih ederler. Bu bireyler iş yerinde iş arkadaşlarıyla olan bağlarına önem verirler (Aydın, 2013:14). İş yerinde çalışırken iyi birer takım üyesi olur, grup içinde uyumlu çalışır ve iş arkadaşlarını yardım etmeye meyilli olurlar.

6.3.3.3 Yarışma güdüsü

Yarışma güdüsü, bireylerin kendilerini kanıtlama ve diğer insanların arasında öne çıkarak kendilerini gösterme ihtiyaçlarından ileri gelmektedir. Yarışma güdüsü kuvvetli bireyler her zaman kendilerini bir üst seviyeye taşımak ve diğerlerinden iyi olmak ister (Aydın, 2013:15).

Çalışma ortamının rekabet gerektiren bir ortam olduğu göz önüne alındığında, rekabetçiliğin çalışanların motivasyon sürecinde önemli bir rol oynaması yöneticilerin dikkatini odaklanması gereken bir konudur. Yarışma güdüsü iş ortamında hem pozitif hem negatif bir etki yaratabilir. Pazarlama alanında çalışanların yarışma güdüsünün yüksek olması onların yüksek hedefler belirlemesini ve rakiplerinin önüne geçmesini sağlar. Girişimcilik alanında da girişimcilerin yarışma güdüsünün yüksek olması diğer işletmelerle daha iyi rekabet ederek performanslarının daha yüksek olmasını sağlar (Ang, Ng, & Goh, 2004:269-270).

6.3.3.4 Güç güdüsü

Güç güdüsü, başkalarının üzerinde önemli bir etkiye sahip olma, başkalarını yönetme, başkalarının gözünde prestij sahibi olma gibi ihtiyaçlardan ileri gelir. Bu ihtiyaçlar insanın çevresine egemen olma arzusunun sonucudur (Küçüközkan, 2015:105-106). Güç, bireyin başkalarına isteklerini yaptırabilme, hedeflerine ulaşabilmek için başkalarının davranışlarını yönlendirebilme ve başkalarının

tutumlarını istediği yönde etkileyebilme potansiyelidir (Aydın, 2013:15-16). Güç güdüsü yüksek bireyler toplumsal ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve diğerlerinden üstün olmalarını, onları idare etmelerini sağlayacak davranışlarda bulunurlar (Küçüközkan, 2015:105-106). Bu güdünün yüksek seviyelerde olması çalışanların iş ortamında olumsuz bir etki yaratmasına sebep olabilir. Ancak güç güdüsü ılımlı olan çalışanlar, fazladan yetki kazanma, başka çalışanlar sorumlu olma gibi fırsatların varlığıyla motive olabilir, örgütte yüksek performans gösterebilir ve sahip olduğu gücü örgütün yararına kullandığı takdirde örgüte faydalı olabilirler.

6.4 Çalışma Yaşamında İşgörenleri Motive Etmek İçin Geliştirilen Motivasyon Teknikleri

Çalışanların performansını arttırmak için geliştirilen bazı motivasyon teknikleri gözdağı, ayrıcalıklar tanıma, ceza ve ödül, yarışma ve rekabettir. Yöneticiler bu teknikleri doğru yerde ve doğru zamanda kullanırlarsa çalışanlarının verimliliği ve performansı artacaktır. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için çalışmalar yapılmazsa çalışanların morali ve motivasyonu düşecek, bu durum da verimliliklerini olumsuz yönde etkileyecektir (Güçlü & Güney, 2017:6).

Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını, beklentilerini, değerlerini, kişilik özelliklerini ve psikolojik durumlarını göz önünde bulundurarak motivasyonlarını arttırmak için kullanabilecekleri birçok motivasyon aracı vardır. Organizasyonel araçlar yetki arttırma, sorumluluk verme, iş güvencesi sağlama, eğitim, iyi çalışma koşulları ve rekabet ortamı oluşturma gibi stratejilerdir. Psikolojik ve sosyal araçlar iş arkadaşlarının içinde övgü gösterme, kişiliğe saygı, çalışanlar arasında iyi sosyal ilişkiler, sorunları çözmede yardım ve sosyal faaliyetler gibi araçlardır. Ekonomik araçlar ise adil bir maaş, primler, sigorta ve özel ödüller gibi ekonomik değeri olan teşvik araçlarıdır. Her bireyin beklentileri farklıdır, dolayısıyla motive eden faktörler bireyden bireye değişiklik gösterir. Ayrıca bu motivasyon araçlarının etkisi iş ortamının koşullarına göre değişiklik gösterir. Örneğin ekonomik kriz dönemlerinde iş güvencesi önemli bir motivasyon aracıyken, kriz yokken maaş zammı daha etkili bir motivasyon aracı olabilir. Aynı zamanda çalışanların yüksek performans gösterdiklerinde nasıl bir olumlu sonuçla karşılaşacaklarını bilmeleri, o sonuca ulaşmak için daha çok motive olmalarını sağlar. Yöneticilerin çalışanları motive etme konusunda başarılı olabilmeleri için bu faktörleri bilmesi ve motivasyon araçlarını etkili bir şekilde kullanması gerekir (Ünsar et al., 2010:251-253).

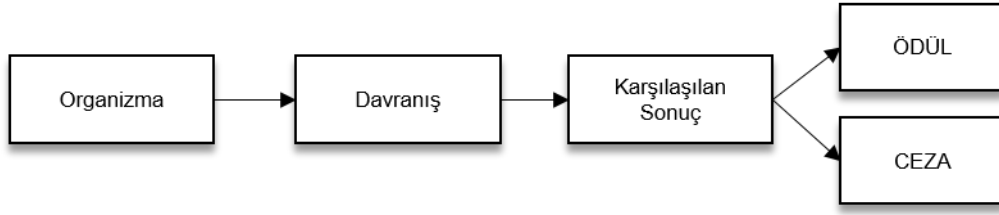
6.4.1 Gözdağı

Gözdağı, işyerinde çalışanların işlerini beklenen performansı göstererek yapmamaları durumunda onları kötü sonuçlarla korkutma olarak tanımlanabilir. Gözdağı yöntemini kullanan yöneticiler, çalışanlara kötü davranma, yapmaları gereken işi yeterince iyi yapmadıklarını yüzlerine vurma ve yaptıkları işlerde hata arama gibi davranışlara başvurur. Bu yöntem, çalışanın aynı maaş ve olanaklarla başka bir yerde çalışma imkanının olmadığı durumlarda etkili olur. Ancak bu yöntem çalışanlarda stres ve gerginlik yaratır, çalışanlar bu durumdan kaçma eğilimine girebilir, diğer çalışanlara düşman olabilir ve genel olarak örgütte de olumsuz etki yaratabilir. Örgütte ceza sisteminin uygulandığı tedirgin bir atmosfer oluşabilir. Çok fazla kullanılan gözdağı etkisini yitirir, çalışanlar gözdağına karşı duyarsızlaşır, gözdağının sadece korkutmaya yönelik olduğunu fark eder ve hem yönetime hem de örgüte olan saygısını yitirir. Bu olumsuzluklara neden olmamak için gözdağı tekniği sadece çok gerekli durumlarda, kısa vadeli olarak kullanılmalıdır. Örneğin çalışanların disiplininin çok düştüğü, işe giriş çıkış saatlerine uymadıkları, işlerini özensiz yaptıkları bir durumda kullanılabilir. Sonuç olarak, gözdağı çok dikkat edilerek uygulanması gereken bir motivasyon tekniğidir, aksi takdirde örgüte zarar verebilir (Aydın, 2013:25-26).

6.4.2 Ceza ve Ödül

Cezalandırma ve ödüllendirme yolları, çalışanların motivasyonunu sağlamak için kullanılan araçlardır. Cezalandırma ve ödüllendirme ekonomik veya sosyal unsurlar kullanılarak gerçekleştirilebilir. Çalışanlar maaş, ikramiye gibi ekonomik açıdan veya terfi, övgü, iş güvenliği gibi psikolojik ve sosyal açılardan ödüllendirilebilir veya aynı açılardan cezalandırılabilirler (Ağırbaş et al., 2005:331).

Ceza ve ödül yöntemi davranış şartlandırma kuramından gelir. Bu kurama göre çalışanların gösterdiği yüksek veya düşük performanslı davranışlar açıkça belirlenmeli, yüksek performanslı davranışlar ödülle pekiştirilmeli, düşük performanslı davranışlar ise cezayla köretilmelidir. Hangi davranışın hangi şekilde sonuçlanacağını çalışan tarafından idrak edilmesi sağlanmalı ve ödül veya ceza davranışın hemen ardından verilmelidir. Bu süreç şematik olarak Şekil 6.3'de gösterilmiştir (Alsaf, 2016:16-17).



Şekil 6.3: Ceza ve Ödül Sistemi

Kaynak: Alsat, 2016:17

Şekil 6.3’de çalışanların davranışları ödül veya ceza ile sonuçlanmaktadır. Örgüt değerlerine göre oluşturulan bir ödül sisteminin çalışan motivasyonunu olumlu etkilediğini ifade edilebilir. Örgüt kurallarına uygun olmayan davranışlar ise cezalandırılır. Ancak ceza uygulamalarının dikkatli değerlendirme yapılarak verilmesi gerekir. Çalışanlarda motive olmama ve örgüte zarar verme durumlarının görülebileceği bilinmelidir.

Ödül sistemi çalışanların dışsal motivasyonunu arttıran bir motivasyon aracıdır. Bireylerin sosyal ortamda takdir edilmeye ihtiyaç duydukları ve bazı durumlarda çalışanların yüksek bir performans gösterdikten sonra ekonomik olarak ödüllendirilmek yerine iş ortamında herkesin arasında tebrik edilmelerinin onları daha çok motive ettiği görülmektedir (Bayrakçı, 2010:17). Ayrıca iş güvenliği de motivasyonu arttıran önemli bir faktördür. Çalışanlar işlerinin güvende olduğunu ve kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde işlerini iyi yapmak ve daha çok çaba göstermek için motive olurlar, işlerinde güvende olmadıklarını hissettiklerinde ise işlerini iyi yapma motivasyonlarını kaybederler. Çalışanların isteklendirilmesinde ve örgütün hedeflerini önemsemesinde, yüksek performans gösterdiklerinde ödüllendirilmesinin büyük bir etkisi vardır (Çiçek, 2005:49-50).

Ceza ve ödül sistemi farklı şekillerde uygulanır. Çalışanın istenmeyen davranışlarda bulunması durumunda bu davranışların tekrarlanmasını engellemek için çalışanın istemediği bir tepki verilmesine ceza denir. Çalışanın ceza sonucu böyle bir olayla tekrar karşılaşmaktansa istenmeyen davranışı tekrar etmekten kaçınacağı varsayılır. Bir yönetici çalışana ceza olarak uyarı verebilir, bazı ödüllerden mahrum edebilir ve hatta işten çıkarabilir. Ceza sonucunda kırgınlık ve düşmanlık gibi iş ortamını olumsuz etkileyen faktörler ortaya çıkabilir, dolayısıyla ceza yöntemi çalışanın motivasyonunu düşürerek verimini azaltabilir ve istenenin aksi bir etki yaratabilir. Dolayısıyla ceza yönteminden her zaman arzu edilen sonuç alınmayabilir. Cezanın dozunu iyi ayarlamak bu açıdan çok önemlidir. Cezadan önce istenmeyen davranışın tekrarlanmaması için alternatif yollar denenebilir. Ceza yönteminin çok

sık uygulandığı bir iş ortamında çalışanların huzuru bozulur ve çalışanların huzursuz olduğu bir ortamda işlerini daha iyi yapmak için motive olmaları ve yüksek performans göstermeleri pek olası değildir (Aydın, 2013:20-22). Bu yüzden, aynı gözdağı yönteminde olduğu gibi, ceza yöntemini de doğru yer ve doğru zamanda, çok gerekli durumlarda kısa vadede uygulamak önemlidir.

Ödül yöntemi ise çalışanlar tarafından gösterilmesi istenen davranışların pekiştirilmesini sağlar. Ödül yöntemi aynı zamanda çalışanların performansını arttıran bir yöntemdir. Ceza yönteminde olduğu gibi ödül yönteminde de ödülün zamanı ve dozu iyi ayarlanmalıdır. Ödül yöntemi çok sık uygulanırsa anlamını yitirebilir ve zamanla çalışanların motivasyonuna etki etmemeye başlayabilir. Ayrıca ödülün doğru zamanda verilmemesi çalışanın neyin ödülünü aldığını anlamamasına, dolayısıyla pekiştirilmek istenen davranışın pekiştirilememesine sebep olur (Aydın, 2013:22).

6.4.3 Yarışma ve rekabet

Rekabet, çalışanların istekliliğini arttıran, yapılan işin sıradanlığını ve yoğunluğunu hissettirmeyen, çalışanların kendini geliştirmesine sağlayan bir olgudur. Diğer çalışanlardan sıyrılıp öne çıkma, saygı görme, beğeni kazanma ve tanınma gibi ihtiyaç ve istekler çalışanları rekabete yönlendirir. Sonuç olarak çalışanların iş motivasyonu ve verimliliği artar (Alsat, 2016:29). Çalışanlar arasındaki rekabet, aynı zamanda bireyin kendini geliştirme ihtiyacının bir gerekliliğidir. Rekabet etme durumunda çalışanlar bir işi diğerlerinden daha iyi yapmak için motive olurlar ki bu da çalışanların daha yüksek performans göstermelerini ve örgütün hedeflerine daha da yaklaşmasını sağlar. Rekabetle motive olmuş çalışanlar aynı zamanda yaptıkları işe hâkim olma ve karşılarına çıkacak problemleri çözme konusunda daha verimli olurlar (Köroğlu, 2011:163-164). Rekabet önemli motivasyon araçlarından biridir. Yöneticiler rekabeti bir motivasyon aracı olarak kullanırken dikkatli olmalıdırlar, çünkü rekabetin sonucunda kazananlar olduğu gibi kaybedenler de olacaktır. Rekabeti kazananları aldıkları ödül tatmin edecek ancak kaybedenler ise bu ihtiyaçlarını tatmin edemeyecek ve motivasyonları olumsuz etkilenecektir (Köroğlu, 2011:163-164).

Yöneticiler, çalışanlarının motivasyonlarını kaybetmemelerine dikkat etmelidir. Aynı zamanda belli çalışanlar rekabet ortamından her zaman galip çıkarlarsa bir noktadan sonra rekabet onları motive etmemeye başlayabilir (Alsat, 2016:29). Diğer yandan rekabet ortamı örgütteki iş birliği ruhuna zarar verebilir ve takım çalışmasını olumsuz etkileyebilir. Rekabet ortamının örgüte faydalı olmasından yöneticiler

sorumludur. Çalışanlar, rekabetin sadece kendi kazançları için değil, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için de önemli olduğunu bilmeli, onlara bu bilinç yöneticiler tarafından verilmelidir (Çiçek, 2005:41-42).

6.4.4 Ayrıcalıklar tanıma

Çalışanlara ayrıcalıklar tanımak, onlara örgüt için değerli olduklarını hissettirir ve örgüte faydalı olma isteklerini, dolayısıyla iş motivasyonlarını artırır. Yöneticiler, çalışanları motive etmek iş ortamında sosyal ayrıcalıklar veya ekonomik ayrıcalıklar tanıyabilirler. Bu durumda çalışanlar örgüte ve yöneticilere karşı güven duyar. Ayrıca motive olur ve bu ayrıcalıkları hak etmek için daha verimli çalışırlar (Aydın, 2013:23).

Çalışanlara tanınan ayrıcalıkların hangi çalışan gruplarına uygulanması gerektiği, bu ayrıcalıkların örgüte olan maliyeti ve karşılığında örgüte kazandıracaklarının iyi değerlendirilmesi gerekir. Ayrıcalıkların standartlarının belirlenmesi ve bunlarla ilgili yetki ve sorumluluklar yöneticiler tarafından iyi analiz edilmelidir. Örgütün imkanları dahilinde bu ayrıcalıkların çalışanlara tanınması, iyi çalışma koşulları ve örgüt dışında daha iyi yaşam koşulları yaratarak çalışanları motive eder. Çalışanlar işlerinde daha verimli olur ve örgüt uzun vadede bu ayrıcalıklar için yaptığı harcamalardan daha karlı sonuç alır (Çiçek, 2005:37-38).

6.5 Çalışanları Motive Etmek İçin Geliştirilen Motivasyon Kuramları

Örgütlerde yöneticilerin çalışanları motive etmek için kullanabileceği çeşitli motivasyon kuramları bulunmaktadır. Bireylerin kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olması, ihtiyaç, istek ve beklentilerinin farklılık göstermesi yöneticilerin çalışanlarını iyi tanımalarını gerektirir.

Motivasyon kuramları, insan davranışıyla ilgili bazı varsayımlarda bulunarak motivasyonu açıklamaya çalışır. Bu varsayımlardan biri insan davranışının bir başlangıç, bir bitiş noktası ve belli bir yönünün olduğudur. İkincisi, insan davranışının gönüllü olduğu ve bireyin kontrolünde olduğu, üçüncüsü ise insan davranışının rastgele olmadığı, aksine, belli bir amacı ve yönü olduğudur. Yöneticilere çalışanlarını tanıma ve motive etme, bu yönde plan yapma ve uygulama yöntemleri konusunda motivasyon kuramları yol gösterir (Köroğlu, 2011:110-111; Champoux, 2011:152).

Yöneticiler, çalışanlarıyla güçlü ve pozitif bir ilişki kurmaya gayret ederler. Bununla birlikte, çalışanlar farklı motivasyon araçları tarafından yönlendirilen farklı ihtiyaçlara sahiptir. Örneğin, bazı çalışanlar ödüller tarafından motive edilirken, diğerleri

başarıya veya güvenliğe odaklanır. Bu nedenle, bir organizasyonun ve yöneticilerinin, organizasyonel performansı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan çalışanlarını gerçekten motive eden şeyleri anlamaları önemlidir (Leea, & Raschkeb, 2016:164).

Motivasyon kuramları kapsamına göre iki ana başlık altında incelenmektedir. Bireyleri fizyolojik ve psikolojik açıdan ele alan ve bireyi anlamaya çalışan ve harekete geçiren içsel faktörleri dikkate alan kapsam kuramları, diğeri bireyi dışarıdan etkileyen çevresi ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç kuramları olarak adlandırılmıştır (Mercanlıoğlu, 2012:49; Türkkkan et al., 2014:618).

Özetle, motivasyonu yüksek çalışanların, verimliliği ve performansı yüksek olacağı için yöneticilerin motivasyon kuramlarını bilmeleri ve çalışanlarını motive eden faktörleri analiz ederek yönetim uygulamalarında kullanmaları önemlidir.

6.5.1 Kapsam kuramları

Yöneticileri insan davranışlarını ortaya çıkaran mekanizmaları ve bunların farklı yönlerini tanımları etkili bir motivasyon sisteminin kurulmasını ve bu sistemin sürdürmesini sağlar. Aynı zamanda motivasyon kuramları, yöneticilerin çalışma ortamında motivasyon ile ilgili problemleri analiz etmesini ve çözüm bulmasına yardımcı olur (Champoux, 2010:152).

Kapsam kuramları bilimsel çalışmalarda klasik veya geleneksel yaklaşım ve içerik kuramları olarak ele alındığı görülmektedir. Kapsam kuramları, bireyin psikolojik ve fiziksel gereksinimlerine yoğunlaşarak bu anlamda bireyi motive eden etmenlerin üzerinde yoğunlaşmaktadır (Türkkkan et al., 2014:619).

Konuyla ilgili kapsam kuramları altında “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, “Alderfer’in ERG Kuramı”, “Herzberg’in Çift Elementler Kuramı” ve “McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı” açıklanacaktır.

6.5.1.1 Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Motivasyon kuramları içinde en yaygın olarak bilinen Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, bireyleri motive eden en önemli etkenin ihtiyaç olduğunu, bu ihtiyaçların belirli bir sıraya göre giderilebileceğini ve belirli bir sıraya göre olan ihtiyaçlardan biri giderilmeden diğeri ihtiyacın ortaya çıkmayacağını gösterir.

Motivasyon ile ilgili en kapsamlı kuramlardan biri olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı 1943 yılında Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır (McShane & Von Glinow, 2016:90; Türkkkan et al., 2014:619; Ataman, 2009:526). Bu kuram kişilik ve toplumsal değişimleri içerir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:107). Maslow’un motivasyon

üzerine yaptığı çalışmalar deney, klinik gözlemler ve teorik açıklamalara dayanmaktadır (Çiçek, 2005:13; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:107).

Bu kuramın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bu ihtiyaçların giderilmesi hiyerarşik bir sıra izler yani kişinin ihtiyaçları belirli bir sıra içinde ortaya çıkar. İhtiyaçlar hiyerarşisi, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir sıra izler, kişinin alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamadan bir üst düzeye geçemeyeceğini ve tatmin edilen bir ihtiyacın özelliğini kaybederek bir üstteki ihtiyacı karşılamak için tekrar harekete geçileceğini öne sürmektedir (Wagner & Hollenbeck, 2010:85; McShane & Von Glinow, 2016:90; Aydın, 2013:29; Türkan et al., 214:619; Koçel, 2005:637-638; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:107). Bireyler belirli bu ihtiyaçlarını karşılarken belirli davranışlar gösterirler. Bu davranışlar bireyden bireye farklılık gösterebilir.

Maslow insanın temel ihtiyaçlarının beş basamaklı bir yapıda toplanabileceğini ileri sürmüştür. Bu basamaklar, Şekil 6.4'de gösterildiği gibi fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Latham, 2007:30; McShane & Von Glinow, 2016:90; Aydın, 2013:29). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıda Şekil 6.4'de sunulmuştur (McShane & Von Glinow, 2016:90; Aydın, 2013:29):



Şekil 6.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: McShane & Von Glinow, 2016:90; Aydın, 2013:29

Şekil 6.4.'de görüldüğü gibi Maslow'a göre ihtiyaçlar bir sıralama içerisinde gerçekleşmektedir. Maslow'un motivasyon kuramına göre insanların daima ihtiyaçları vardır. Bireyin ihtiyaçları karşılandıktan sonra yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar. Tatmin edilen bir ihtiyaç artık davranışları motive etmeyip, insanlar sahip olma ihtiyacı duydukları gereksinimlerine göre motive olurlar ve davranışlarını bu yönde düzenlerler. Ayrıca Maslow'a göre ihtiyaçlar birbirleriyle bağlantılıdır (McShane &

Von Glinow, 2016:90; Aydın, 2013:29; Çiçek, 2005:13-14; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:107).

Maslow'a göre, dürtü ve ihtiyaçların temeli kısmen güdülerden gelir. Hiyerarşi şemasında yer almayan ve Maslow tarafından "bilme arzusu" ve "estetik güzellik arzusu"nın doğuştan gelen iki önemli güdü olduğunu belirtilmiştir. Maslow, insanların aynı anda ve çok sayıda temel ihtiyacının olduğunu ancak yerine getirilmemiş ihtiyaçların güdüsel olarak önceliğinin bulunduğunu ifade etmektedir (McShane, & Von Glinow, 2016:90). Dolayısıyla ilk tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır ve bu ihtiyaçlar tatmin edildiğinde sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar ortaya çıkar. Bu kurama göre, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı doğuştan gelir ve diğer ihtiyaçlar sonradan toplum içinde öğrenilir, dolayısıyla bütün bireylerde bulunmayabilir (Alsat, 2016:12-13). Hiyerarşik bir yapıda yer alan ihtiyaçlar kuramı basamaklarına göre aşağıda açıklanmıştır :

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt kademesinde açlık, susuzluk, nefes alma, barınma, uyku ve giyecek, hava, cinsellik gibi fizyolojik ihtiyaçlar yer alır (Türkkan et al., 2014:619; Alsat, 2016:12; Güney, 2012a:321). Bireyin her şeyden önce fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bu ihtiyaçlar doğuştan tüm canlı organizmalarda vardır. Fizyolojik ihtiyaçlar çoğunlukla birbirinden bağımsızdır, organizmanın fiziksel ihtiyaçlarıyla ilgilidir ve bu ihtiyaçlar gelişmiş toplumlarda genellikle hemen giderildiği için genellikle ortaya çıkmaz. Ancak bir çalışanın iş motivasyonunun temelinde her şeyden önce kazandığı parayı kullanarak fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak gelir (Köroğlu, 2011:114-115; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:108).

Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar kişiyi davranışa iten en güçlü dürtüleri ortaya çıkarmaktadır ve bu ihtiyaçlar, giderilmedikleri sürece motivasyonu oluşturan ihtiyaçlardır. Ancak, tatmin edildiklerinde, motivasyon oluşturmazlar (Wagner & Hollenbeck, 2010:85). Bu ihtiyaçlar giderilene kadar birey için diğer basamaklardan herhangi bir ihtiyaç oluşmaz. Maslow'a göre insanların önemli bir özelliği, hayat felsefelerinin ve beklentilerine göre ihtiyaçların değişmesidir. Örneğin, açlık duyan bir birey için yemek bulunan bir ortam en ideal ortamdır, ancak açlık ihtiyacı düzenli olarak giderildiğinde bir üst düzey ihtiyaç önem kazanacaktır (Latham, 2007:31; McShane & Von Glinow, 2016:90). İnsanın temel fizyolojik ihtiyaçları karşılanmadan sosyal ve diğer ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir.

- Güvenlik İhtiyacı: Hiyerarşinin ikinci basamağında olan güvenlik ihtiyacı, bireylerin potansiyel tehlikelerden korunma, korku duymadan yaşama ve güvenlik

içinde olma ihtiyacıdır (Güney, 2012a:321; Türkkkan et al., 2014:619). Fizyolojik ihtiyaçlar büyük ölçüde tatmin edildiğinde güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar. İş ortamında çalışanların işlerinin güvende olduğunu ve ortada bir sebep yokken işlerini kaybetmeyeceklerini bilme ihtiyacı olarak ortaya çıkar. Çalışanlar özellikle iş ararken bu güvenceye sahip olabilmek için bazı diğer mükafatlardan vazgeçebilirler (Wagner & Hollenbeck, 2010:85-86). Bunun yanında işyerinde can güvenliği, sigorta ve emeklilik güvenceleri de çalışanların güvenlik ihtiyacını karşılar (Köroğlu, 2011:114-115). Çalışanların kadrolu olmak, iş güvenliği, mevduat hesabına sahip olup para biriktirmek, sağlık, dış, işsizlik, engellilik, yaşlılık sigortalarına sahip olma isteği gibi ihtiyaçları güvenlik ihtiyacını gösterme şeklidir (Latham, 2007:31-32). Bireyler güvenlik ihtiyacını karşılamadan diğer ihtiyaçlar basamağına geçemezler.

- Sosyal İhtiyaçlar: Hiyerarşinin ilk iki basamağında olan ihtiyaçlar karşılandığında, gruba üye olma, kabul edilme, sevgi ve dostluk gibi diğer ihtiyaçlar ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların karşılanması önemlidir (Latham, 2007:31-32; Koçel, 2005:639). İnsanların başkalarından yakınlık görmeye, bir topluluğa ait olmaya ve ait olduğu topluluk için önemli olduğunu bilmeye ihtiyacı vardır. Arkadaşlık, aile ve iş arkadaşları ile kurulan bağlar sosyal ihtiyaçlar kategorisine girer. Çalışanların bir çoğu diğer çalışanlarla olan sosyal bağları için örgütte çalışmaya devam ederler. Sosyal ihtiyaçlar, örgüt içinde çalışanların iş arkadaşlarına yardım etmesi, sevmeye, sevilme ve bir gruba ait olma gibi ihtiyaçlardır. Bu motivasyon aynı zamanda çalışanların müşteriler için de ekstra çaba göstermelerini sağlayabilir (Wagner & Hollenbeck, 2010:85-86; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:108). Bu tür ihtiyaçlar insanların sosyalleşmesini sağlar ve doyuma ulaştırır.

- Kabul Görme, Saygı İhtiyacı: Hiyerarşinin dördüncü basamağında kabul görme, tanınma, kendine güven duyma ve saygı duyulma ihtiyaçları vardır (Türkkkan et al., 2014:619). İnsanlar yaşadıkları toplum içerisindeki statülerine önem vermektedir. Topluma yararlı olma, toplum içinde tanınma, toplumda değerli bir yere sahip olma ihtiyacı bireyleri bu sonuca ulaşmalarını sağlayacak davranışlara yönlendirir (Köroğlu, 2011:115-116). Maslow'a göre bu ihtiyaç kendi içinde sosyal değer ve özsaygı ihtiyacı olmak üzere ikiye ayrılır. Sosyal değer ihtiyacı, toplumun bireye değer vermesi, saygı göstermesi, bireyi tanıması ve takdir etmesi ihtiyacıdır. Özsaygı ihtiyacı ise bireyin kendini yeterli görmesi ve kendine değer vermesi ihtiyacıdır. Kabul görme ve saygı ihtiyacı aynı zamanda bireylerin güçlü olma arzusunu da karşılar (Alsat, 2016:13-14).

Sonuç olarak, bu ihtiyaç, dış kaynaklı veya iç kaynaklı unsurlar ile tatmin edilebilir. Birçok insan için yüksek maaş ve zenginlik, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından çok

kabul görme ve saygı ihtiyacını tatmin eder (Wagner & Hollenbeck, 2010:86-87). Birey için bu ihtiyaçlar toplumda önemli bir yere sahip olma, güçlü olma, kendine güven duygusu sağlamaktadır.

- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kendini gerçekleştirme, bireyin sahip olduğu potansiyelini kullanması, sürekli olarak kendini geliştirmesi ve yeteneklerinden faydalanmasıdır (Robbins & Judge, 2015:205). Maslow'a göre bir bireyin tüm ihtiyaçları belli bir noktaya kadar karşılandığında genel olarak tatmin olmuş sayılabilir ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olan hiyerarşinin en üst ihtiyacı ortaya çıkar. Kendini gerçekleştiren bireyler hem kendilerini hem de başkalarını değiştirmeye çalışmaz, endişe ve suçluluk gibi duyguları daha az hisseder ve gerçeklikle yakın bir ilişki kurarak gerçeği olduğu gibi görür ve kabul ederler (Köroğlu, 2011:115-116). Diğer ihtiyaçların aksine, kendini gerçekleştirme ihtiyacı hiçbir zaman tam olarak tatmin olmaz, çünkü bireylerin her zaman daha iyi olma ve kendini geliştirme potansiyelleri vardır. Bundan dolayı bu kuram insanların her daim bir şeye ulaşma çabası içinde olduğunu belirtir (Wagner & Hollenbeck, 2010:87).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının en önemli noktası, hiyerarşinin alt kademelerindeki ihtiyaçların karşılandıkça bireyleri güdüleme gücünün azalması ve bir üst kademedeki ihtiyacın güdüleme gücünün artmasıdır (Latham, 2007:32). Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarının hangi ihtiyaç aşamasında olduğunu değerlendirebilir ise bireylerin tatmin olmayan ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ortamı oluşturarak çalışanlarını motive edebilir ve örgütün hedeflerine yönelik davranmalarını sağlayabilirler (Alsat, 2016:14).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, yöneticiler tarafından büyük ölçüde kabul görmüştür. Anlaşılması kolay olan bu kuram, araştırmacılar tarafından bazı konularda eleştirilmiştir. Eleştiriler bu kuramın deneysel bir kanıt sunmaması ve kesin çizgilerle ayrılmış, destekleyici kanıtların yapılan araştırmalarda bulunmamasıdır (Robbins & Judge, 2015:205). Bu ihtiyaçlar kesin sınırlar ile ayrılmış olsada gerçekte kişisel ve toplumsal ihtiyaçlara göre basamaklar yer değiştirebilir. Bireysel düzeyde ele alınan bu kuramın örgütsel ihtiyaçları karşılayamadığı söylenebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:110). Ayrıca bu ihtiyaçlar farklı toplum ve kültürlerde farklı şekillerde görülebilir. Bu eleştirilere rağmen, Maslow'un ihtiyaçlar kuramı hala güncelliği koruyan, araştırmalarda kullanılan bir kuramdır.

6.5.1.2 Alderfer'in ERG kuramı

Alderfer'in ERG kuramı, bilimsel çalışmalar yaparak, Maslow'un kuramına göre ihtiyaçları daha basitleştirilmiş ve örgütlere uyarlanmıştır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:110; Ataman, 2009:530). Kuram bazı açılardan daha özgün ve insan davranışlarını daha iyi açıklamaktadır. Alderfer'in kuramında Maslow'un kuramından farklı olarak, birey bu ihtiyaç basamaklarından birini gerçekleştiremezse bu ihtiyacını gideremediği sürece, bu ihtiyacı tatmin etme arzusu şiddetlenerek artar. Bunun tam tersi olan durum ise hiyerarşinin en üst basamağındaki ihtiyaç kademesinde ortaya çıkar. Bir birey gelişim ihtiyacını karşıladıkça daha fazla gelişime ihtiyaç duyar. Bu durum bireyi gelişim ihtiyacını tatmin edecek ortamlar aramaya yöneltir (Champoux, 2010:157-158).

Alderfer'in kuramında, insan ihtiyaçları birbirini tamamlayıcıdır. Dolayısıyla ihtiyaçlar belirli bir sırayı izlemez (Ataman, 2009:531).

ERG kuramı, ihtiyaçları üçe ayırmıştır. Bu ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harfleri birleştirildiğinde ERG kısaltması oluşmaktadır. ERG kuramı aşağıda açıklanmıştır (Champoux, 2010:157; Köroğlu, 2011:119; Aydın, 2013:33; Türkkan et al., 2014:619; Güney, 2012a:325; Eren, 2015:511; Ataman, 2009:531; Champoux, 2010:157; Türkkan et al., 2014:619):

- Var Olma İhtiyacı: Bu ihtiyaç bireyin fiziksel ve maddesel ihtiyaçlarını içerir. Fiziksel olarak ayakta kalabilmek ve her türlü tehlikeden uzak kendini güvende hissetmek için karşılanan ihtiyaçlardır. İş ortamında ücret, sigorta, ödüller ve cezalar, ikramiye, iş güvenliği ve iş ortamının fiziksel koşulları bu ihtiyacı karşılamaya yöneliktir.

- İlişki Kurma İhtiyacı: Bir topluluğa ait olma ve sevgi ihtiyacından kaynaklanan ilişki kurma ihtiyacı, insanlarla bağlantı içinde olma, sosyal ortamlarda insanlar ile ilişki kurma, samimiyet, sevgi ve saygı görme ihtiyaçlarıdır. Ayrıca bireylerin diğer insanlarla anlamlı bir ilişki içinde olması, duygularını paylaşma gibi ihtiyaçları da içerir.

- Gelişim İhtiyacı: Bu ihtiyaç ise yaratıcı ve verimli olma, yeteneklerini kullanma ve yeni yetenekler geliştirme gibi ihtiyaçlardır. Kendini geliştirme ve kariyerinde ilerleme arzusu bu ihtiyaçtan ileri gelir.

Alderfer'in ERG kuramında da ihtiyaçlar her insanda farklı seviyelerde bulunur. Alderfer'in kuramının Maslow'un kuramına benzerliği de bulunmaktadır. Alderfer'in kuramında var olma ihtiyacı Maslow'un kuramında fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik

ihtiyacına, Alderfer'in kuramında ilişki ihtiyacı Maslow'un kuramında sosyal ihtiyaçlar ile kabul görme, saygı ihtiyacına, Alderfer'in kuramındaki gelişim ihtiyacı Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir. ERG kuramında Maslow'un kuramında olduğu gibi karşılanmamış ihtiyaçlar bireyleri bu ihtiyaçları karşılayacak davranışlara yönlendirir ve motive eder (Champoux, 2010:157-158).

Alderfer motivasyon kuramına göre, üst kademelerdeki bir ihtiyaç tatmin edilemediğinde ihtiyacı gidermede başarısız olan birey bu başarısızlığı telafi etmek için bir önceki ihtiyaç basamağına dönerek davranışlarını bu ihtiyacı tatmin etmek üzerine yoğunlaştırır (Ataman, 2009:532; Çiçek, 2005:20). Bu durumda Alderfer kuramında alt basamaklardaki ihtiyaçlar giderildikçe hayal kırıklığına uğrama ve bir önceki basamağa geri çekilme gerçekleşir (Eren, 2015:511; Ataman, 2009:532).

Özetle, ERG kuramını Maslow ihtiyaçlar kuramından ayıran birtakım farklılıklar ve aynı zamanda benzerlikler bulunmaktadır. Bu kuram, ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha basitleştirilmiş halidir. Örgütlerde uygulanabilirliği daha fazladır. Çalışanların bu üç gereksinimi karşılaması durumunda çalışanların motivasyonu artabilir.

6.5.1.3 Herzberg'in çift elementler kuramı

Herzberg'in Çift Elementler Kuramı, motivasyon kuramı konusunda Maslow'un kuramından sonra en çok bilinen kuram olmuştur. Maslow'un kuramı ile benzerlik gösterir insan ihtiyaçlarına göre ortaya konulan kuram bu nedenle kapsam kuramları içerisinde değerlendirilir.

Herzberg'in geliştirdiği çift elementler kuramı olarak adlandırılan bu kuram, çalışanlar üzerinde, iş tutumları, ilişkiler ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Herzberg ve ekibi, kişinin işine yönelik olumlu tutumlarına yol açan faktörlerin, olumsuz iş tutumlarına yol açan faktörlerden farklı olduğu değerlendirmiştir. Araştırma sonucuna göre iş tatmini sağlayan faktörler iş tatminsizliğine sebep olan faktörlerden farklıdır. Tatminsizlik tatminin tersi bir kavram değildir. İş tatminsizliğine neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması tek başına motivasyonu sağlayamaz (Miner, 2005:61; Kurt, 2005:287; Zeynel & Çarıkçı, 2015:220; Türkkan et al., 2014:619).

- Hijyen faktörleri; İşin dışında kalan ancak işle ilgili olan çevresel, yenilenebilir ve önlenemez faktörlerdir. Herzberg'e göre, hijyen faktörleri ücret, işyeri ortamı, sağlanan kolaylıklar, sigorta, iş güvenliği gibi işin getirileriyle ilgili olan faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin sağlanması olumlu iş tutumlarına dönüşürken, kişisel tatmin için gerekli olan özelliklerin yetersiz olması nedeniyle olumlu bir memnuniyet yaratmadığı açıkça ortaya konmuştur. Kişisel gelişim başarıya bağlıdır, yapılacak bir

görev, ulaşılması gereken bir hedef gerektirir. Hijyen faktörleri bu görevi yerine getiremezler (McFadden, 1982:272). Dolayısı ile tek başına iş tatmini sağlamazlar.

- Motivasyon faktörleri; İşle ilgili olan ve işin kendisine yönelik faktörlerdir. Anlamlı ve çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat veren, çalışana başarılı olma imkânı veren, tanınma ve saygı getiren, zorlayıcı olan, sorumluluk yükleyen ve terfiye götürebilecek işlerdir. Hijyen faktörleri çalışanlarda iş tatminsizliğinin oluşmasına engel olur ancak iş motivasyonu sağlamaz. Bu faktörler, çalışanı motive etmeyen, ancak diğer koşullarla motive olabilmesi için sağlanması gereken asgari koşullardır. Çalışanları işlerine motive etmek ve performanslarını arttırmak için motivasyon faktörlerinin de sağlanması gereklidir. Sadece, hijyen faktörlerine odaklanmak çalışanların motive olmamasına yol açar (Latham, 2007:38-39; Alsat, 2016:14; Ataman, 2009:529).

Herzberg'in çift elementler kuramını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla karşılaştırıldığında, Herzberg'in hijyen faktörlerinin Maslow'un hiyerarşisinde ilk üç basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı ve sosyal ihtiyaçların karşıladığı, motivasyon faktörlerinin ise son iki basamakta yer alan kabul görme, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşıladığını ifade edilebilir (Çiçek, 2005:17). Bu iki kuramı karşılaştırdığımız da Maslow'un insan ihtiyaçlarına, Herzberg'in kişisel başarı ve kendini kabul ettirmeye önem verdiğini söylenebilir. Maslow'un fiziksel ihtiyaçların yerini Herzberg ücretin yeri olarak 6.sırada yer vermiştir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:112). Herzberg'in ekonomik faktörlerinin bireylerin motivasyonunda önemli bir yeri bulunmamaktadır.

Herzberg'in çift elementler kuramına yöneltilen en önemli eleştiri, hijyen faktörlerinin önem ve öncelik sırasının toplum ve kültüre göre değişiklik göstereceğidir (Çiçek, 2005:16-17; Ataman, 2009:530). Örneğin, Japonya gibi kolektivist toplumlarda anlamlı iş topluma fayda sağlayan bir iş iken, Amerika gibi ülkelerde kişinin terfi almasını sağlayacak bir iş anlamlı olabilir. Ayrıca ekonomik koşulları daha kötü olan ülkelerde hijyen faktörleri çalışanlar için motivasyon faktörlerinden daha büyük bir öneme sahip olabilir.

6.5.1.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'a göre başarma, bağlılık ve güç güdüsü tüm insanlarda üç öğrenilmiş güdüdür ve bireyler bu üç güdünün etkisiyle davranışlarını gösterirler. Genellikle bu güdülerden en güçlüsü başarma güdüsü olmakla beraber her güdünün davranışı etkileme gücü bireyin bulunduğu duruma ve ortama göre değişiklik göstermektedir. Bu üç güdü şunlardır (Alsat, 2016:15; Köroğlu, 2011:120-121):

- Başarma Güdüsü: Bireylerin sahip olduğu kariyerinde ilerleme, en iyi olma, görevlerini en iyi şekilde yerine getirme, zorlu ve yorucu hedeflere ulaşma, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli bilgi ve yetenekleri öğrenme ve uygulama güdüsüdür.

- Bağlılık Güdüsü: İnsanlarda bulunan diğer insanlarla ilişki kurma, bir gruba ait olma ve sosyal becerileri geliştirme güdüsüdür. Bu güdü insanların sosyalleşme ihtiya ından gelir.

- G   Güdüsü: G   güdüsü çevreye hâkim olma, çevreyi ve çevredeki insanları etkisi altına alma, otorite kurma, başkalarına isteklerini yaptırabilme güdüsüdür. G   güdüsü, güçlü olan insanlar ilişkilerinde otoritelerini ve etki alanlarını arttıracak davranışlarda bulunurlar.

McClelland, her insanın ba arma ve ba arısızlıktan kaçınma ihtiya ı olduğunu savunmuştur (Latham, 2007:54). McClelland'a göre güdüler sonuçlardan tatmin olma ve memnuniyet duyma ile ilişkilendirilerek sonradan öğrenilir ve bireyin davranışını etkileme gücü açısından hiyerarşik olarak düzenlenir. İnsanlar geliştikçe ve yeni tecrübeler edindikçe pozitif ve negatif duyguları ile etraflarında olup bitenler arasında bir ilişki kurar (Miner, 2005:48).

Böylelikle başarı durumları, örneğin zorlu bir hedefe ulaşmak, keyif ve tatmin yarattığı için bireyler ba arma güdüsü yüksek kişiler haline gelirler (Miner, 2005:48). Ba arma güdüsü olan bireyler, kendilerine ulaşmak için amaçlar belirler, başarılı olmak için çalışırlar ve başarılı olmayı elde edecekleri ödüllere tercih ederler (Ataman, 2009:532; Köroğlu, 2011:121). Başarı güdüsü bu bireylerin davranışlarını etkileyen en güçlü güdüdür, başarı ihtimali bu güdüyü harekete geçirir ve diğer güdülerin etkisi azalır ve davranışı etkileyen ikincil faktörler durumuna gelirler (Miner, 2005:48). Yöneticilerin ba arma ihtiya ı yüksek olan kişileri, yenilikçi, yaratıcı, detaylı çalışmalar ve yüksek sorumluluk gerektiren işlerde görevlendirmeleri bu kişilerin motivasyonunu arttırır, örgüt için önemli katkılar sağlanır.

Özetle, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu sağlayacak ihtiyaçlarını çok iyi değerlendirerek görevlendirmeler yapması çalışanların motive olmasını sağlayacak ve çalışanların verimlilik ve performansını arttıracaktır.

6.6.1 Süreç kuramları

Süreç kuramları, genel olarak insan davranışın nasıl ba ladığı, nasıl yönlendirildiği ve nasıl sürdürüldüğünü diğer bir deyişle sürecini açıklamaktadır ( nen & Kanayran, 2015:52). Süreç kuramları; Adams'ın Eşitlik Kuramı, Lawler-Porter'ın Beklenti

Kuramı, Edwin Locke'un Amaç Kuramı, Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı olmak üzere beşe ayrılmaktadır.

6.6.1.1 Adams'ın eşitlik kuramı

Adams'ın eşitlik kuramına göre, çalışanlar örgüte verdikleri karşılığında kurumun kendilerine verdiklerini yeterli bulduklarında motive olurlar. Kurumun kendilerine verdiklerini yeterli görmüyorlar ise daha az motive olurlar (Güney, 2017:3). Bu kuramın temeli, bireylerin yatırım veya girdileri karşılığında aldıkları sonuç veya çıktılarının bireyler tarafından nasıl algılandığı eşitlik kuramının alt yapısını oluşturmaktadır (Miner, 2005:135; Latham, 2007:43).

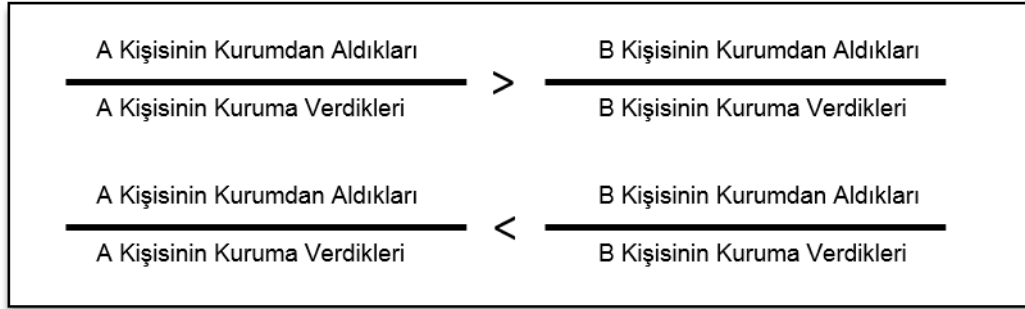
Değişimin girdi tarafını genellikle eğitim, tecrübe, gayret, yetkinlik ve kıdem oluşturmaktadır. Değişimin çıktı tarafını ise bireyin hizmetleri için aldığı ödüller, ücret düzeyi, işe ilişkin ödüller, kıdem tazminatları, hak ihlalleri, iş statüsü, tanınma, kariyer yükselişi gibi sonuçlar oluşturmaktadır (Adams, 1963:424; Robbins, & Judge, 2015:222). Çalışanların algıladıkları bu eşitlik veya eşitsizlik onların motive olmasına ya da birtakım tepkiler göstermesine neden olur.

Çalışanlar eşit performans karşılığında eşit ödüllendirilmeyi bekler. Bu beklentilerini diğer çalışanların gösterdiği performans ve aldıkları ödüllerle karşılaştırarak oluşturur ve sonucun adil olup olmadığına karar verirler. Çalışanların bu girdi ve çıktı oranını diğer çalışanlar ile karşılaştırdıklarında sonucu dengeli bulurlar ise eşitlik vardır. Eğer durum dengeli değilse eşitsizlik algılanır ve bu durum bireyde gerilime neden olur (Robbins & Judge, 2015:222; Alsat, 2016:19). Bu gerginlik bireyin girdi ve çıktıları yeniden değerlendirmesini yaparak eşit görmeye başlamasına, girdilerin miktarını azaltmasına veya arttırmasına, eşitsizlik durumunun değiştirilmesini sağlamasına veya içinde olduğu durumdan çıkmasına (örneğin, işi bırakmasına) neden olur. Bireyler bu gerginliği gidermek için genellikle maliyeti en düşük çözümü uygulamayı seçerler (Latham, 2007:43). Ancak her durumda bireyin motivasyonu düşüktür.

Çalışanlar girdinin karşılığının daha fazla olduğunu ve gösterdikleri performansa göre fazlaca ödüllendirildiklerini düşünebilirler. İş arkadaşlarına göre daha az çalıştıklarını veya aynı işi yapmalarına rağmen daha fazla maaş aldıklarını düşündüklerinde suçluluk duygusu yaşayabilirler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:116; Robbins & Judge, 2015:222; Miner, 2005:135). Yöneticilerin algıladıkları ile çalışanların algıları farklılık gösterebilir.

Eşitlik kuramının girdi ve sonuçlara ek olan bir diğer değişkeni ise durumluk eşitliliğine karar verirken referans alınan kişi veya gruplardır. Bu referans bir iş

arkadaşı, akraba, komşu, mesleğe ait kriterler olabilir. Bir kişi veya grubun referans olarak işlevsel olabilmesi için karşılaştırılabilir özelliklere sahip olması gerekir (Miner, 2005:135). Bireyler kendilerinin ortaya koydukları girdiler ve elde ettikleri sonuçlarla referans aldıkları kişi veya grupların ortaya koyduğu girdiler ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırırlar (Güney, 2012a:329; Çiçek, 2005:23-24). Bu karşılaştırma sonucu eşitliğin olması mevcut durumun devam etmesini sağlar. Eşitlik kuramının şeması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Şekil 6.5):



Şekil 6.5: Eşitliği Karşılaştırma Süreci

Kaynak: Güney, 2012a:329

Şekil 6.5’de, çalışanların kurumdan aldıklarına karşılık, kuruma verdikleri karşılaştırılmıştır (Güney, 2012a:329). Bu karşılaştırma farklı kültürlerde farklı şekillerde yapılabilir. Örneğin eğitim seviyesi, tecrübesi, mesleği, cinsiyeti, fiziksel gücü gibi etmenler bu karşılaştırılmanın yapılmasında rol oynayabilir ve farklı sonuçlara ulaşılmasına sebep olabilir (Çiçek, 2005:24).

Adams’a göre çalışanların eşitsizliğe karşı büyük olasılıkla verecekleri tepkiler şu şekildedir (Miner, 2005:135-139):

- Çalışanlar genellikle değer verilen çıktıları arttırmaya çalışırlar.
- Değiştirilmesi çok zor olan girdiler, çok az azaltılır.
- Bireyin özsaygısını etkileyen girdiler ve çıktılar mümkün olduğunca değiştirilmez.
- Referans alınan kişi veya gruplara ait girdi ve çıktıların algısı bireyin kendi durumuna ait girdi ve çıktıların algısına göre çok daha kolay değiştirilebilir.
- İş veya mesleği bırakmak sadece eşitsizlik çok büyükse ve başka çözümler mevcut değilse ortaya çıkar.

Adams, eşitsizlik büyük olduğunda bu yöntemlerden birden fazlasının kullanılmasının ihtimali olduğunu belirtir. Ayrıca, bireylerin bir eşitsizliği algılama ve eşitsizlik sonucu oluşan içsel gerginliği tolere etme seviyeleri de birbirinden farklıdır. Toleransı yüksek olan bir çalışan bu metodlara eşitsizlik yüksek seviyelere gelmeden başvuramaz veya toleransı düşük olan bir çalışan birden fazla metodu uygulayabilir.

Özetle, yöneticilerin eşit ve adil uygulamaları benimsemesi gerekir. Eşitsizlik kurum içerisinde yönetici ve çalışanlar arasında farklı algılamalar sonucu gelişebilir. Ancak yöneticilerin özlük haklarında ve çalışanlara karşı tutum ve davranışlarında adil olması beklenir. Eşit uygulamalar çalışanları motive eder, eşitsizlik ise çalışanların kurumdan ayrılmasına kadar bir çok olumsuzluğun oluşmasına neden olabilir.

6.6.1.2 Lawler-Porter'in beklenti kuramı

Porter'in beklenti kuramı temelini Vroom'un motivasyon teorisinden alır. Vroom'un kuramı ile uyumlu olarak Lawler-Porter da performansın yetenek, bilgi ve motivasyonun kombinasyonu olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştü, ancak etki eden birçok yeni unsuru da bu sürece dahil etmişlerdir (Miner, 2005:98).

Lawler-Porter'in beklenti kuramına göre çalışanların daha yüksek performans göstermesi için daha fazla çaba göstermesi yeterli değildir. Çalışan, aynı zamanda yeterli bilgi birikimine, kişisel çabaya ve becerilere sahip olmalıdır. Bir çalışan gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse, motivasyonunun artması belli bir noktadan sonra performansını arttırmayacaktır (Alsat, 2016:18-19; Güney, 2012a:327).

Beklenti kuramının temelinde değerlik, aracılık ve beklenti olmak üzere üç önemli bileşen vardır (Wagner & Hollenbeck, 2010:82). Değerlik, bir çalışanın belli sonuçları diğerlerine tercih ettiği varsayımdır ve bireyin tercih edilen sonuçtan duymayı beklediği tatminin seviyesini belirtir. Tecrübe sonucu bir çalışan elde edilen sonuçtan beklediği seviyede tatmin olmayabilir ve bu durumda beklentisini yeniden düzenler. Aracılık, bireyin belli bir performansın belli bir sonucu getireceği olan inancıdır. Çalışanların değerlik ve aracılık algılarını bilmek önemlidir, çünkü bir sonucun tatmin getireceğine ve belli davranışların da o sonuca götüreceğine inanan bir çalışan motive olur. Dolayısıyla motivasyon için belli bir sonucu arzulamak yetmez, bireyin davranışlarının sonuçlarını da bilmesi gerekir. Beklenti ise bireyin, harcayacağı çabanın onun istenen sonucu elde edebilmesi için gereken performansı göstermesini sağlayacağı inancıdır. Değerlik ve aracılık algıları sadece bireyin neyi arzuladığını söyler, ancak bireyin çabalarının karşılığında gereken performansı sergileyebileceği beklentisi bireyi asıl davranışa götüren etmendir. (Wagner &

Hollenbeck, 2010:82-84). Lawler-Porter'ın beklenti kuramında motivasyona etki eden unsurlar şu şekildedir (Miner, 2005:98-99):

- Değerlik: Belli bir sonucun getirmesi beklenen tatmin hissi ve bu hisse verilen değer.
- Çaba-ödül ilişkisi: Gösterilen belli bir çabanın belli bir sonuca götüreceği beklentisi. Çaba ve ödül arasında gösterilen çabanın ödülü getirecek performansı sağlaması beklentisi de bu ilişkiye aracılık eder, yukarıda bahsedilen aracılık ve beklenti elementleri burada yer alır.
- Çaba: Performans gösterebilmek için harcanan enerji.
- Beceriler: Bireyin gerekli performansı gösterebilmesi için sahip olduğu yetenekler.
- Rol algısı: Çalışanın gerekli performansa ulaşabilmesi için ne tarz bir çaba göstermesi gerektiği.
- Performans: Çalışanın gösterdiği çabanın sonucu ulaştığı başarılar.
- Ödüller: İstenilen sonucun elde edilmesi ve diğer getirileri.
- Ödül algısı: Elde edilen ödüllerin adil olup olmadığı yargısı.
- Tatmin: Elde edilen sonucun ve ödüllerin getirdiği memnuniyet ve doyumluk hissi

Değerlik ve çaba-ödül ilişkisinin uygun koşullarda kombinasyonu Vroom'un beklenti kuramı ile örtüşecek şekilde üçüncü unsuru, çabayı meydana getirir. Beceriler ve rol algısı da çaba ile etkileşime girerek performansı katlayarak arttıran bir etkiye sahiptir (Miner, 2005:98-99). Örgütlerde her çalışanın belli bir rolü vardır ve çalışanlar arasındaki ilişki bu rollerin gerektirdikleriyle şekillenir. Eğer her çalışan kendi rolünü yerine getirmezse örgütün işleyişinde aksamalar olur (Alsat, 2016:18-19).

Özetle, beklenti teorisi motivasyonu arzu ve çaba açısından inceler; bireyin motive olması ve harekete geçmesi değerlik, aracılık ve beklenti unsurlarının bir sonucudur. Bireyin gösterdiği performans beklenti yönünde sonuçlandığında, bireyin çaba-ödül ilişkisi beklentisi güçlenir. Ayrıca istenilen sonuca ulaşıldığında ve oluşan tatmin hissine verilen değerlik artar.

6.6.1.3 Edwin Locke'un amaç kuramı

Edwin Locke'un amaç kuramı, bireylerin amaçlarına odaklanarak davranışların nedenini açıklayan kuramdır. Edwin Locke amaç kuramına göre, insan davranışlarının temel nedeni bireylerin sahip olduğu amaçlar ve niyetlerdir. Amaçlar bireyin davranışlarını şekillendirir. Locke'a göre, bireyler bu amaçlara ulaşana kadar amaca yönelik davranışlarını sürdürürler. Bireyi güdüleyen bilinçli amaçlarıdır (Ataman, 2009:542; Alsat, 2016:19).

Locke, çalışmaları sonucunda şu üç sonuca varmıştır: Belirgin ve zor hedeflerin olması, hiç hedefin olmamasından veya "elinden gelenin en iyisini yap" gibi belirsiz hedeflerin olmasından daha yüksek performans göstermesini sağlar. Amaca bağlılık olduğunda, amaç ne kadar zor ise performans da o kadar yüksek olur ve son olarak da ekonomik teşvikler, kararlara katılma, geribildirim gibi unsurlar sadece amaca bağlılığı etkilediği ölçüde performansı etkileyebilir (Latham, 2007:53-54). Dolayısı ile bireylerin ulaşılabilir amaçları olmalı ve bu amaçları gerçekleştirmek için performans göstermelidir.

Belirlenen hedeflerin üç özelliği davranışa götürme gücünü etkiler: Belirginlik, güçlük ve kabul derecesi. Amaçların açık olması, ölçülebilir ve başarılabılır olması belirginliği gösterir. Güçlük, amaçlara ulaşma başarısını gösterir, kabul derecesi ise amaçların benimsenme durumunu gösterir. Ayrıntıları belirlenmiş, zorluk derecesi yüksek ve birey tarafından benimsenerek ulaşılması hedeflenen amaçlar bireylerin daha yüksek performans göstermesini sağlar (Ataman, 2009:543; Köroğlu, 2011:128). Dolayısıyla açık, zor ve benimsenmiş amaçlar bireyi daha çok motive eder.

Amaç belirlemek bireylerin dikkatlerini ve davranışlarını belli bir yöne yönleltmelerini, enerjilerini bu yönde harekete geçirmelerini, sarf ettikleri bu çabanın belirledikleri amaca ulaşana kadar sürdürmelerini ve hedefe ulaşmak için gerekli stratejileri oluşturmalarını sağlar. Belirlenen amaca bağlılık olduğu sürece iş performansı artar çünkü bu amaç çalışanın iş davranışlarını gözlemlemesini, değerlendirmesini ve bunlara gerekli ayarlamaları yapmasını sağlayan düzenleyici bir mekanizma oluşmasını sağlar. Amaç kuramı, insanoğlunun temel bir niteliğini, hedefe yönelik olma özelliğini vurgular (Latham, 2007:53-54).

Locke'un amaç kuramı, Herzberg'in çift elementler kuramıyla ilişkilendirilebilir. Herzberg'in çift elementler kuramına göre bireylerin kendini gerçekleştirme ve geliştirme ihtiyacı, kendilerine anlamlı gelen, kendilerini geliştirmelerini ve potansiyellerini daha çok kullanmalarını sağlayacak işler verildiğinde daha yüksek

performans göstermelerini sağlar. Locke'un performansını arttırmak için önerdiği açık, zorlayıcı ve benimsenen amaçlar da Herzberg'in öne sürdüğü şekilde bireylerin kendini geliştirme ve anlamlı işler yapma ihtiyacını zor bir hedefe ulaşmak aracılığıyla tatmin edecek ve bireyleri motive edecektir (Köroğlu, 2011:128).

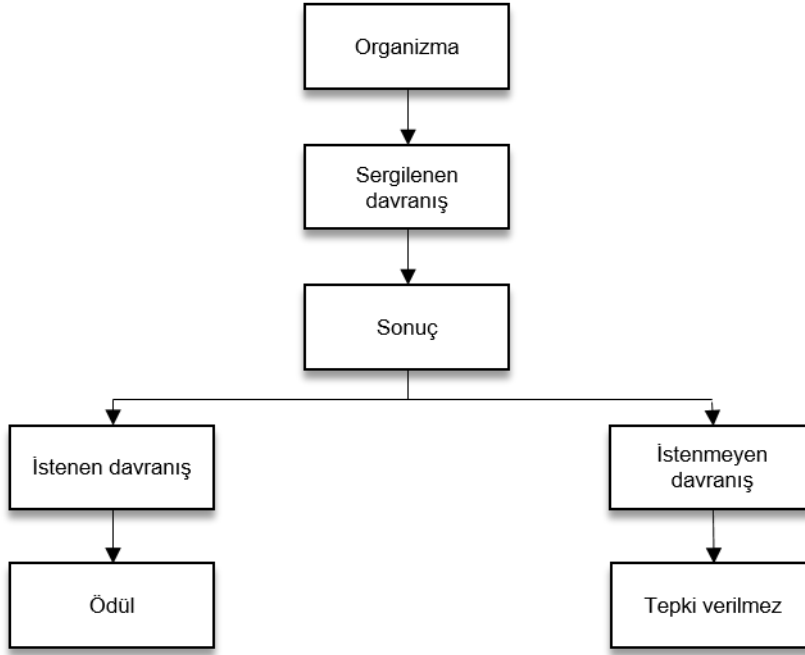
Locke'un amaç kuramına göre yöneticilerin çalışanlar tarafından benimsenecek amaçlar belirlemesi, çalışanların performansını etkileyecektir (Köroğlu, 2011:128; Alsat, 2016:19). Bazı araştırmalar amacın ortak kararlar ile belirlenmesinin, çalışanın sorumluluğunun fazla olduğu zamanlarda önemli olduğunu göstermiştir, çünkü çalışanlar bu durumda amaca ulaşmak için alternatif ve daha iyi olabilecek yollar bulabilirler. Amaç belirleme kuramı amaçları sabit olarak görmez. Çalışanların veya örgütün içinde olduğu koşullar değişebilir ve bunlar değiştikçe belirlenen amaçların zorluğu veya öncelik sırası değişebilir ve bu durumda amaçları gözden geçirip yeniden düzenlemek önem kazanır (Champoux, 2010:179-181).

Özetle, bu kurama göre bireylerin motivasyonu belirlenen amaçlara bağlıdır. Hedeflerin zorluk derecesi motivasyon ve performansı arttırmaktadır. Amaçsızlığın ise performans ve motivasyon düşüklüğüne neden olacağı ifade edilmektedir. Bu anlamda yöneticilerin çalışanlar tarafından benimsenmiş açık ve net amaçlar ortaya koyması gerekmektedir.

6.6.1.4 Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı

Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı, motivasyona diğer kuramlardan daha farklı yaklaşır. Davranış düzenleme kuramı, insanların sonuçları pozitif olan davranışlar sergilediğini ve negatif sonucu olan davranışlardan kaçındığını öne sürer (Champoux, 2010:181).

Bu kuramın temelinde performans, öğrenilen davranışın pratiğe dökülmesi olarak görülür. Pekiştirme ile belli davranışlar güçlendirilir ve bu davranışların daha sık gösterilmesi sağlanır. Şekil 6.6'da gösterildiği gibi davranışlara verilen tepkilerle istenilen davranışlar pekiştirilir ve istenmeyen davranışlar pekiştirilmez (Miner, 2005:116-117; Aydın, 2013:47).



Şekil 6.6: Davranış Düzeltme ve Güçlendirme Kuramı

Kaynak: Aydın, 2013:47

Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramı, Skinner'ın sonuçsal şartlandırma kuramına dayanır (Şekil 6.6). İşyerinde, davranış düzeltme ve güçlendirme de psikolojiden alınan şartlanma kuramı uygulanır. Çalışanlar pozitif sonuçlar getiren iş davranışlarını tekrarlama, negatif sonuçlar getiren iş davranışlarını tekrarlamama eğilimindedir. Ayrıca çevrenin benimsediği davranışları devam ettirme, benimsemediklerini bırakma eğilimi de gösterirler (Köroğlu, 2011:126-127).

Davranış düzeltme ve güçlendirme kuramında davranışları güçlendirecek veya ortadan kaldıracak şartlandırmalar aşağıda belirtilmiştir:

- Pozitif şartlandırma: Güçlendirilmesi istenen davranış ödüllendirildiğinde ortaya çıkar. Davranışın ödüllendirilmesi, bireyin bu davranışı gelecekte de sergilemesi ihtimalini yükseltir (Miner, 2005:116-117; Champoux, 2010:182).
- Cezalandırma: İstenmeyen davranışın cezalandırılması, bu davranışın tekrarlanması ihtimalini azaltır. Yönetici tarafından çalışana verilen ceza, kınama veya işten uzaklaştırma olabilir. Cezalandırma istenmeyen davranışı durdurur, ancak istenilen davranışı pekiştirmez veya ortaya çıkmasını sağlamaz (Champoux, 2010:182).
- Sönme: İstenmeyen davranışı pekiştiren ödülün ortadan kaldırılması, bu davranışın sönmesini yani zamanla bırakılmasını sağlar. Davranış tekrarlandıkça ve alışılan ödül elde edilmedikçe, davranış sıklığı da zamanla azalacak ve sonunda

davranış ortadan kalkacaktır. Bu yöntem, çalışanlar iş yerinde istenmeyen davranışlarda bulunduğunda ve bu davranış kasıtsız bir şekilde pekiştirildiğinde kullanılır. Örneğin, bir çalışan toplantılarda düzenli olarak toplantıların gidişatını aksatacak şekilde espriler yapıyor ve diğer çalışanlar da buna gülüyorsa, bu istenmeyen davranış yöneticinin denetiminin dışında pekiştiriliyor demektir. Yönetici diğer çalışanlarla konuşup gülmemelerini sağlarsa, bir süre sonra gösterdiği davranışın ödülü elinden alınan çalışan da yaptığı esprileri azaltacak ve zamanla bırakacaktır (Miner, 2005:117-118; Champoux, 2010:182-183).

- **Negatif şartlandırma:** Negatif şartlandırma, güçlendirilmesi istenen davranış görüldüğünde, negatif bir sonucun ortadan kaldırılmasıdır. Negatif şartlandırma, bireyin negatif bir sonucun ortaya çıkmasından kaçınmak veya var olan negatif bir durumu ortadan kaldırmak için istenen davranışı sergilemesi şeklinde ortaya çıkar. Örneğin, iş arkadaşlarının işe geç kaldıkları için yönetici tarafından eleştirildiğini gören çalışanlar eleştirilmekten kaçınmak için işe vaktinde geleceklerdir (Miner, 2005:117-118; Champoux, 2010:182-183).

Davranış şekillendirme stratejisi uygulanırken iki seçenek vardır: Her davranışa gerekli tepki verilir ya da davranışlara belirli aralıklarla gerekli tepki verilir. İş ortamının kompleks olması ve yöneticilerin her çalışanın gösterdiği her iş davranışına gerekli tepkiyi vermesinin mümkün olmadığı göz önüne alınırsa, örgütlerde yalnızca ikinci seçeneğin kullanılabileceği anlaşılır (Miner, 2005:117-118). Belirli aralıklarla tepki vererek davranış düzeltme ve güçlendirme sürecinin uygulanabileceği dört çeşit zaman planlaması vardır. Davranış şartlandırmada sonuçların ortaya çıkmasının sıklığının, davranışın nasıl şartlandığı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bundan dolayı yöneticiler, davranış şartlandırma stratejisinden yararlanırken hedeflerine en uygun zaman planlamasını seçmelidirler (Champoux, 2010:183). Bu zaman planlamaları şu şekildedir:

- **Sabit zaman aralıklı pekiştirme:** Bu pekiştirme stratejisinde, davranışı düzenlemek amacıyla verilen tepki belli bir zaman aralığında verilir. En yaygın örneği, her ödeme periyodunun sonunda çalışana maaş verilmesidir. Sabit zaman aralıklı pekiştirme iş performansını pek arttırmaz, ancak çalışanın istenilen işleri yapması için gerekli davranışları göstermesini sağlar (Champoux, 2010:183; Miner, 2005:117-118).

- **Değişken zaman aralıklı pekiştirme:** Bu stratejide, davranışı şekillendiren tepki, ortalama bir zaman aralığının çerçevesinde, ancak farklı zaman aralıklarıyla tekrarlanır. Örneğin, bir yöneticinin istenen bir davranışı gösteren çalışanları

değişken zaman aralıklarında örgütün içindeki insanlara övmesi bu pekiştirme stratejisine girer. Övgünün ne zaman geleceğini tam olarak bilemeyen çalışanlar, her an övgü almaya hazır olarak istenen davranışı daha sık gösterirler. Bu şekilde pekiştirilen davranış kolay kolay sönmez, çünkü çalışanlar övgünün ne zaman geleceğini bilmediklerinden, her an gelebileceği düşüncesiyle davranışı göstermeye devam ederler (Champoux, 2010:183; Miner, 2005:117-118).

- Sabit oranlı pekiştirme: Bu pekiştirme planında davranışa verilen tepki, bu davranış belli bir sayıda gösterildikten sonra verilir. Belli bir sayıda satış yaptıktan sonra komisyon verilmesi bu stratejiye örnektir. Bu pekiştirme zamanlaması kullanıldığında güçlendirilen davranış oldukça sık ve düzenli olarak gösterilir, ancak pekiştirme bırakıldığında hızlı söner, çünkü çalışanlar belli bir sayıda davranış gösterildiğinde alıştıkları sonucu alamadıklarında bu sonucun artık gelmeyeceğini düşünürler (Champoux, 2010:183; Miner, 2005:117-118).

- Değişken oranlı pekiştirme: Bu tür pekiştirmede, istenilen davranış farklı sayılarda gösterildikten sonra gerekli tepki verilir. Örneğin, çalışanlar her zaman iyi performans gösterdiğinde değil, farklı sayılarda iyi performans gösterdikten sonra yöneticinin çalışanları övmesi, değişken oranlı pekiştirmedir. Bu şekilde pekiştirilen davranış güçlü, sabit ve dayanıklıdır. Davranışın sonucu değişken belli oranlarda geldiği için çalışanlar pekiştirilen davranışı kolay kolay bırakmazlar (Champoux, 2010:183; Miner, 2005:117-118).

Davranış şekillendirme, bireyin davranışlarının bu stratejiler kullanılarak zamanla istenilen davranışlara yönltilmesidir. Yöneticiler genellikle çalışanların davranışlarının tek adımda şekillendirilemeyeceği durumlarla karşılaşır (Champoux, 2010:184). İstenilen davranışın belli yönleri veya buna yakın davranışlar, pekiştirilerek istenen davranış zamanla ortaya çıkar. Davranış şekillendirme yönteminin daha etkili olması için güçlü ve kalıcı pekiştiriciler kullanılmalı, pekiştiriciler istenilen davranış sergilendikten hemen sonra uygulanmalı, çalışanlara istenilen ve ödül getiren davranışların neler olduğu açıklanmalıdır. Pekiştirilmek istenen davranışlar arasında seviye ayrımı yapılmalı, her davranışa aynı pekiştirici kullanılmamalıdır. Pekiştirici kullanılması kadar kullanılmamasının da davranış şekillendirmede etkili olduğu bilinmelidir. Çalışanlara geribildirim verilmeli, pekiştiricilerin etkili olabilmesi için çalışanların neyi doğru neyi yanlış yaptığı onlara açıklanmalıdır (Miner, 2005:116-117). Yöneticiler, bu kuramı uygularken istenen ve istenmeyen davranışların neler olduğunu çalışanlara açıkça belirtmeli, gösterilen tepkiler adil olmalı ve mümkün olan her fırsatta pozitif motivasyon araçları kullanılmalıdır (Çiçek, 2005:27).

6.7 Çalışanları Motive Edici Faktörler ve Yönetici Davranışları

Örgütlerin varolmasının ve çalışanların işe gitmesinin temel nedeni ekonomiktir. Bundan dolayı çalışanları en çok ilgilendiren etmen çabalarının ekonomik karşılığını almalarıdır. Örgütler bu durumdan faydalanarak ekonomik araçlarla çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırabilir. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, beklenti kuramı ve eşitlik kuramı gibi birçok motivasyon kuramı çalışanların gösterdiği çabanın karşılığını ekonomik olarak almalarına dayalıdır (Köroğlu, 2011:149-150). Motivasyon araçlarının etkisi ülkelerin ekonomik düzeylerine göre farklılık gösterir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik araçlar daha etkiliyken, gelişmiş ülkelerde sosyo-psikolojik araçlar çalışanları motive etmede daha etkili olmaktadır. Ayrıca daha yüksek maaş alan çalışanlar için ekonomik ödüllerin etkisi bir süre sonra azalır (Ünsar et al., 2010:251; Çiçek, 2005:32).

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler bireylerin farklı bakış açılarına göre değişebilir (Karakaya & Ay, 2007:57). Çalışanları motive etmenin amacı istekli olarak çalışmalarını sağlamak böylelikle potansiyellerini ortaya çıkarmak ve verimliliklerini arttırmaktır. Bu amaçla kullanılan motivasyon teknikleri yer ve zaman açısından farklılık gösterir. Bireysel farklılıklardan dolayı bir çalışanı motive eden bir yöntem başka bir çalışanı motive etmeyebilir. Bundan dolayı bir işletmede farklı ihtiyaçları karşılayabilmek için birden fazla motivasyon aracı kullanılmalıdır. Bu motivasyon araçları; ücret ve ücret artışı, ödüller, primler gibi ekonomik motivasyon araçları, kararlara katılma, övülme, değer görme, adaletin sağlanması gibi yönetici davranışlarına bağlı sosyo-psikolojik motivasyon araçlarıdır (Güçlü & Güney, 2017:7; Bayrakçı, 2010:17).

Bazı araştırmalara göre, çalışan motivasyonunun artırılmasında en etkili motivasyon aracının maaş ve primlerin olduğu ve bunların bireyin hayatını idame ettirebilmesi için zorunluluk olduğu ifade edilmiştir. Ancak bunun dışında çalışan motivasyonunu etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Olumlu çalışma ortamı, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlar. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara karşı tavırlarının ve davranışlarının pozitif olması da çalışanlara moral ve motivasyon sağlayacaktır (Güçlü & Güney, 2017:7-8). Örgütün sağladığı olanaklar, yönetim anlayışı gibi faktörler çalışanın örgütü benimsemesi ve iş motivasyonu için önem taşımaktadır (Karakaya & Ay, 2007:57).

Özetle, çalışma koşullarını ve yönetim yaklaşımlarını yöneticiler belirlemektedir. Çalışanların motivasyonunun artması yöneticilerin başarısını arttıracaktır.

6.7.1 Ücret ve ücret artışı

Çalışanların çoğu daha yüksek ücret elde etme imkânı ile motive olur. Çalışanların aldıkları ücret, performansa bağlı olarak arttırılarak bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu nedenle, yöneticilerin çoğu verilen ücreti çalışanların daha yüksek performans göstermesi ve örgütte kalması için kullanırlar. Bu motivasyon aracı özellikle gelişmekte olan ülkelerde kullanılır (Alsat, 2016:21-22). Çalışanlar, daha kaliteli bir yaşam için daha yüksek ücrete ihtiyaç duyduklarından ücret artışı ile motive olurlar. Ekonomik olarak kendini güvende hissetmeyen çalışanlar motive olamazlar. Ayrıca ücret artışı başarı ve bu başarının yönetici tarafından onaylandığı anlamına gelmektedir. Bu durum bireyin başarı ihtiyacını da tatmin eder (Alsat, 2016:22-23). Ücret, çalışanlar için yalnızca maddi bir motivasyon aracı değildir. Ücret miktarı, çalışanın işyerindeki yerini ve önemini de gösterir. Bireyin yeteneklerini kullanma ve arttırma, amaçlarına ulaşma aracıdır. Örgütün bireye olan bakış açısını yansıtır (Çiçek, 2005:33).

Ücret artışı, ancak çalışanın performans algısı ile ilişkilendirildiğinde bir motivasyon aracı olabilir. Yüksek performans gösterenlerin düşük performans gösterenlere göre daha yüksek ücret aldığı bir iş ortamında çalışanlar daha yüksek performans gösterirler. Çalışanlar yüksek performansın daha yüksek ücret getirdiğine inandıklarında motivasyonları ve performansları artar (Latham, 2007:100-101; Alsat, 2016:22).

Bazı araştırmalar ücretin, bireylerin içsel motivasyonunu azalttığını göstermiştir. İçsel motivasyon, dışsal bir ödül olmadığında da bireylerin yüksek motivasyona sahip olmasıdır. Dışsal ödüller, birey tarafından fazla kontrol altında tutulma olarak algılanıp görevi yerine getirmekten duyduğu tatmini azaltarak içsel motivasyonunu da azaltabilir. Bu durum ortaya çıkarsa çalışanın hem motivasyonu hem de işini tamamlamaktan aldığı tatmin duygusu azalabilir (Latham, 2007:100-101). Ancak bazı araştırmalar da ücretlendirme ve ücret arttırma sisteminin içsel motivasyonu etkilemediğini ve dışsal motivasyonu arttırdığını göstermiştir (Alsat, 2016:22).

6.7.2 Teşvik primi

Teşvik primi, çalışan daha verimli çalıştığında, normalde verilen ücretin yanında verilen bir ek ücrettir. Örgütler, çalışanların gösterdiği ekstra çabaların karşılığında prim verirler. Çalışanlar çalıştıkları saat veya sattıkları mallara göre ücret alırlar ve teşvik primi uygulamasının temelinde de çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik etmek yatar (Alsat, 2016:23-24). Teşvik primi, çalışanların verimliliğini arttırarak üretimin de arttırılmasını hedefler. Böylece örgütün karlılığı artacak ve bu artış

Çalışanlara ek ücret olarak dönecektir. Çalışanlar normalde çalıştıklarından daha fazla çalışma potansiyeline sahiptirler ve teşvik primi bu potansiyelin kullanılmasını hedefler (Krğlu, 2011:154-155).

Teşvik primleri performans değerlendirmelerine veya departmanın, projenin veya örgütün performansına bağlı olarak verilebilir. Ancak belli zaman periyodlarında düzenli olarak ücrete eklenen primler çalışanların motivasyonunu etkilemeyebilir. Primlerin her çalışana farklı bir şekilde uygulanması ve adil olması gerekir (iek, 2005:36). rgtler teşvik primi uygulaması için belli performans kriterleri ve prim oranları belirlemelidir. Aksi halde çalışanlar ekstra performansları karşılığında ne kadar prim alacaklarını bilemez ve yeterince motive olamazlar (Alsat, 2016:23-24).

6.7.3 dller

Ödüllendirme, alışanları daha yüksek performans göstermeleri için teşvik etmektir. (Ağırbaş et al., 2005:331). Yüksek performans başarı anlamına gelir ve başarı duygusu çalışanı motive ederek tekrar başarıya götürür. Yüksek performans ve başarı ödüllendirildiğinde, başarı duygusu yanında ödül motivasyonun daha da artmasını sağlar (Küçüközkan, 2015:105-106). Yöneticiler, alışanlara ödül verdiklerinde performanslarının artmasını bekler. Devamsızlık ve düşük performans gibi istenmeyen durumları önlemek için yöneticiler belirlenen hedeflere ulaşan çalışanlara ödüller verirler ve ödül yöntemi ile çalışanların performanslarını tekrarlanmasını desteklerler (iek, 2005:34-35).

Ekonomik dller verilirken ödül çalışanın gösterdiği gayretin karşılığı olmalı ve dl hak etmek için gösterilen fazladan çaba ölçülebilir olmalıdır (Alsat, 2016:25). Çalışanlar fazladan gösterdikleri çaba ile karşılığında verilen ödül arasında bir ilişki kurduğunda bu dl alabilmek için motive olurlar. Sadece ödülün kendisi için değil, bu dl hak ettiklerini hissederek içsel bir tatmin de hissettikleri için ödüller çalışanları daha iyi performans gösterme konusunda motive eder (Krğlu, 2011:152-153).

6.8 Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları

Yönetici davranışları çalışanların motivasyonunda pozitif veya negatif bir etkiye sahip olabilir ve örgütün performansını büyük ölçüde etkileyebilir. Çalışanların motivasyonunu arttıran yönetici davranışlarından bazıları; çalışanların fikirlerini belirtmelerine ve bilgi paylaşmalarına izin vermeleri, çalışanların söylediklerini dikkatle dinlemeleri ve söylediklerine değer vermeleri, çalışanlara iten yaklaşmaları, çalışanlara saygılı davranmaları, çalışanları övmeleri, çalışanların ihtiyaçlarına,

değerlerine ve isteklerine önem vermeleri, çalışanlara adil ve eşit davranmaları, çalışanların güvenini sarsacak davranışlardan kaçınmaları, çalışanlara verilen sözleri tutmalarıdır. Bu yönetici davranışları örgütün yapısı ve çalışanların beklentileri ile doğru orantılı olmalıdır. Yöneticiler, çalışanların insan olduğunu ve fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları olduğunu unutmamalıdır (Güçlü & Güney, 2017:7-8). Baskıcı, sert ve emredici yöneticiler çalışanların performansını arttırmak isterken onların motivasyonu üzerinde negatif bir etki bırakmaktadır (Köroğlu, 2011:177). Yöneticilerin davranışları, örgütte belli bir atmosfer yaratır. Bu atmosferin, olumlu veya olumsuz olmasına göre çalışanlar motive olur yada kaygı ve stres içinde olabilirler (Alsat, 2016:30).

Çalışanları motive edecek önemli bir yönetici davranışı yetki devri, yöneticilerin astlarını bazı görev ve sorumluluklar ile güçlendirmesidir. Bu durum, yöneticinin çalışana güvendiğini gösterir ve çalışanın motivasyonunu yükseltir (Köroğlu, 2011:177-178). Yetki devri ile çalışanlara belli sınırlar içinde özgürce hareket etme ve inisiyatif kullanma hakkı tanınmış olur. Yetki verilmesi çalışanın tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin eder, örgütün demokrasi ve bağımsız düşünce gibi değerlere önem verdiğini gösterir. Bu tür bir ayrıcalık özellikle gelişmiş ülkelerde çalışanları motive etmede daha da etkilidir. Ancak yöneticilerin verdikleri yetkinin dozunu iyi ayarlaması ve gözünü yetki verilen çalışanın üstünde tutması gerekir (Çiçek, 2005:39-40).

Liderlik, çalışanları belli bir hedefe ulaşmaları için etkilemek anlamına gelir ve yöneticilerin lider davranışları göstererek çalışanların motivasyonunu sağlamaları gerekir. Yapılan çalışmalar demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini etkilediğini, otokratik liderlik davranışlarının ise aksi yönde bir etkisi olduğunu göstermiştir. Motive edici yönetici davranışlarının sergilendiği örgütlerde iş güvencesi vardır, ücret ve ek ücretler belirlenmiştir, sosyal güvenceler vardır, takım çalışması teşvik edilir, çalışana değer verilir ve saygı gösterilir, fiziksel işyeri koşulları iyi düzeydedir ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve potansiyellerini açığa çıkarabilmeleri için birçok olanak vardır (Bayrakçı, 2010:18).

6.9 Çalışanların Motivasyon Seviyeleri

Motivasyon seviyelerini değerlendiren, kendini yönetme özerkliği teorisi, Deci ve Ryan tarafından geliştirilmiştir. Ryan & Deci'nin bu yaklaşımı, kişilerin bir ihtiyacını karşılamak amacıyla onları güdüleyerek harekete geçmesini sağlayan içsel ve dışsal motivasyonu anlamak için ortaya konulmuştur. Bu kuramın varsayımları birçok

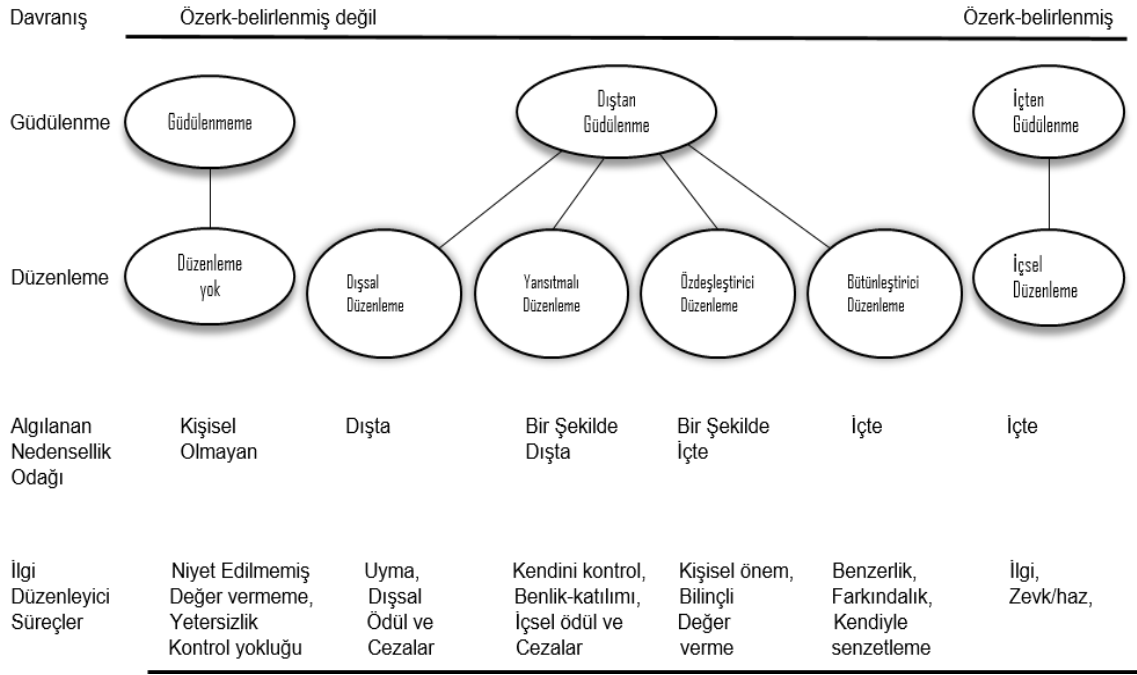
araştırma ile desteklenmektedir. Kendini yönetme özerkliği teorisi (KYÖT), bir hareketi başlatmak için bireyin bu faaliyeti başlatan değeri ve kendi iradesi (özerkliği) ile bu faaliyeti yapmak için hareketin güdülenmesini açıklayan bir kuramdır (Türker, 2012:9-10; Kazak, 2004:193; İrge, 2016:86).

Ryan ve Deci'e göre, bireyler için önemli üç psikolojik gereksinim vardır. Bunlar; a) Özerklik, b)Yeterlik, b)İlişkili olma'dır. Bu kavramları şu şekilde açıklayabiliriz: (İrge, 2016:86).

- Özerklik: Yaptığımız seçimlerin mümkün olduğunca kendi irade ve isteğimize bağlı olması anlamına gelir.
- Yeterlik: Arzu edilen sonuçlara ve yetkin olma hissine kavuşabilmemizi ifade eder.
- İlişkili olma: Yaşamımızdaki kişilerle başarı ve özerklik duygularımızı tehdit etmeyen güvenli ilişkiler kurmayı ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlarını karşılayan insanların çalışma yaşamlarında daha başarılı oldukları, motivasyonlarının daha yüksek olduğu, sağlıklı ilişkiler kurdukları ve genel olarak yaşamı daha anlamlı algıladıkları görülmektedir.

İçselleştirme, dışarıdan müdahale ile başlatılan bir davranışın kişinin kabul etmesi, içselleştirmesi ve buna göre davranışını kendisinin düzenlemesidir. Kişi, bu davranışın altında yatan değerleri kendine ait değerler gibi kabul etmektedir. Böylece kişi dışarıdan başlatılan bir davranış daha içselleştirilmiş nedenlerle yapar hale gelebilmektedir. Dıştan kaynaklı motivasyonun içselleştirme derecesine göre dört farklı seviyede düzenlenebileceğini ve bu seviyelerin kontrolden özerkliğe doğru giden bir kendini yönetme özerkliği düzlemi üzerinde gösterilebileceğini açıklanmıştır. Bu düzlem üzerinde sırasıyla; a) Dışsal düzenleme b)Yansıtımlı düzenleme c) Özdeşleştirici düzenleme d) Bütünleştirici düzenlemedir. Düzlemin diğer ucunda motive olmama bulunmaktadır (İrge, 2016:86; Türker, 2012:11).

Kendini yönetme özerkliği kuramına göre, dıştan kaynaklı güdülenmenin edinilen yeni amaç ve değerlerin içselleştirme derecesine bağlı olarak dışarıdan kontrollü olmasıdır. Güdülenme seviyeleri, içselleştirme derecelerine göre, Şekil 6.7'deki kendini yönetme özerkliği düzlemi üzerine yerleştirilerek gösterilmiştir (Ryan & Deci, 2000:71).



Şekil 6.7: Kendini Yönetme Özerkliği Düzlemi ve Güdülenme Seviyeleri

Kaynak: Ryan & Deci, 2000:71

Şekil 6.7’de görüldüğü gibi içsel güdülenme ve içsel düzenleme bireyin tamamen kendi içinden gelen, dışsal bir etkenin olmadığı motivasyondur. Düzlemin diğer ucunda ise güdülenmeme yani kişinin harekete geçme niyetinin olmaması bulunmaktadır. Güdülenmeme, dışsal düzenlemeyle ortaya çıkan güdülenme ve devamında içselleştirmeyi giderek artıran düzenlemeler ile farklı güdülenme seviyeleri ortaya çıkmaktadır. İçselleştirmenin en fazla olduğu dıştan güdülenme “bütünleştirici” düzenlemenin yapıldığı durumdur (Türker, 2012:12). Kendini yönetme özerkliği teorisine göre motivasyon seviyeleri şunlardır:

6.9.1 İçsel kaynaklı

İçten kaynaklı motivasyon diğer bir ifade ile içsel motivasyon, bireyin bir eylemi sadece içsel ihtiyaçlardan dolayı bir hedefe ulaşmak ve duygusal tatminini yaşamak için yapmasıdır. İçsel motivasyona dayalı davranışın nedeni hedefe ulaşmanın getireceği dışsal ödüller veya baskılar değildir. Birey tamamen içten gelen bir istek ve arzu ile bu davranışı sergiler.

İçsel motivasyon içsel eğilimlerle ortaya çıkan ve dışarıdan herhangi bir kontrol ve zorlama olmadan kişiyi belirli davranışlara sevk eden motivasyon olarak tanımlanır. İçsel motivasyona sahip bireyler için başarmak, merak, ilgi, heyecan, mutluluk ve zevk, haz gibi duygular bu davranışlarının sergilemesinin nedenini oluşturur (Özer, Altınok, Yöntem & Bayoğlu, 2017:14; Roth, Kanat-Maymon, Assor, & Kaplan,

2006:366). İçsel motivasyon kişinin doğuştan sahip olduğu merak etme, tanıma ve keşfetme istekleri ile alakalıdır (Ryan & Deci, 2000:70).

İçsel motivasyon, bireyin sahip olduğu potansiyelini ortaya çıkaran ve kişiye tatmin hissi yaratan keşfetmeye, öğrenmeye, zorlu hedefleri başarma gibi davranışlara yöneltmektedir. Birey hedefe ulaşmak için isteklidir. Dolayısıyla, kişinin kendini geliştirmesi ve yaptığı işlerden zevk alması için içsel motivasyon önemli bir yere sahiptir (Güdü, 2015:25; Ünsar et al., 2010:251-253). İş ortamında çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılığını kullanmasını gerektiren ve potansiyelini ortaya koyan işler bireylerin içsel motivasyonunu harekete geçirir (Zeynel & Çarıkçı, 2015:222).

Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik davranışları çalışanların özyeterliliğini güçlendirmek suretiyle içsel motivasyon düzeyini arttırabilir. Örneğin, Thomas, yetkilendirmenin içsel motivasyon düzeyinin gelişmesini sağlayan “psikolojik güçlendirme” olduğunu vurgulamıştır (Liu, 2015:477).

Lider yöneticilerin çalışanlara niteliklerine uygun olan ve istekli çalışabilecekleri görevler vermesi bireylerin içsel motivasyonunu arttırabilir. İçsel motivasyonda önemli olan bireyin yaptığı işi özümsemesi ve içselleştirmesidir. Kişi yaptığı işten zevk alır ve içsel doyum sağlar.

6.9.2 Dışsal motivasyon

Bireyin harekete geçerek bir faaliyeti yapması tamamen dışardan düzenlemeye dayanır. Birey bir hareketi ödül almak ya da cezadan kaçınmak amacıyla yapmaktır. Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun anlam olarak tam tersi bir durumdur. Dışsal motivasyon çeşitleri olan yansıtmalı düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme, içselleştirme ile davranış daha özerk olarak güdülenir hale gelmektedir (Türker, 2012:12; Kazak 2004:194). Dışsal motivasyonda dış kaynaklı ödüller önem kazanır ve ulaşmak istenen hedef başka ödülleri getireceği için arzu edilir (Ünsar et al., 2010:251-253). Farklı motivasyon seviyelerinde yapılacak işe farklı değerler verilmektedir. Bu durum hedefe ulaşmak için gösterilmesi gereken davranışların farklı şekilde düzenlendiğini ve denetlendiğini gösterir (Ryan & Deci, 2000:71).

Özetle, dışsal motivasyon, dış kaynaklı ödül ve ceza gibi motivlerin kişiyi harekete geçirmesidir. Dışsal kaynaklı motivasyonun bireyin kendi özerklik durumuna göre hareket oluşması yansıtmalı düzenleme, özdeşleştirici düzenleme, bütünleştirici düzenleme ve içselleştirme olarak adlandırılır. Kişilerin, özerkliklerini kullanma durumlarının yoğunluğuna göre bu sınıflandırmalar yapılmıştır. Dış kaynaklı motivasyonda özerklik en düşük düzeydedir.

6.9.3 Bütünleştirici

Bütünleştirici düzenleme (motivasyon), örgüt tarafından belirlenen hedefler çalışanlar tarafından benimsendiğinde meydana gelir. Çalışanlar, örgütün hedeflerini ölçüp biçer ve kendi değerleri ve ihtiyaçları ile örtüştüğüne karar verir. Belirlenmiş bu hedeflere ulaşmak için motive olur. Bu motivasyon seviyesi içsel motivasyon seviyesine çok yakındır ancak belirlenen hedef getireceği tatmin duygusundan başka bir sonuca ulaşmak için istendiğinden dışsal bir motivasyon çeşidi olarak kabul edilir (Ryan & Deci, 2000:72; Roth et al., 2006:366). Örneğin bir çalışan anlamlı bir işe sahip olmak, açık bir amaç ve yön duygusuna sahip olmak, tanınmak ve saygı görmek için belli bir işte çalışıyor ve çalıştığı örgütün hedeflerini benimseyerek onlara ulaşmak için motive oluyorsa, bu bütünleştirici bir motivasyon seviyesidir (Alsat, 2016:30-31).

Özetle, bütünleştirici düzenleme dışsal motivasyonun tam olarak birey tarafından içselleştirilmesidir. En yüksek özerklik düzeyine sahiptir.

6.9.4 Özdeşleştirici

Özdeşleştirici motivasyon, bireyin hedefe ulaşmak için sergilediği davranışların kendi değerleriyle örtüşmesi ve bu davranışı göstermeye motive olması sonucu ortaya çıkar. Bu davranış kişisel olarak önemli ve değerli kabul edilmiş ve benimsenmiştir. Çünkü bu davranışın önemi kişinin değerleriyle örtüşmektedir. Bundan dolayı özdeşleştirici motivasyon da bir dışsal motivasyon çeşitidir. Çünkü birey ulaşmak istenen hedefi veya gösterdiği davranışı kendisi için değil, bunların gerçekleştirilmesinin önemli ve değerli olduğu için arzular (Ryan & Deci, 2000:72; Roth et al., 2006:366).

Özetle, davranışın gerçekleşmesi birey açısından önemlidir. Kişisel olarak önem verme ve bilinçli değer verme söz konusudur.

6.9.5 Yansıtmalı

Yansıtmalı motivasyon, dışarıdan yöneltlen bir hedefe benimsemeden ulaşmaya çalışmaktır. Bireyin bu seviyede motive olmasının sebebi suçluluk veya endişe duygularından kaçınmak veya egosunu tatmin etmektir. Bazen de yansıtmalı motivasyon bireyin kendini toplum içinde kanıtlamak, yeteneklerini göstermek veya değerli hissetmek için belli bir hedefi başarmak istemesiyle ortaya çıkar. Bunlar, hedefin kendisi dışında dışsal ödüller olduğu için ve birey bu davranışları yapmak zorunda olduğunu hissettiği için sergilemektedir. Yansıtmalı motivasyon da bir dışsal motivasyon çeşitidir (Ryan & Deci, 2000:72; Roth et al., 2006:366).

Kısaca, gurur, kaygı, suçluluk, utanma gibi davranışın içsel nedenler ile kontrol edilmesidir.

6.9.6 Güdülenmeme

Güdülenmeme, bireyin ne içsel ne de dışsal bir şekilde motive olmamasıdır. Güdülenmeme durumunda bireyler ya gerekli davranışı göstermezler ya da amaçsız bir şekilde, gösterirler. Güdülenmeme, bireyin bir davranışa ve ulaşılacak hedefe hiç değer vermemesi, hedefe ulaşabilecek kadar kendini yeterli hissetmemesi, çabalarının istenen sonucu vermeyeceğini düşünmesi veya davranışı göstermek için içsel veya dışsal bir baskı hissetmemesi sonucu ortaya çıkar. G d lenmemi  bir birey kendini yetersiz hisseder ve davranışları üzerinde kontrolü olmadığını düşünür. Birey, g d lenmemi  bir şekilde gösterdiği davranışları bir süre sonra göstermeyi tamamen bırakır (Ryan & Deci, 2000:72; G d l, 2015:27). G d lememe yani motive olmama değer vermeme yetersizlik hissi gibi nedenler ile davranışın gerçekleşmesi konusunda isteksizliktir.

Özetle, içsel motivasyon kişinin kendi iç dünyası ile ilgili belirlediği motivasyondur. İçsel motivasyon en iyi motivasyon tipidir. Birey, dışsal herangi bir kaynağa ihtiyaç duyulmamaktadır. Kişinin kimlik değeri için yaptığı ve kendisi için anlam yaratan faaliyetlerdir. Dışsal motivasyon kişinin kendi belirlemedi i dış kaynaklı motivasyondur. Motive eden faktör ortadan kalktığında bireyin motive olmama durumu ortaya çıkar. Yansıtma motivasyon, aslında dış kaynaklı bir motivasyon türüdür. Ancak birey irade gücü ile uyum ve rıza göstererek durumu i selle tirir.  zde le tirici motivasyon, kişinin dıştan gelen motivin benlik duygusunun bir parçası haline gelmesi diğer bir ifade ile kişisel değerleri ile uyumla tırması olarak tanımlanmaktadır. B t nle tirici motivasyon ise dıştan kaynaklı bir motivin kişiyi harekete geçirmesidir.

7. YÖNTEM ve BULGULAR

7.1 Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma

7.1.1 Araştırmanın amacı ve önemi

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının kurumsal liderlik tarzlarını algılamasının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarına etkisinde motivasyon seviyelerinin aracılık rolü incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı, İstanbul ilinde bulunan özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına (doktor-hemşire) yönelik yapılan bu araştırma ile sağlık çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının örgüte bağlılıklarına ve vatandaşlığa katkısını, algılanan liderlik tarzının, motivasyon seviyeleri aracılığıyla örgüte bağlılıklarını ve vatandaşlığı ne derece etkilediğini, çalışanların liderin tarzını algılamalarında motivasyon seviyelerinin farklılık yaratıp yaratmadığı ve farklılığın ne derece etkilediğini incelemektir.

Sağlık kuruluşlarının en önemli kaynağı olan insan gücünün verimliliği ve performansının artması kaliteli hizmet ve başarı için gereklidir. Özellikle, insan sağlığının önemi nedeniyle istekli çalışan, görev bilinci olan, sorumluluk sahibi, yardımlaşmayı seven, etkin iletişim kuran yetkin çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu özelliklerin örgüt kültürü olarak benimsenmesi, sağlık yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile yakından ilişkilidir. Özellikle çalışanların örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı göstermelerinde motivasyon seviyelerinin ara değişken olarak düzenleyici rolünün araştırıldığı bu çalışmanın yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir.

Bu araştırma ile çalışanların kurumsal liderlik tarzlarına ilişkin algısının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarına etkisinde motivasyon seviyelerinin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

7.1.2 Araştırmanın varsayımları

Özel hastanede çalışan doktorlar ve hemşireler üzerinde uygulanan bu çalışma aşağıda yer alan varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren bireylerden elde edilen veriler, doğru, geçerli ve güvenilirlerdir.

- Uygulanan algılan liderlik tarzı ölçeği ile çalışanların liderlik algıları belirlenebilecektir.
- Uygulanan örgütsel bağlılık ölçeği ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ölçülebilmektedir.
- Uygulanan örgütsel vatandaşlık ölçeği ile çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları belirlenecektir.
- Uygulanan algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışında motivasyon seviyelerinin aracılık (düzenleme) rolü belirlenecektir.

7.1.3 Araştırmanın sınırlılıkları

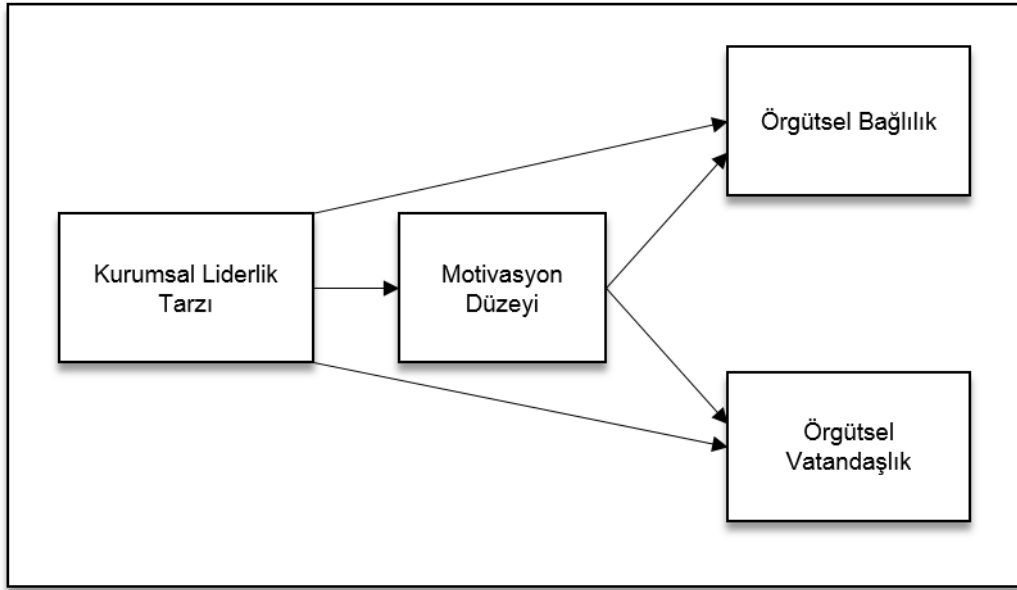
Araştırmanın sınırlılığını verilerin İstanbul ilinde değerlendirilecek olmasıdır. Araştırmanın genelleştirilebilmesi ve dışsal geçerliliğini arttırmak için araştırma modelinin farklı sektörlerde çalışanlara uygulanarak sınanması gerekmektedir.

Özel hastaneler farklı meslek gruplarının bulunması ve farklı meslek gruplarındaki sayısal dağılım farklılıkları nedeni ile araştırma sınırlandırılmıştır. Anket uygulamaları sırasında doktorların zaman kısıtlılığının olması nedeniyle doktorlara anketin uygulanmasında sıkıntılar yaşanmıştır.

7.1.4 Araştırmanın modeli ve hipotezleri

7.1.2.1 Araştırmanın modeli

Bu çalışmada, belirlenen amacı gerçekleştirmek için araştırmanın kapsamını içeren bir model oluşturulmuştur. Bu araştırma, araştırma konusunu oluşturan değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Bu kapsamda çalışanların algıladıkları kurumsal liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık üzerinde motivasyon seviyelerinin etkisinin olup olmadığını araştırmak için yapılan bu araştırmanın bağımsız değişkeni çalışanların algıladıkları liderlik tarzı, bağımlı değişkenler ise örgütsel bağlılık ve vatandaşlık olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların algıladığı kurumsal liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık üzerindeki etkisini güçlü bir şekilde arttıracığı ya da azaltacağı düşünülen motivasyon seviyeleri aracılık (düzenleyici) rolü incelenecektir. Bu açıklamalar kapsamında araştırma modeli aşağıda Şekil 7.1’de görülmektedir.



Şekil 7.1: Araştırmanın Modeli

7.1.2.2 Araştırmanın hipotezleri

Bu tez çalışmasının konusunu oluşturan algılanan kurumsal liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık üzerindeki etkisini test etmek üzere bazı hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca, düzenleyici değişken olarak ele alınan motivasyon seviyelerinin algılanan kurumsal liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ve vatandaşlık üzerindeki etkisinde aracılık (düzenleyici) rolünü analiz etmek üzere hipotezler belirlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında kuramsal olarak oluşturulan modele ilişkin hipotezler şunlardır:

- Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları kurumsal liderlik tarzının motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- Hipotez 2: Çalışanların algıladıkları kurumsal liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide motivasyon seviyelerinin düzenleyici rolü vardır.
- Hipotez 3: Çalışanların algıladıkları kurumsal liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık arasında motivasyon seviyelerinin düzenleyici rolü vardır.
- Hipotez 4: Çalışanların motivasyon seviyelerinin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- Hipotez 5: Çalışanların motivasyon seviyelerinin, örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- Hipotez 6: Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Ayrıca demografik değişkenlerin, algılanan liderlik tarzı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon seviyelerinin düzenleyici rolü açısından farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

7.1.5 Evren ve örneklem seçimi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan Sağlık Bakanlığı'na bağlı dokuz özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlar (doktor-hemşire) oluşturmaktadır. İstanbul Sağlık Müdürlüğü Özel Yataklı Tedavi Kurumları Şubesi resmi web sitesinde yayınlanan 2017 yılı raporuna göre, İstanbul ilinde 164 özel hastanede toplam 9401 hemşire ve toplam 5098 doktor çalışmaktadır. Araştırmanın örneklemine oluşturulmasında kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem, evren içerisinde örneklem seçiminde araştırmacı tarafından belirlenen tesadüfî olmayan örneklem yöntemidir. Kolayda örneklemde veriler, ana kütleden en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır. Türkiye’de yapılan çalışmaların yaklaşık %90’ında kolayda örneklem yöntemi kullanıldığını ifade edilmiştir (Haşiloğlu, Baran & Aydın, 2015:20). Bu kapsamda örnekleme oluşturmak amacı ile İstanbul’da bulunan özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının (hemşire-doktor) örneklem sayısını belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2002).

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q}$$

N= Ana kütle (Evren)

n= Örneklem büyüklüğü

p= İncelenecek olayın görüş sıklığı (olasılığı) (0.5)

q= İncelenecek olayın görülme sıklığı (0.5)

z= % (1-) düzeyinde Z test düzeyi(1.96)

d= Hata payı. Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen + ve/veya _ sapma olarak simgelenmiştir.

%5 hata payı ile ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğü

$$14.499 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (1.96)^2$$

$$n = \frac{14.499 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (1.96)^2}{(14.499-1) \cdot (0.05)^2 + (0.05) \cdot (0.05) \cdot (1.96)^2} = 413$$

$$(14.499-1) \cdot (0.05)^2 + (0.05) \cdot (0.05) \cdot (1.96)^2$$

Formül sonucunda araştırma örneklem sayısının 413 sağlık çalışanına ulaşıldığı takdirde, ana kütleyi temsil etme düzeyi gerçekleşmiş olacaktır.

Bu kapsamda belirlenen 500 sağlık çalışanına (hekim-hemşire) ölçek uygulanmıştır. Eksik ve yanlış doldurulan ölçekler çalışma kapsamına alınmamış, 420 adet ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan 420 adet ölçeğin, görevlerine göre dağılımı Çizelge 7.1’de sunulmuştur.

Çizelge 7.1: Sağlık Sektöründe Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı

Görev	Sayı
Hekim	84
Hemşire	336
Genel	420

Bu araştırmada verileri toplamak üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ve iki bölümden oluşan anket formlarının uygulamasında yüz yüze görüşme yolu tercih edilerek, anket formu dağıtılmadan önce anketin doldurulması ile ilgili olarak çalışanlara ön bilgi verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ve iki bölümden oluşan veri toplama formunun ilk bölümde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek için toplam 8 sorudan oluşan ‘bilgi formu’ hazırlanmıştır (Ek-1). İkinci bölümünde ise tezin konusu ile ilgili geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada, ‘kurumsal liderlik tarzlarını algılama’, ‘örgütsel bağlılık’, ‘örgütsel vatandaşlık’ ve ‘motivasyon seviyeleri’ ölçekleri olmak üzere toplam dört ölçek kullanılmıştır (Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5). Veri toplama formunda toplam soru sayısı 103 dür. Araştırmada kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

- Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının belirlenmesinde kullanılan bu ölçek, Türker’in (2013), doktora tez çalışmasından alınmıştır. Algılanan liderlik tarzı ölçeği, Türker (2013) tarafından Çağlar’ın (2011) doktora tez çalışmasından ölçek üzerinde bazı değişiklikler yapılarak kullanılmıştır. Çizelge 7.2’de maddeleri bulunan ölçeğin tercümesi ise Çağlar tarafından

yapılmıştır. Çağlar (2011) ise ölçeği Podsakoff'un modelinden yola çıkarak geliştirmiştir. Çizelge 7.2'de algılanan liderlik tarzı maddeleri bulunmaktadır.

Çizelge 7.2: Algılanan Liderlik Tarzı İfadeleri

ALT Ölçeği Alt Boyutları	S. No	Algılanan Liderlik Tarzı Soruları
Etkileşimci Liderlik	ALT 1	İşimi iyi yapmak için çabamı artırdığımda beni ödüllendirir.
	ALT 3	Yapılan iyi işi takdir, beğenisini ayrıca belirtir.
	ALT 5	İşle ilgili istenen sonuçlara ulaşmak için yapmam gerekenleri açıkça ortaya koyar.
	ALT 8	İşler gerektiği gibi yapılmadığında kuralları (ikaz, ihtar, ceza vb.) uygular.
	ALT 34	Kurallar ve talimatlara uygun hareket ettiğim sürece, hak ettiğimi elde edebilmemi sağlar.
Dönüştürücü Liderlik	ALT 6	Ulaşmamız gereken hedeflerle ilgili açıkça belirtilmiş bir vizyonu vardır ve tüm çalışanlara bu hedeflere ulaşmakta ilham verir.
	ALT 30	Çalışanları hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder
	ALT 35	Davranışlarıyla çalışanlara örnek oluşturur.
	ALT 24	Çalışanların en yüksek performansı göstererek çalışacaklarına inanır ve beklentisi bu yöndedir.
	ALT 2	Süre gelen sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar, yeni yollar denemeye teşvik eder.
	ALT 33	Çalışanları yaratıcı fikirler üretme yönünde teşvik eder.
	ALT 31	Çalışanları yetiştirmeye zaman ayırır.
	ALT 17	Beni kendimi geliştirmeye yönlendirir, kişisel ve kariyer gelişimimle ilgilenir.
	ALT 29	Güç ve güven hissi verir.
Serbest Bırakıcı Liderlik	ALT 7	Onunla çalışmak insanı gururlandırır.
	ALT 38	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan bireyler olarak yaklaşır.
	ALT 15	Kendisine ihtiyaç olduğunda meselelere karışmaktan kaçınır
	ALT 22	Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranır
	ALT 28	Karar almakta gecikir
Babacan Liderlik	ALT 32	Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez
	ALT 4	Çalışanlara yaklaşımı bir aile büyüğü (abla, ağabey, anne, baba) gibidir
	ALT 9	İşyerinde aile ortamı yaratır
	ALT 12	Çalışanlardan; onlar onun çocuklarıymışçasına kendisini sorumlu hisseder
	ALT 13	Çalışanlardan, gösterdiği ilgi ve alakaya karşı bağlılık bekler
	ALT 14	Çalışanları değerlendirirken performanstan çok sadakate önem verir
	ALT 18	Çalışanlara karşı tatlı-serttir, hem disiplinli hem de ilgilidir
	ALT 19	Çalışanları ile yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi korur
	ALT 20	Çalışanlar için neyin en iyisi olduğunu bildiğine inanır
	ALT 21	İşle ilgili her konuda haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister
	ALT 23	Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir
	ALT 25	Çalışanları yakından (ör. Kişisel sorunlar, aile yaşantısı vb. gibi) tanımaya önem verir
	ALT 27	İhtiyaçları olduğunda çalışanlara iş dışı konularda (ör. Ev kurma, sağlık, çocuk okutma vb. gibi) yardım etmeye hazırdır
Etik Liderlik	ALT 36	Çalışanların özel günlerine (ör. Nikah, cenaze, doğum vb.) katılmaya gayret eder
	ALT 10	Başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde ediliş yollarına da bakarak tanımlar
	ALT 16	Davranışları ona saygı duymamı sağlar
	ALT 11	Karar verirken 'yapılması doğru olan nedir' sorusuna cevap arar
	ALT 26	Kararlarında adil ve dengelidir
	ALT 37	Etik kurallar yönünden davranışları ile kendisi örnek oluşturur

Kaynak: (Türkel, 2013:37)

Çizelge 7.2’de algılanan liderlik tarzının alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlik orijinal ölçeği, Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan çok faktörlü liderlik anketinden ve babacan liderlik maddeleri ise Çağlar (2011)’ın geliştirmiş olduğu ölçekten alınmıştır.

Etik liderliğe ilişkin maddeler için Brown ve arkadaşlarının (2005) geliştirdikleri etik liderlik ölçeğinin Türkçeye çevirisi Çağlar (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir (Çağlar, 2011:68-69).

Çizelge 7.2’de yer alan algılanan liderlik tarzı ölçeğinin boyutları olan etkileşimci liderlik tarzı 5 ifade, serbest bırakıcı liderlik tarzı 5 ifade, babacan liderlik tarzı 13 ifade, etik liderlik tarzı 6 ifade ve dönüştürücü liderlik tarzı 10 ifade olmak üzere toplam 39 maddedir. Her bir katılımcıdan bağlı bulundukları bir üst yöneticinin belirtilen liderlik davranışlarını ne sıklıkla sergilediğini, “hemen hemen hiçbir zaman” dan (1), “hemen hemen her zaman” a (5) uzanan beşli likert olarak değerlendirilme yapması istenmiştir.

- Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık ölçeği; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere her birinin 6’sar madde ile ölçüldüğü üç alt boyuttan oluşan toplam 18 maddelik bir ölçektir. Türkçe çevirisi, Unuvar (2006) tarafından yapılan ölçek, Türker’in (2013) doktora tez çalışmasından alınmıştır. Katılımcıların örgüte bağlılığı “kesinlikle katılmıyorum” dan (1), “kesinlikle katılıyorum” a (5) uzanan beşli likert olarak puanlanmaktadır. Çizelge 7.3’de örgütsel bağlılık ölçeği ifadeleri ve alt boyutları bulunmaktadır.

Çizelge 7.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	S.No	Örgütsel Bağlılık İfadeleri
Duygusal Bağlılık	B1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum şirkette geçirmek beni çok mutlu eder
	B3	Çalıştığım şirketin meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum
	B7	Kendimi çalıştığım şirkete ait hissediyorum
	B10	Kendimi çalıştığım şirkete "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.
	B11	Çalıştığım şirket benim için çok şey ifade ediyor
	B13	Başka bir şirkete, bu şirkete olduğu kadar kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum
Devam Bağlılığı	B2	Çalıştığım şirkete kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum
	B5	Fazla seçeneğim olmadığı için çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmüyorum
	B8	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu şirkette çalışıyorum
	B12	İstesem de şu anda çalıştığım şirketten ayrılmak çok zor olur
	B15	Çalıştığım şirketten ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur
Normatif Bağlılık	B9	Bu şirkette çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum
	B6	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım şirketten şu anda ayrılamam
	B4	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım şirketten şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.
	B14	Çalıştığım şirket sadakat gösterilecek bir kurumdur
	B16	Çalıştığım şirketten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim
	B17	Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum

Kaynak: (Türkel, 2013:39)

Çizelge 7.3’de maddeleri verilen Allen ve Meyer’in (1990) geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeği ifadeleri üç boyut altında toplanmıştır.

- Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Organ (1988) tarafından belirlenen boyutlarının Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirildiği bu ölçeğin, Türkçe çevirisi Unuvar (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçek, Aydın’ın (2015) doktora tezinden alınmıştır. Ölçek, “diğerkamlık” 6 ifade, “vicdanlılık” 5 ifade, “centilmenlik” 5 ifade, “nezaketen bilgilendirme” 5 ifade ve “sivil erdem” 4 ifade olmak üzere toplam beş boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Toplam 24 maddeden oluşan ölçek katılımcıların örgüte bağlılığını “kesinlikle katılmıyorum” dan (1), “kesinlikle katılıyorum” a (5) uzanan beşli likert olarak puanlanmaktadır. Çizelge 7.4’de örgütsel vatandaşlık ölçeği ifadeleri yer almaktadır.

Çizelge 7.4: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği İfadeleri

Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutları	S. No	Örgütsel Vatandaşlık Soruları
Diğerkamlık	ÖVD 1	İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim
	ÖVD 10	İş arkadaşlarıma yardım etmeye her zaman hazırım
	ÖVD 13	İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim
	ÖVD 15	İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim
	ÖVD 23	Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum
Vicdanlılık	ÖVD 3	Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım
	ÖVD 18	İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir
	ÖVD 21	Fazladan molalar vermem
	ÖVD 22	Kimse görmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım
	ÖVD 24	En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir
Centilmenlik	ÖVD 2	Ağlamayan bebeğe meme verilmez tabirindeki bebek gibi davranırım
	ÖVD 4	Önemsiz konular hakkında yakınlıkla çok zaman harcarım
	ÖVD 7	Pireyi deve yapma eğiliminde değilimdir
	ÖVD 16	Olumlu şeyler yerine daima yanlışlar üzerine odaklanırım
	ÖVD 19	Kurumun yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulurum
Nezaketen Bilgilendirme	ÖVD 5	Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım
	ÖVD 8	Hareketlerimin iş arkadaşlarıma üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum
	ÖVD 17	Diğer çalışanlarla ilgili olabilecek sorunları engellemek için önlemler alırım
	ÖVD 20	Davranışlarımla diğer insanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne alırım
Yüksek Görev Bilinci	ÖVD 6	Gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve haberdar olurum
	ÖVD 9	Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım
	ÖVD 11	Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak faaliyetlere katılırım
	ÖVD 12	Kurumla ilgili duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum

Kaynak: (Aydın, 2016:306)

Çizelge 7.4'de motivasyon seviyeleri ölçeği diğerkamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaketen bilgilendirme, yüksek görev bilinci olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Boyutların karşısına gelen ifadeler belirtilmiştir

- **Motivasyon Seviyeleri Ölçeği:** Çalışanların motivasyon seviyelerini ölçmek için, Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve'nin (2009) Weims ölçeği (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale) ve Kazak'ın (2004) Türkçe'ye çevirdiği Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson, Briere, & Blais'in (1995) Sporda Motivasyon Ölçeği ifadelerden faydalanan Türker'in (2013) geliştirdiği toplam 23 maddeden oluşan motivasyon seviyesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan, "motive olmama" boyutu 3 ifade, "dışsal motivasyon" boyutu 5 ifade,

“yansıtmalı düzenleme” boyutu 4 ifade “özdeşleştirici düzenleme” boyutu 4 ifade, “bütünleşmiş düzenleme” boyutu 4 ifade, “içsel motivasyon” boyutu 4 ifade olarak yer almaktadır. Toplam 23 maddeden oluşan ölçek katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum” dan (1), “kesinlikle katılıyorum” a (5) uzanan 5’li likert üzerinden puanlanmaktadır. Çizelge 7.5 ‘de motivasyon seviyeleri ölçeğinin ifadeleri yer almaktadır (Türker, 2013:40).

Çizelge 7.5: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği İfadeleri

Faktörler Motivasyon Seviyeleri Ölçeği	S. No	Motivasyon Seviyeleri İfadeleri
Motive Olmama	M 3	İşimle ilgili önemli görevlerin üstesinden gelemediğim için bu soruyu ben de kendime soruyorum
	M 12	Ben de niçin bu işte çalıştığımı bilmiyorum, üstelik elverişsiz koşullarda iş yapmamız bekleniyor
	M 22	Ben de bilmiyorum, bu iş bana göre değilmiş gibi geliyor
Dışsal Motivasyon	M 2	Geçimimi sağlamak için
	M 9	Bu işte çalışıyorum çünkü işsiz olmaktan iyidir
	M 11	Herkesin itibar edip, saygı gösterdiği bir iş olduğu için
	M 16	Geleceğimi güvence altına almak için
	M 19	Daha çok para kazanmamı sağladığı için
Yansıtmalı Düzenleme	M 6	Çünkü bu iş bana göre ve yaptığım işte başarılı olmak isterim aksi takdirde kendimi mahcup olmuş hissederim
	M 13	Eğitimini aldığım için bu işte çalışmam gerektiğini düşünüyorum
	M 17	Bu kadar uğraşıp emek verdiğim bu işte çalışmazsam kendime haksızlık etmiş olurum
	M 20	Bu işte çalışmazsam, hem benim hem ailemin emeklerine yazık olur, kendime ve onlara karşı mahcup olurum
Özdeşleşmiş Düzenleme	M 1	Seçtiğim hayat tarzını yaşamamı sağladığı için
	M 7	Kariyer hedeflerime ulaşmamı sağlayacağı için
	M 14	Sadece meslek olarak değil, kişisel olarak da hayata dair çok şey kazandırdığını düşündüğüm için
	M 23	Farklı insanlar, kültürler ve ülkelerle tanışmamı sağladığı için
Bütünleşmiş Düzenleme	M 5	Beni ben yapan şeylerin önemli bir parçası olduğu için
	M 10	Ben zaten bu işi yapmalıymışım, kendimi başka bir alanda çalışırken düşünemiyorum
	M 18	Tekrar dünyaya gelsem, yine bu işi seçerdim
İçsel Motivasyon	M 4	Çalışırken yeni ya da farklı şeyler öğrenmek haz verdiği için
	M 8	Mücadele şevki/heyecanı veren zorluklarıyla uğraşmaktan keyif aldığım için
	M 15	Bu işi yaparken yaşadığım, çalışmaya tamamiyle dalıp gitme hissinden hoşlandığım için
	M 21	Ne diyebilirim ki, sadece; işimi yapmayı seviyorum

Kaynak: (Türker, 2013:40)

Çizelge 7.5’de motivasyon seviyeleri ölçeği motive olmama, dışsal motivasyon, yansıtmalı düzenleme, özdeşleşmiş düzenleme, bütünleşmiş düzenleme, içsel motivasyon olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır.

7.1.6 Kullanılan istatistiksel yöntemler

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodlarının (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) yanı sıra normal dağılım gösteren nicel verilerin iki grup karşılaştırmalarında Student t Test, normal dağılım göstermeyen nicel verilerin iki grup karşılaştırmalarında ise Mann Whitney U Test kullanıldı. Normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında Oneway anova test ve gruplar arasındaki fark anlamlı olarak çıktığında varyansların homojen dağılım gösterdiği durumlarda Bonferroni varyansların homojen dağılım göstermediği durumlarda Tamhane testi uygulanmıştır. Ölçek puanlarının ilişkilerinin değerlendirilmesi için Pearson Korelasyon analizi ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler şu şekilde sıralayabiliriz:

- Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, frekans ve yüzde dağılım yöntemi,
- Kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizleri,
- Araştırma modelinin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutların uyum ölçümleri,
- Araştırmada incelenen değişkenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi ve korelasyon analizleri,
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkilerini ve algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışında motivasyon seviyelerinin aracılık (düzenleme) rolünün etkisini belirlemeye yönelik yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

7.1.7 Araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın uygulandığı İstanbul ili Anadolu yakasında dört (4) özel hastane ve Avrupa yakasında beş (5) özel hastanede araştırmaya katılan doktor ve hemşirelere ait demografik özellikler ve dağılımları aşağıda verilmiştir. Çizelge 7.6'da katılımcıların cinsiyet durumlarına göre dağılımları yer almaktadır.

Çizelge 7.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	133	31,7
Kadın	287	68,3

Çizelge 7.6'da sunulan veriler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet durumlarına göre dağılımında %31,7 'sinin (n=133) erkek, %68,3'sinin (n=287) ise kadın olduğu görülmektedir. Genel olarak kadın katılımcılar çoğunluktadır.

Katılımcıların yaş durumlarına göre dağılımları Çizelge 7.7'de verilmiştir.

Çizelge 7.7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Aralıkları	Frekans	Yüzde(%)
25 Yaş ve altı	145	34,5
26-35 yaş	163	38,8
36-45 yaş	64	15,2
46-55 yaş	36	8,6
56 ve üstü	12	2,9

Çizelge 7.7'de araştırmaya katılanların yaşlarına bakıldığında; %34.5'inin (n=145) yaşı 25 yaş ve altı, %38.8'inin (n=163) 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Genel olarak çalışanların çoğunun yaşlarının 35 yaş ve altında olduğu, 26-35 yaş aralığına sahip katılımcılar ise çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Çizelge 7.8'de verilmiştir.

Çizelge 7.8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde(%)
Evli	220	52,4
Bekar	200	47,6

Çizelge 7.8'de medeni durumları kapsamında bakıldığında evli çalışanların oranı %52.4'ü (n=220)'dür. Çalışanların %47.6'sının (n=200) bekâr olduğu görülmektedir. Genel olarak katılımcıların çoğu evlidir. Katılımcıların görev durumlarına göre dağılımları Çizelge 7.9'da verilmiştir.

Çizelge 7.9: Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Görev Durum	Frekans	Yüzde(%)
Hemşire	336	80,0
Doktor	84	20,0

Çizelge 7.9'da katılımcıların görev durumları değerlendirildiğinde; %80'i (n=336) hemşire, %20'si (n=84) doktor olarak görev yapmaktadır. Genel olarak katılımcıların çoğu hemşiredir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Çizelge 7.10'da verilmiştir.

Çizelge 7.10: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Lise	193	46,0
Üniversite	155	36,9
Lisansüstü	72	17,1
(Yüksek Lisans-Doktora)	-	-

Çizelge 7.10'da katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %46,0 ile büyük çoğunluğunun lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %36,9'unun (n=155) üniversite ve %17,1 (n=72)'sinin lisansüstü (yüksek lisans-doktora) eğitimi aldığı görülmektedir. Genel olarak katılımcıların çoğu lise mezunudur.

Katılımcıların kurumda toplam çalışma sürelerine durumlarına göre dağılımları Çizelge 7.11'de verilmiştir.

Çizelge 7.11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumda Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kurumda Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde(%)
1-5 yıl	230	54,7
6-10 yıl	88	21,0
11 yıl ve üstü	102	24,3

Çizelge 7.11’de sağlık çalışanlarının kurumda çalışma süresine bakıldığında; %54.7’sinin (n=230) 1-5 yıl, %21.0’inin (n=88) 6-10 yıl, %24.3’ünün (n=102) 11 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Genel olarak katılımcıların kurumda çalışma süreleri 1-5 yıldır. Bu durumu özellikle yeni mezun hemşirelerin düşük ücret ile işe başlatılmasının çalışanların yaş ortalamalarının düşük olmasının nedeni olarak düşünülmektedir. Katılımcıların toplam iş deneyimlerine durumlarına göre dağılımları Çizelge 7.12’de verilmiştir.

Çizelge 7.12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı

Toplam İş Deneyimi	Frekans	Yüzde(%)
Bir yıldan az	54	12,9
1-5 yıl	123	29,2
6-10 yıl	107	25,5
11-15 yıl	52	12,4
16-20 yıl	34	8,1
21 yıl ve üstü	50	11,9

Çizelge 7.12’de sağlık çalışanlarının toplam iş deneyimleri incelendiğinde, %12.9’unun (n=54) deneyim süresinin 1 yıldan daha az, %11.9’unun (n=51) deneyim süresinin 21 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Genel olarak katılımcıların çoğunluğunun iş deneyimleri 1-5 yıldır.

Katılımcıların kurumda aynı yönetici ile çalışma sürelerine göre dağılımları Çizelge 7.13’de verilmiştir.

Çizelge 7.13: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştığı Kurumda Aynı Yönetici ile Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Yönetici ile Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde(%)
2 yıldan az	189	45,0
3-5 yıl	125	29,7
6-10 yıl	67	16,0
11-15 yıl	39	9,3

Çizelge 7.13’de katılımcıların aynı yönetici ile çalışma süreleri incelendiğinde; %45’inin (n=189) çalışma süresi 2 yıldan daha azdır.

Genel olarak demografik özellikler değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunlukla, kadınlardan oluştuğu ve 26-35 yaş aralığında ve lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğu hemşiredir. Aynı kurumda çalışma ve toplam iş deneyimleri 1-5 yıl olan katılımcılar çoğunluktadır. Genel olarak katılımcıların aynı yönetici ile çalışma süreleri 2 yıldan azdır.

7.1.7.1 Güvenirlilik ve faktör analizleri

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini saptamak üzere iç tutarlık analizi yapılmıştır. Güvenilirliğini analizi için en çok kullanılan istatistiksel yöntem olan Cronbach s Alpha (Cronbach α) yöntemidir. Bu yöntemle göre ölçülen değer 0 ile 1 arasında değişmektedir.

Yapılan analizlerde 420 sağlık çalışanının katılımı ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca ölçekte bulunan ifadelerin, alfa katsayısına etkisinin derecesi ve yönünü nasıl etkilediğini saptayabilmek için faktör yükleri 0,4’ün altında olan değişkenler çıkarıldığında ölçeğin alfa katsayısı (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken çıkarıldığında, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Değişkenlerin cronbach α değerleri Çizelge 7.14’te verilmiştir.

Çizelge 7.14: Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Kullanılan Ölçekler	Cronbach α
Motivasyon Seviyeleri	0,798
Algılanan Liderlik	0,923
Örgütsel Bağlılık	0,838
Örgütsel Vatandaşlık	0,806

Çizelge 7.14 'de kullanılan ölçeklerin cronbach α değerleri güvenilirlik sınırları içerisinde. Dolayısıyla, kullanılan ölçekler güvenilir bulunmuştur. Araştırmada, açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilirliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlik ölçümü ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. Faktör analizi yapabilmek için Bartlett Küresellik Testi yapılarak ifadeler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bartlett Küresellik Testi nin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise ifadeler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişki olduğu kabul edilmelidir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), örnekleme yeterliliği testi ifadeler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO değerinin 1 değerini alması değişkenlerin birbirleri ile mükemmel derecede ilişkili olduğunu gösterir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizi yapılmasının uygun olduğu kabul edilir. KMO örneklem yeterliliğinin en alt kabul edilen sınırı 0,50 dir (Sharma, 1996:116; Altunışık, 2005:217).

Bu bağlamda, araştırma kapsamında toplanan verilerin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi ile farklı örneklem grubunda uygulanan ölçeğin orijinal boyutları ile uyumlu olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, birden fazla faktöre, yüksek değerlerle yüklenen ifadeler başta olmak üzere 0.40'ın altında faktör yüküne sahip olan ifadeler elenerek her eleme sonrasında faktör analizleri yinelenmiştir. Faktör analizleri sonucu ortaya çıkan boyutlar için tekrar güvenilirlik analizleri (cronbach alfa) yapılmıştır.

- Motivasyon seviyeleri ölçeği güvenilirlik ve faktör analizleri: Motivasyon seviyeleri ölçeğinin istatistiksel analizinde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Motivasyon seviyeleri ölçeği 23 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda kriterlere uygunluk göstermediği saptanan 9, 21 ve 23 numaralı ifadeler çıkarılarak, ölçek 20 ifade ile tekrar faktör analizine tabii tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi varimax rotasyonu uygulanarak tekrarlandığında, 20 ifadeden oluşan ölçek 3 faktör

altında toplanmıştır. Bu faktörler sırasıyla; içsel motivasyon, motive olmama, dışsal motivasyon, olarak literatür bilgilerine dayandırılarak adlandırılmıştır.

Bu faktörler orijinal ölçekte bulunmaktadır. Orijinal ölçekte bulunan yansıtıcı düzenleme (dıştan gelen etkenler ile irade gücünü kullanma, benlik katılımı, içsel ödül ve cezalar, gurur, kaygı ve utanma duyguları vb.), özdeşleşmiş düzenleme (kişisel önem, ilgi uyandırma, zevk ve haz alma, tatmin, doyum ve diğer bireylerden çok kendi düşüncelerini dikkate alma vb.), bütünleşmiş düzenleme (dışsal motivasyonun tam olarak içselleştirilmesi, yüksek özerklik vb.) faktörleri orijinal ölçeğe uygun çıkmamıştır. Bu 3 faktörlü sonuç (içsel motivasyon, motive olmama, dışsal motivasyon) ölçeğin varyansını %45.48'ini açıklamaktadır.

Motivasyon seviyeleri ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları Çizelge 7.15' de sunulmuştur.

Çizelge 7.15: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçümü		0,829
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	2340,408
	Serbestlik derecesi	190
	Anlamlılık	0,001

Çizelge 7.15'de yer alan KMO ve Bartlett küresellik testi sonucuna göre KMO değeri 0,829 bulunmuştur. Bu değer faktör analizi için uygundur. Çizelge 7.16'da faktörleri oluşturan ifadelerle ilişkin faktör yükleri görülmektedir.

Çizelge 7.16: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Faktör Analizleri	Faktörler		
		1	2	3
İçsel motivasyon	Çalışırken yeni ya da farklı şeyler öğrenmek haz verdiği için	0.689		
	Beni ben yapan şeylerin önemli bir parçası olduğu için	0.679		
	Çünkü bu iş bana göre ve yaptığım işte başarılı olmak isterim aksi takdirde kendimi mahcup olmuş hissederim	0.631		
	Mücadele şevki/heyecanı veren zorluklarıyla uğraşmaktan keyif aldığım için	0.630		
	Ben zaten bu işi yapmalıyım, kendimi başka bir alanda çalışırken düşünmüyorum	0.620		
	Sadece meslek olarak değil, kişisel olarak da hayata dair çok şey kazandırdığını düşündüğüm için	0.614		
Motive olmama	Bu işi yaparken yaşadığım, çalışmaya tamamiyle dalıp gitme hissinden hoşlandığım için	0.613		
	Tekrar dünyaya gelsem, yine bu işi seçerdim	0.600		
	İşimle ilgili önemli görevlerin üstesinden gelemediğim için bu soruyu ben de kendime soruyorum		0.827	
	Ben de niçin bu işte çalıştığımı bilmiyorum, üstelik elverişsiz koşullarda iş yapmamız bekleniyor		0.784	
	Ben de bilmiyorum, bu iş bana göre değilmiş gibi geliyor		0.770	
	Seçtiğim hayat tarzını yaşamamı sağladığı için			0.649
Dışsal motivasyon	Geçimimi sağlamak için			0.613
	Kariyer hedeflerime ulaşmamı sağlayacağı için			0.602
	Herkesin itibar edip, saygı gösterdiği bir iş olduğu için			0.587
	Eğitimi aldığım için bu işte çalışmam gerektiğini düşünüyorum			0.573
	Geleceğimi güvence altına almak için			0.461
	Bu kadar uğraşıp, emek verdiğim bu işte çalışmazsam kendime haksızlık etmiş olurum.			0.401
	Daha çok para kazanmamı sağladığı için			0.447
	Bu işte çalışmazsam, hem benim hem ailemin emeklerine yazık olur, kendime ve onlara karşı mahcup olurum.			0.428

Çizelge 7.16'da, faktör yükleri 0,4'ün altında bulunan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yükleri 0,4'ün üstünde olan değerler dikkate alınmıştır.

Motivasyon ölçeği faktör analizi sonucunda oluşan faktör boyutları ve madde numaraları Çizelge 7.17'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.17: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Faktör Analizi Sonrası Alt Boyutları

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
Faktör 1 (İçsel Motivasyon)	4, 5, 6, 8, 10, 14, 15, 18
Faktör 2 (Motive Olmama)	3, 12, 22
Faktör 3 (Dışsal Motivasyon)	1, 2, 7, 11, 13, 16, 17, 19, 20

Çizelge 7.17'de faktör analizi sonrası motivasyon seviyeleri genel ölçeğinin cronbach α değerleri $\alpha = 0.798$ ve alt boyutlarının cronbach α değerleri sırasıyla $\alpha = 0.809$, $\alpha = 0.800$, $\alpha = 0.730$ dur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Çizelge 7.18'de motivasyon seviyelerinin alt boyutlarının ortalamaları ve her bir boyutun Cronbach's Alpha değeri gösterilmiştir.

Çizelge 7.18: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Boyutları Betimleyici İstatistikleri ve İç Tutarlılık Düzeyleri

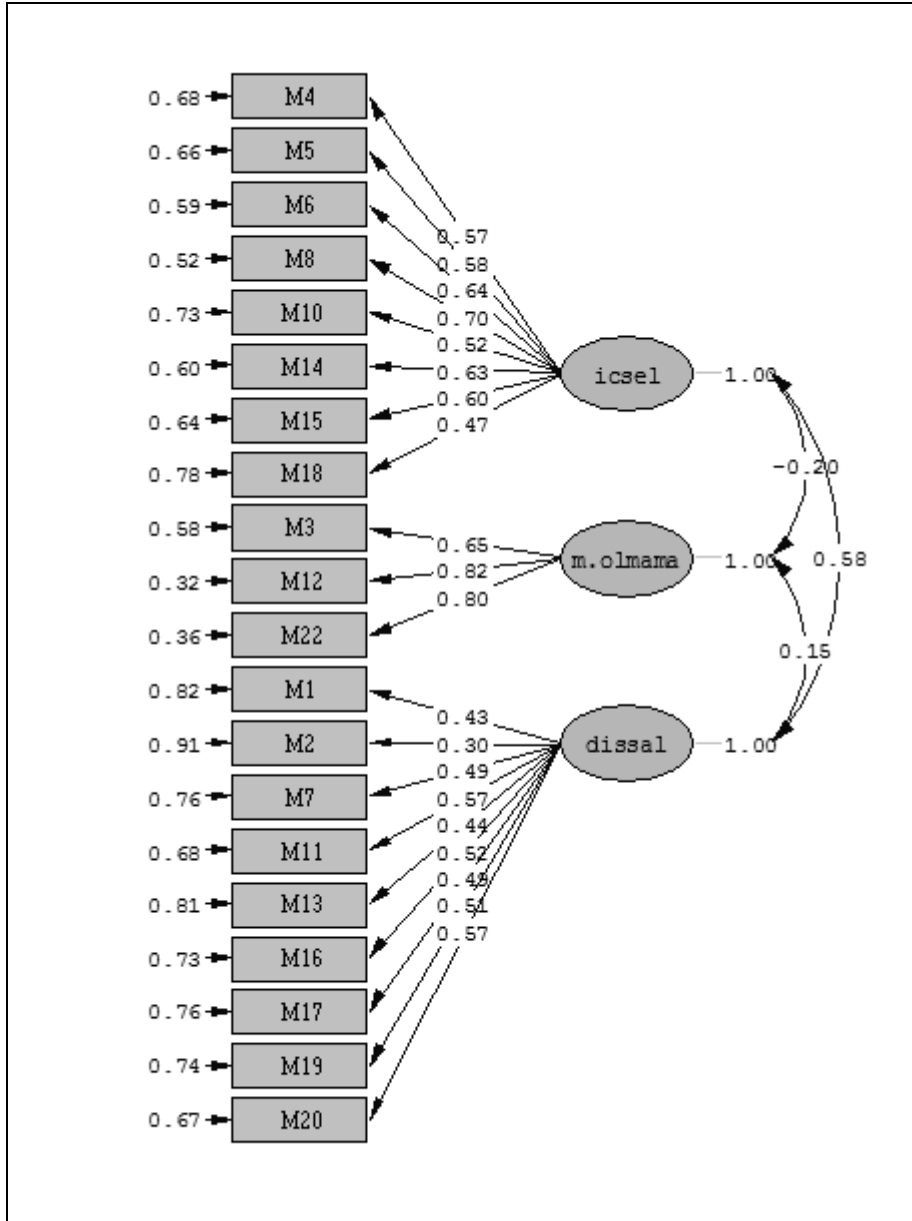
	Madde sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss	Cronbach's alpha
İçsel motivasyon	8	1-5 (3,87)	3,80±0,69	0.809
Motive olmama	3	1-5 (2)	2,39±1,13	0.800
Dışsal motivasyon	9	1,44-5 (3,67)	3,63±0,62	0.730
Toplam	20	1,4-5 (3,55)	3,51±0,50	0.798

Çizelge 7.18'de motivasyon seviyelerinin alt boyutu puanları incelendiğinde; sağlık çalışanlarının içsel motivasyon puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.80 ± 0.69 iken; motive olmama puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 2.39 ± 1.13 ve dışsal motivasyon puanları 1.44 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.63 ± 0.62 'dir.

Sağlık çalışanlarının motivasyon seviyeleri ölçeği toplam puanları ise 1.4 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.51 ± 0.50 'dir.

Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyi ortalamasının biraz üzerindedir. Sağlık çalışanlarında içsel motivasyonu değeri dışsal motivasyondan daha yüksektir. İçsel

motivasyon dış kaynaklardan herhangi bir zorlama ve baskı olmadan içten gelen eğilimlerle ortaya çıkan, bireyler için başarmak, merak, ilgi, heyecan, mutluluk ve zevk, haz gibi duygular bu davranışları oluşturan nedenlerdir. İçsel motivasyonun harekete geçirme ve motivasyonun devamını sağlama gücü dışsal motivasyona göre daha yüksektir. Dışsal motivasyon dış kaynaklı ve genelde ödül ile ortaya çıkan bazen ceza almamak için gösterilen faaliyetlerdir. Sağlık çalışanlarının yaptığı işten kaynaklı iş tatmininin yüksek olmasının içsel motivasyonu ortaya çıkardığı söylenebilir. Motivasyon seviyeleri ölçeğinin alt boyutunu oluşturan ifadelerin, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Şekil 7.2’de görülmektedir.



Şekil 7.2: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çizelge 7.19'da faktör analizi sonrası kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) görülmektedir.

Çizelge 7.19: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçümleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,086	0,086	Kabul Edilebilir
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,084	0,084	Kabul Edilebilir
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	3,01	3,01	Kabul Edilebilir

Çizelge 7.19'da RMSEA uyum ölçümü 0.086, SRMR uyum ölçümü 0,084 dir. Bu değerler kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ($p=0.001$; $p<0.01$).

- Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik ve faktör analizleri: Örgütsel bağlılık ölçeğinin istatistiksel analizinde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda belirli kriterlere uygunluk göstermeyen 6, 9, 13 ve 17 numaralı maddeler ölçekten çıkarılarak, ölçek soruları tekrar faktör analizine tabii tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi varimax rotasyonu uygulanarak tekrarlandığında, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç faktörlü orijinal örgütsel bağlılık ölçeğinin 2 faktör altında toplandığı görülmüştür (Çizelge 6.22). Bu faktörler sırasıyla; içselleştirilmiş bağlılık ve zorunlu bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Bulgular incelendiğinde, genellikle zorunlu nedenler ile örgüte bağlı olmayı içeren ifadelerin toplandığı boyut zorunlu bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Örgüte bağlılığı duygusal nedenler içeren ifadeleri ise içselleştirilmiş bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Faktörler varyansın %54.69'unu açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin cronbach α değerleri $\alpha=0.838$ dir. Bu değere göre ölçek yüksek derece güvenilirirdir.

Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilirliğinin değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlik ölçümü ve Bartlett's Küresellik testi sonuçları Çizelge 7.20'de görülmektedir.

Çizelge 7.20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçümü		0,867
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	2791,332
	Serbestlik derecesi	91
	Anlamlılık	0,001

Çizelge 7.20’de yer alan KMO ve Bartlett küresellik testi sonucuna göre KMO değeri 0,867 bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapılması için uygun bir değerdir. Çizelge 7.21’de faktörleri oluşturan ifadelere ilişkin faktör yükleri görülmektedir.

Çizelge 7.21: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Faktörler	
		1	2
İçselleştirilmiş Bağlılık	Kendimi çalıştığım şirkette "ailenin bir parçası" olarak görüyorum	0,849	
	Çalıştığım şirket benim için çok şey ifade ediyor	0,801	
	Kendimi çalıştığım şirkete ait hissediyorum	0,760	
	Kendimi çalıştığım şirkete "duygusal olarak bağlı" hissediyorum	0,750	
	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	0,743	
	Çalıştığım şirkete kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	0,722	
	Çalıştığım şirketin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,693	
	Başka bir şirkete, bu şirkete olduğu kadar kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum	0,662	
	Çalıştığım şirket sadakat gösterilecek bir kurumdur	0,611	
	Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum	0,604	
Zorunlu Bağlılık	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım şirketten şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	0,532	
	Çalıştığım şirketten ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur		0,837
	Fazla seçeneğim olmadığı için çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmüyorum		0,815
	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu şirkette çalışıyorum		0,773

Çizelge 7.21’de faktör yükleri 0,4’ün altında bulunan 6, 9, 13 ve 17. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör ağırlıkları içselleştirilmiş bağlılıkta en düşük 0.532 en yüksek 0.849 ve zorunlu bağlılıkta en düşük 0.773 ve en yüksek 0.837 arasında saptanmıştır. İçselleştirilmiş bağlılık faktörü için 0.898, zorunlu bağlılık faktörü için 0.751 ve toplam ölçek için 0.838 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi sonucunda oluşan faktör boyutları ve ifade numaraları Çizelge 7.22’de görülmektedir.

Çizelge 7.22: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Gösterim Tablosu

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
Faktör 1 (İçselleştirilmiş bağlılık)	1, 2, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 14, 15, 18
Faktör 2 (Zorunlu bağlılık)	5, 8, 16

Çizelge 7.22’de örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizleri sonrasında orijinal ölçekten farklı olarak iki alt boyutlu faktörleri ve bu faktörlerin madde numaraları gösterilmiştir. İçselleştirilmiş bağlılık 11 maddeden, zorunlu bağlılık 3 maddeden oluşmuştur.

Çizelge 7.23’de örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutlarının ortalama değeri ve örgütsel bağlılık sorularına verilen yanıtların ortalamaları ve Cronbach’s Alpha değerleri verilmiştir.

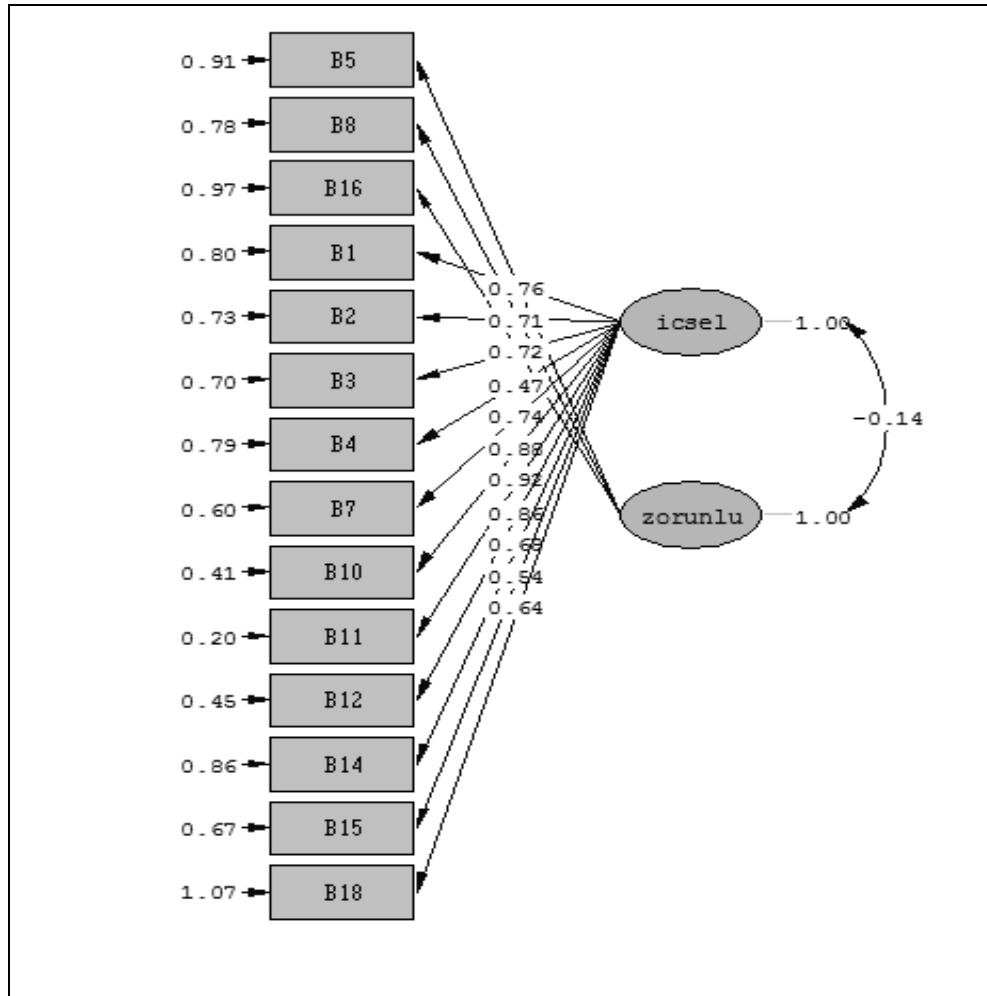
Çizelge 7.23: Örgütsel Bağlılık Değişkeni ve Boyutları Bazında Betimleyici İstatistikleri ve İç Tutarlılık Düzeyleri

	Madde sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss	Cronbach’s alpha
İçselleştirilmiş bağlılık	11	1,18-5 (3,7)	3,61±0,77	0,898
Zorunlu bağlılık	3	1-5 (2,7)	2,73±1,09	0,751
Toplam	14	1,57-5 (3,4)	3,42±0,63	0,838

Çizelge 7.23’de örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi sonrasında tekrarlanan cronbach α değerleri, örgütsel bağlılık ölçeği $\alpha = 0,838$, içselleştirilmiş bağlılık $\alpha = 0.898$, zorunlu bağlılık ise $\alpha = 0.751$ ’dir. Bu değerler örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde; sağlık çalışanlarının içselleştirilmiş bağlılık puan ortalamaları 1.18 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama puan 3.61±0.77 iken, zorunlu bağlılık puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama

puan 2.73 ± 1.09 'dur. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanları ise 1.57 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama puan 3.42 ± 0.63 'dür. Genel olarak, sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık seviyelerinin orta düzeyde olduğunu ve çalışanların içselleştirilmiş bağlılık seviyelerinin nispeten zorunlu bağlılıktan daha yüksek olduğu görülmektedir. İçselleştirilmiş bağlılık örgütlerin en çok tercih ettikleri bağlılık şeklidir. İçselleştirilmiş bağlılığın yüksek olması özel hastanelerdeki sağlık çalışanlarının kendi değerlerinin örgüt ve diğer çalışanların değerleri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan ifadelerin, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Şekil 7.3'de görülmektedir.



Şekil 7.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çizelge 7.3'de modelin test edilebilmesi için faktör analizi sonrası kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) görülmektedir. RMSEA uyum ölçümü 0.100 olup kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden NFI ve SRMR ölçümleri kabul edilebilir

uyum göstermektedir. Düzeltmeli ki-kare değeri ise uyum göstermemekle birlikte, modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu ifade edilebilir ($p=0.001$; $p<0.01$). Çizelge 7.24’de örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizine ait uyum ölçüleri bulunmaktadır.

Çizelge 7.24: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,10	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,90	Kabul Edilebilir
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,077	Kabul Edilebilir
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	8,3	-

Çizelge 7.24’de faktör analizi sonrası kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) görülmektedir.

- Örgütsel vatandaşlık ölçeği güvenilirlik ve faktör analizleri: Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin istatistiksel analizinde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır. Orjinal ölçeğin alt boyutları, diğerkamılık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket bilgilendirme, yüksek görev bilincidir. Faktör analizi sonucunda belirli kriterlere uygunluk göstermediği saptanan 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 17 ve 21. ifadeler ölçekten çıkarılarak, ölçeğin ifadeleri tekrar faktör analizine tabii tutulmuştur. Düşük faktör yüklerine sahip dokuz (9) ifade ölçekten çıkarıldıktan sonra onbeş (15) madde olan ölçek dört (4) faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler sırasıyla; bireysel inisiyatif, centilmenlik, diğerkamılık, yüksek görev bilinci olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda orjinal ölçekte bulunan vicdanlılık ve nezaketen bilgilendirme boyutlarını oluşturan ifadeler aynı boyut altında toplanmıştır. Bu boyut bireysel inisiyatif boyutu olarak isimlendirilmiştir.

Faktörler varyansın %58.39 ‘unu açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranının yüksekliği, faktör yapısının o oranda güçlü olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlik ölçümüne ve Bartlett’s Küresellik testine bakılmıştır. Çizelge 7.25’te Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir.

Çizelge 7.25: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçümü		0,841
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	1698,643
	Serbestlik derecesi	105
	Anlamlılık	0,001

Çizelge 7.25’de, KMO örneklem yeterlik ölçümü değeri 0.841 olup bu değerin KMO için oldukça iyi bir değer olduğu görülmektedir. Bu değer, maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir (Akgül-Çevik.2003:428). Faktör analizine ilişkin faktör ağırlıkları Çizelge 7.26’de görülmektedir.

Çizelge 7.26: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Örgütsel Ölçeği	Vatandaşlık	Davranışı	Faktörler			
				1	2	3	4
Bireysel İnsiyatif	İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir			0.723			
	En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir			0.706			
	Kimse görmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım			0.677			
	Davranışlarımın diğer insanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne alırım			0.655			
	Başkalarının hakkını ihlal etmem			0.599			
Centilmenlik	Olumlu şeyler yerine daima yanlışlar üzerine odaklanırım.				0.775		
	Önemsiz konular hakkında yakınlara çok zaman harcarım				0.759		
	Ağlamayan bebeğe meme verilmez tabirindeki bebek gibi davranırım				0.726		
	Kurumun yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulurum				0.714		
	İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim					0.801	
Diğerkamlik	İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim					0.744	
	Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum					0.591	
	İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim					0.424	
	Yüksek Görev Bilinci	Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım					0.851
		Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak faaliyetlere katılırım					0.825

Çizelge 7.26 faktör ağırlıklarına göre faktör yükleri 0,4'ün altında bulunan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği faktör analizi sonucunda oluşan faktör boyutları ve madde numaraları Çizelge 7.27’de görülmektedir.

Çizelge 7.27: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonrası Alt Boyutları

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
Faktör 1 (Bireysel İnsiyatif)	14, 18, 20, 22, 24
Faktör 2 (Centilmenlik)	2, 4, 16, 19
Faktör 3 (Diğerkamlık)	1, 13, 15, 23
Faktör 4 (Yüksek görev bilinci)	9, 11

Çizelge 7.27’de bireysel insiyatif 5 madde, centilmenlik 4 madde, diğerkamlık 4 madde, yüksek görev bilinci 2 maddeden oluşmaktadır.

Çizelge 7.28’de örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının ortalamaları ve Cronbach’s Alpha değerleri verilmiştir.

Çizelge 7.28: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyutları Betimleyici İstatistikleri ve İç Tutarlılık Düzeyleri

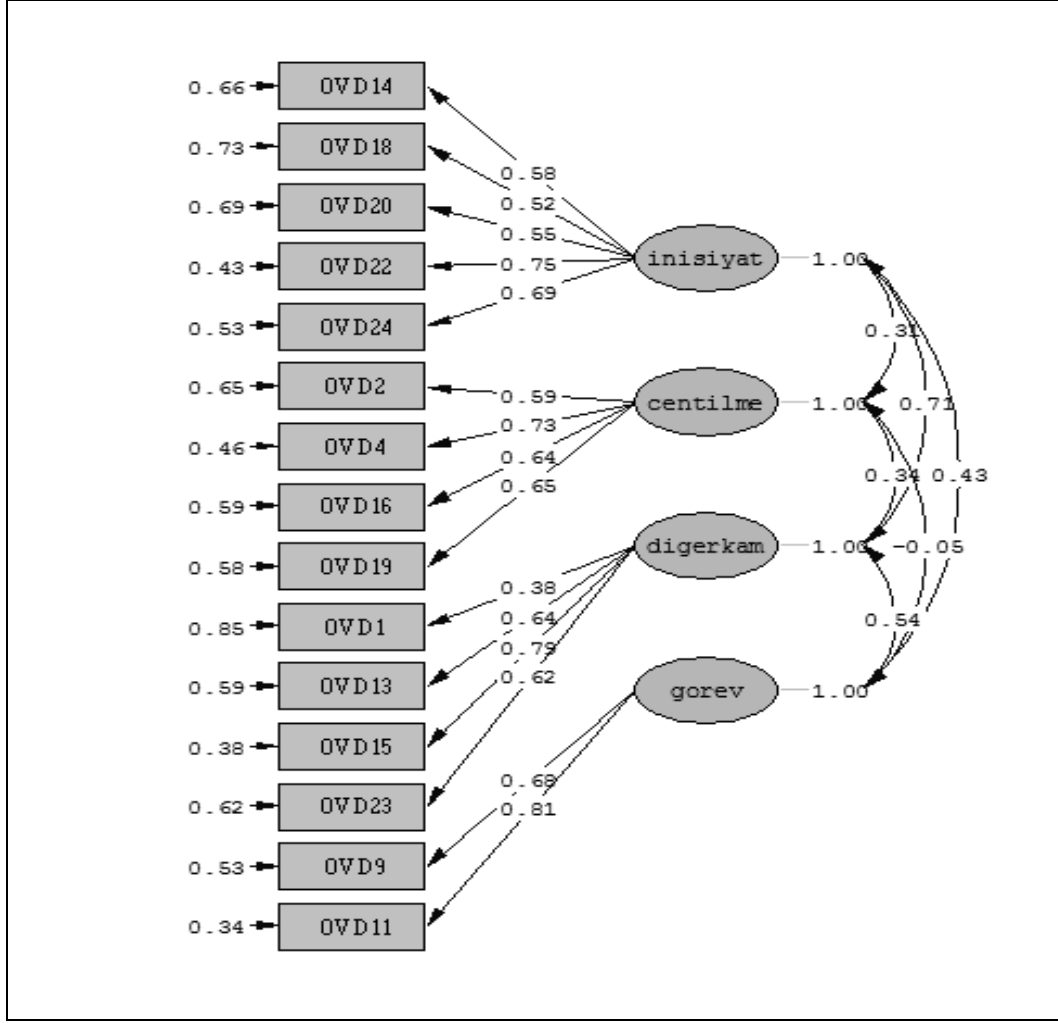
	Ölçekteki Soru Sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±Std.Sapma	Cronbach’s Alpha
Bireysel İnsiyatif	5	2-5 (4,2)	4,25±0,59	0.758
Centilmenlik	4	1-5 (3,7)	3,49±0,97	0.750
Diğerkamlık	4	1,25-5 (4)	4,15±0,59	0.689
Yüksek Görev Bilinci	2	1-5 (4)	3,91±0,85	0.713
Toplam	15	2,47-5 (3,9)	3,98±0,49	0.806

Çizelge 7.28’de örgütsel vatandaşlık ölçeğinin faktör analizi sonrası iç tutarlılığının incelenmesinde $\alpha = 0.806$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçek oldukça güvenilir. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutların cronbach alfa iç tutarlılık değerleri, bireysel insiyatif faktörü 0.758, centilmenlik faktörü, 0.750, diğerkamlık faktörü 0.689, yüksek görev bilinci faktörü, 0.713 dir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutları güvenilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ve alt boyutlarının ortalamaları; bireysel inisiyatif 4.25 ± 0.59 ; centilmenlik; 3.49 ± 0.97 ; diğerkamlık; 4.15 ± 0.59 ve yüksek görev bilinci ortalama puanları 3.91 ± 0.85 'dir. Sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalama puanı 2.47 ile 5 arasında değişmektedir ve ortalama 3.98 ± 0.49 'dur.

Bu bulgulara göre genel anlamda çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi ortalamanın üstündedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları tanımlanmış görevlerin üzerinde gösterilen gayret ve çalışmalardır. Sağlık çalışanlarının gönüllü olarak görev tanımlarının üzerinde ekstra rollerinin olduğu ve bu görevleri isteyerek yerine getirdikleri söylenebilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından olan bireysel inisiyatif ve diğerkamlık, yüksek görev bilinci boyutları ortalamanın üzerinde, centilmenlik boyutu ise orta düzeydedir. Sağlık çalışanlarının sorunlar oluşmadan çözmeye çalıştıklarını, yardımsever davranışlar göstererek birbirlerini zor işlerde desteklediklerini, fedakar davranışlarda bulunduklarını ve görevleri ile ilgili yüksek sorumluluk taşıdıkları görülmektedir. ÖVD'nin alt boyutu yüksek görev bilinci ortalama puanı yüksektir. Bu durum sağlık çalışanlarının görev sorumluluklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Centilmenlik ortalama puanı diğer alt boyutlara göre en düşüktür. Çalışanların hoşgörülü davranışlarını gösteren centilmenlik boyutu, diğer boyutlara göre düşük ancak genel ortalamanın üzerindedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin alt boyutları oluşturan ifadelerin, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Şekil 7.4'te görülmektedir.



Şekil 7.4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltilmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) Çizelge 7.29'da görülmektedir.

Çizelge 7.29: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,051	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,94	Kabul Edilebilir
NNFI	$0,97 \leq NNF \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,96	Kabul Edilebilir
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,97	Kabul Edilebilir
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,95 \leq IFI \leq 0,97$	0,97	Kabul Edilebilir
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,056	Kabul Edilebilir
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,95	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGF \leq 0,90$	0,92	İyi uyum
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$	0,93	İyi uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	2,10	Kabul Edilebilir

Çizelge 7.29’da, RMSEA uyum ölçümü 0.051 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden GFI, AGFI ölçümleri iyi uyum gösterirken; NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI, SRMR ölçümleri kabul edilebilir uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçülerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ($p=0.001$; $p<0.01$).

- Algılanan liderlik tarzı ölçeği güvenilirlik ve faktör analizleri: Algılanan liderlik tarzı ölçeğinin istatistiksel analizinde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ölçek 38 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda belirli kriterlere uygunluk göstermeyen 2, 4, 6, 9, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 34 ve 36. maddeler ölçekten çıkarılarak, ölçek soruları tekrar faktör analizine tabii tutulmuştur. Düşük faktör yüklerine sahip onüç (13) ifade ölçekten çıkarıldıktan sonra yirmibeş (25) maddeye düşen ölçek dört (4) faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler sırasıyla; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik, serbest bırakıcı liderlik olarak isimlendirilmiştir. Faktörler varyansın %58.39 ‘unu açıklamaktadır. Algılanan liderlik tarzı ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha=0.923$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranının yüksekliği, faktör

yapısının o oranda güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca soruların anti-image korelasyon katsayıları %50'inin üzerindedir, dolayısıyla bu değere dayanılarak ölçekten çıkarılması gereken başka ifadenin bulunmamaktadır. Çizelge 7.30'de algılanan liderlik tarzı ölçeği KMO ve Bartlett Testi sonuçları görülmektedir.

Çizelge 7.30: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçümü		0,944
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	5825,581
	Serbestlik derecesi	300
	Anlamlılık	0,001

Çizelge 7.30 göre, KMO değeri 0.944 bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapılması için uygun bir değerdir. Bu alt boyutlar ölçeğin varyansını %60.83'ünü açıklamaktadır. Çizelge 7.31'de faktörleri oluşturan ifadelerle ilişkin faktör yükleri görülmektedir.

Çizelge 7.31: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği	Faktörler			
		1	2	3	4
Etik/ Dönüşümcü Liderlik	Etik kurallar yönünden davranışları ile kendisi örnek oluşturur	0.780			
	Çalışanları hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder.	0.757			
	Davranışları ona saygı duymamı sağlar.	0.750			
	Davranışlarıyla çalışanlara örnek oluşturur	0.747			
	Kararlarında adil ve dengelidir.	0.742			
	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	0.710			
	Güç ve güven hissi verir.	0.681			
	Çalışanların en yüksek performansı göstererek çalışacaklarına inanır ve beklentisi bu yöndedir	0.646			
	Çalışanları yaratıcı fikirler üretme yönünde teşvik eder	0.641			
	Başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde edilmiş yollarına da bakarak tanımlar.	0.614			
	Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	0.612			
	Çalışanları yetiştirmeye zaman ayırır	0.594			
	Karar verirken 'yapılması doğru olan nedir' sorusuna cevap arar	0.590			

Çizelge 7.31 (devamı): Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği	Faktörler			
		1	2	3	4
Etkileşimci Liderlik	Yapılan iyi işi takdir eder, beğenisini ayrıca belirtir		0.804		
	İşimi iyi yapmak için çabamı artırdığımda beni ödüllendirir		0.754		
	İşle ilgili istenen sonuçlara ulaşmam için yapmam gerekenleri açıkça ortaya koyar		0.680		
Babacan Liderlik	Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir			0.702	
	İşle ilgili her konuda, haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister			0.596	
	Çalışanları yakından (ör. Kişisel sorunlar, aile yaşantısı vb. gibi) tanımaya önem verir			0.580	
	İşler gerektiği gibi yapılmadığında kuralları (ikaz, ihtar, ceza vb.) uygular.			0.547	
	İhtiyaçları olduğunda çalışanlara iş dışı konularda (ör. Ev kurma, sağlık, çocuk okutma vb. gibi) yardım etmeye hazırdır			0.506	
	Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez				0.814
Serbest Bırakıcı Liderlik	Karar almakta gecikir				0.808
	Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranır				0.786
	Kendisine ihtiyaç olduğunda meselelere karışmaktan kaçınır				0.729

Faktör yükleri 0,4'ün altında bulunan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yükleri 0,4'ün üstünde olan değerler dikkate alınmıştır. Algılanan liderlik tarzı ölçeği faktör analizi sonucunda oluşan faktör boyutları ve ifade numaraları Çizelge 7.32'de görülmektedir.

Çizelge 7.32: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Analizi Gösterim Tablosu

Ölçeğin Alt Boyutları	Ölçek Madde No
Faktör 1 (Dönüştürücü liderlik)	7, 10, 11, 16, 24, 26, 29, 30, 31, 33, 35, 37, 38
Faktör 2 (Etkileşimli liderlik)	1, 3, 5
Faktör 3 (Babacan liderlik)	8, 21, 23, 25, 27
Faktör 4 (Serbest bırakıcı liderlik)	15, 22, 28, 32

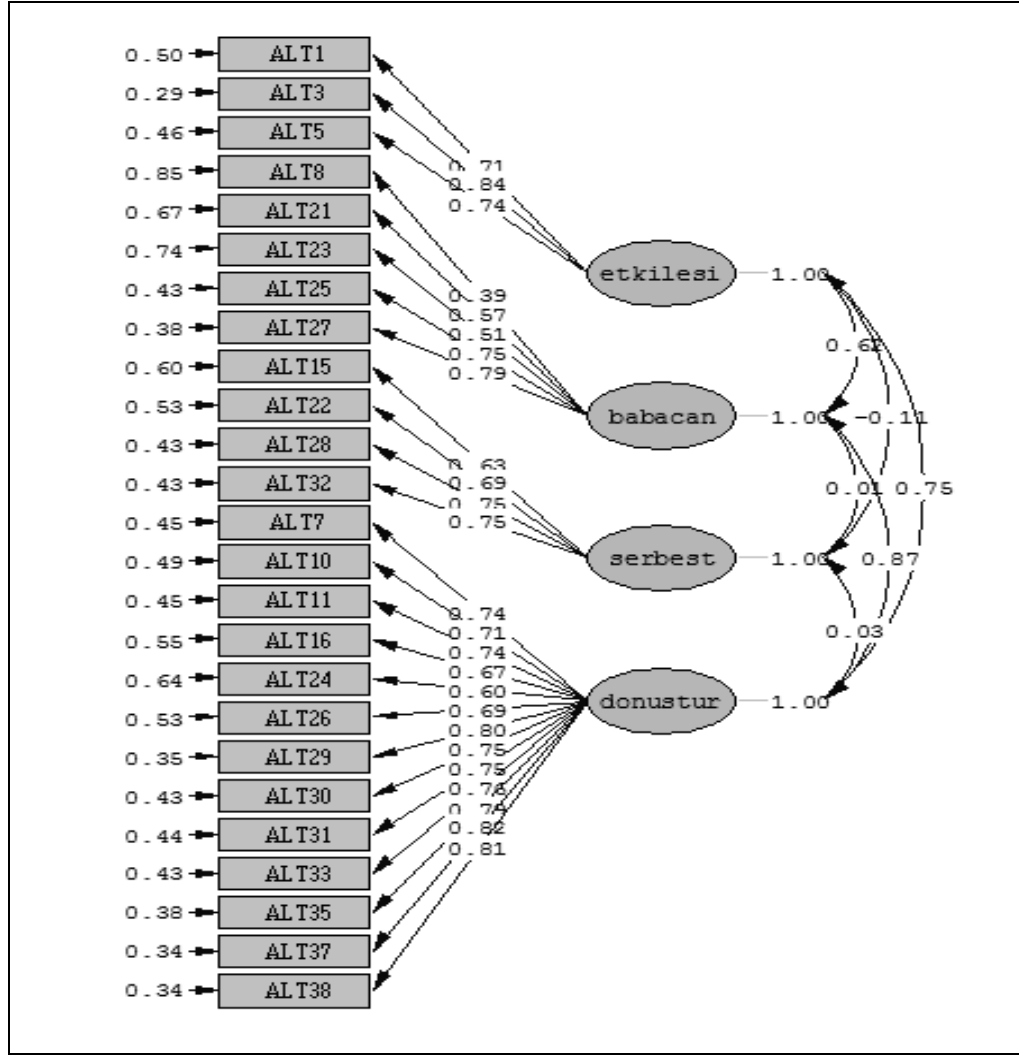
Çizelge 7.32’de faktör analizi sonrası ölçeğin alt boyutların cronbach alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde; dönüştürücü liderlik faktörü için 0.941, etkileşimli liderlik faktörü için 0.798, babacan liderlik faktörü için 0.745, serbest bırakıcı liderlik için 0.799 bulunmuştur. Algılanan liderlik ölçeği ve alt boyutları güvenilirdir. Çizelge 7.33’de algılanan liderlik tarzı ve alt boyutlarının ortalamaları ve Cronbach’s Alpha değerleri görülmektedir.

Çizelge 7.33: Algılanan Liderlik Tarzı Boyutları Betimleyici İstatistikleri ve İç Tutarlılık Düzeyleri

	Madde sayısı	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss	Cronbach’s Alpha
Dönüştürücü liderlik	13	1,08-5 (3,9)	3,80±0,78	0.941
Etkileşimli liderlik	3	1-5 (3,7)	3,51±1,02	0.798
Babacan liderlik	5	1-5 (3,8)	3,79±0,71	0.745
Serbest bırakıcı liderlik	4	1-5 (3)	3,09±1,07	0.799
Toplam	25	1,64-5 (3,7)	3,65±0,63	0.923

Çizelge 7.33’de algılanan liderlik tarzı ölçeği alt boyutu puanları incelendiğinde; dönüştürücü liderlik ortalama puanları 1.08 ile 5 arasında değişmekte olup, genel ortalama 3.80±0.78 iken, etkileşimli liderlik ortalama puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, genel ortalama 3.51±1.02’dir. Babacan liderlik puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup, genel ortalama 3.79±0.71, serbest bırakıcı liderlik puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup genel ortalama 3.09±1.07’dir. Sağlık çalışanlarının algılanan liderlik tarzı ölçeği toplam puanları ise 1.64 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3.65±0.63’dür.

Genel olarak sağlık çalışanlarının hastane yöneticilerinin liderlik tarzlarını dönüştürücü liderlik olarak algıladıkları görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı en düşük düzeydedir. Algılanan liderlik tarzı ölçeğine ilişkin 4 alt boyutu oluşturan maddelerin doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri Şekil 7.5’te görülmektedir.



Şekil 7.5: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 7.5’de modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçümleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) Çizelge 7.34’te görülmektedir.

Çizelge 7.34: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,065	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,96	İyi uyum
NNFI	$0,97 \leq NNF \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,97	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,98	İyi uyum

Çizelge 7.34 (devamı): Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
IFI	$0,97 \leq IFI \leq 1$	$0,95 \leq IFI \leq 0,97$	0,98	İyi uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,049	İyi uyum
RFI	$0,90 \leq RFI \leq 1$	$0,85 \leq RFI \leq 0,90$	0,96	İyi uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$	2,76	Kabul Edilebilir

Çizelge 7.34'de, RMSEA uyum ölçümü 0.065 olup kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçülerinden NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI, SRMR ölçümleri iyi uyum göstermektedir. Buna göre uyum ölçülerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu ve modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ($p=0.001$; $p<0.01$).

Bu araştırmada faktör analizleri sonucunda orijinal ölçeğin faktörlerinden bazı farklı boyutlar elde edilmiştir. Literatür bilgileri ışığında yeniden isimlendirilen bazı faktör boyutlarının olması nedeniyle bu aşamadan itibaren yapılan analizler ortaya çıkan yeni faktör boyutları dikkate alınarak yapılmıştır.

7.1.8 Korelasyon analizleri

Modeldeki değişkenler ve değişkenleri oluşturan tüm boyutlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Çizelge 7.35'de değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları görülmektedir.

Çizelge 7.35: Değişkenlerin Motivasyon Seviyeleri (Moderatör) ile Arasındaki İlişki

Değişkenler		Motivasyon Seviyeleri (Moderatör)			
		İçsel Motivasyon	Motive Olmama	Dışsal Motivasyon	Motivasyon Seviyeleri
Bireysel İniyatif	r	0,250	-0,239	0,201	0,168
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
Centilmenlik	r	-0,015	-0,669	-0,179	-0,332
	p	0,764	0,001**	0,001**	0,001**
Diğerkamlık	r	0,235	-0,185	0,224	0,191
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**

Çizelge 7.35 (devamı): Değişkenlerin Motivasyon Seviyeleri (Moderatör) ile Arasındaki İlişki

Değişkenler		Motivasyon Seviyeleri (Moderatör)			
		İçsel Motivasyon	Motive Olmama	Dışsal Motivasyon	Motivasyon Seviyeleri
Yüksek Görev Bilinci	r	0,239	0,031	0,207	0,257
	p	0,001**	0,533	0,001**	0,001**
Örgütsel Vatandaşlık	r	0,223	-0,501	0,069	0,013
	p	0,001**	0,001**	0,158	0,798
Dönüştürücü liderlik	r	0,356	0,050	0,293	0,375
	p	0,001**	0,306	0,001**	0,001**
Etkileşimli liderlik	r	0,284	0,148	0,287	0,365
	p	0,001**	0,002**	0,001**	0,001**
Babacan liderlik	r	0,321	0,114	0,263	0,360
	p	0,001**	0,020*	0,001**	0,001**
Serbest bırakıcı liderlik	r	-0,085	-0,467	-0,230	-0,331
	p	0,083	0,001**	0,001**	0,001**
Algılanan Liderlik Tarzı	r	0,335	-0,040	0,243	0,305
	p	0,001**	0,410	0,001**	0,001**
İçselleştirilmiş bağlılık	r	0,442	-0,031	0,335	0,418
	p	0,001**	0,527	0,001**	0,001**
Zorunlu bağlılık	r	-0,079	0,560	0,217	0,266
	p	0,108	0,001**	0,001**	0,001**
Örgütsel Bağlılık	r	0,393	0,177	0,399	0,497
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**

Çizelge 7.35’de değişkenlerin korelasyon sonuçları incelendiğinde, ara değişken motivasyon seviyeleri ile algılanan liderlik tarzı (r:0,305) arasında pozitif yönlü orta düzey ve motivasyon seviyeleri ile örgütsel bağlılık (r:0,497) arasında pozitif yönlü yüksek düzey ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile dışsal motivasyon arasında (r:0,399) pozitif yönlü orta düzey, içsel motivasyon arasında (r:0,393) pozitif yönlü orta düzey ilişki olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile motive olmama arasında (r: -0,501) negatif yönlü yüksek bir ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan centilmenlik ile motive olmama arasında (r:-0,669) negatif yönlü yüksek düzey bir ilişki olduğu görülmüştür.

Serbest bırakıcı liderlik tarzı ile motive olmama arasında (r:-0,467) negatif yönlü orta düzey bir ilişki, babacan liderlik ile motivasyon seviyeleri (r:0,360) ve içsel

motivasyon ($r:0,321$) arasında pozitif yönlü orta düzey ilişkilerin olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile motivasyon seviyeleri arasında ($r:0,365$) pozitif yönlü orta düzey ilişki olduğu ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlik ile motivasyon seviyeleri arasında ($r:0,375$) pozitif yönlü orta düzey, dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon arasında ($r:0,356$) pozitif yönlü orta düzey ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan zorunlu bağlılık ile motive olmama arasında ($r:0,560$) pozitif yönlü güçlü bir ilişki görülmüştür. İçselleştirilmiş bağlılık ile motivasyon seviyeleri ($r:0,418$) ve içsel motivasyon ($r:0,442$) arasında pozitif yönlü orta düzey ilişki olduğu ifade edilebilir. Çizelge 7.36'da değişkenlerin korelasyon analizi verilmiştir.

Çizelge 7.36: Örgütsel Bağlılık ile Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		
		İçselleştirilmiş bağlılık	Zorunlu bağlılık	Örgütsel bağlılık
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK				
Bireysel inisiyatif	r	0,264	-0,177	0,187
	p	0,001**	0,001**	0,001**
Centilmenlik	r	-0,060	-0,574	-0,269
	p	0,218	0,001**	0,001**
Diğerkamlik	r	0,222	-0,100	0,175
	p	0,001**	0,040*	0,001**
Yüksek görev bilinci	r	0,354	-0,070	0,312
	p	0,001**	0,152	0,001**
Örgütsel Vatandaşlık	r	0,227	-0,422	0,061
	p	0,001**	0,001**	0,210
ALGILANAN LİDERLİK TARZI				
Dönüştürücü liderlik	r	0,410	0,006	0,394
	p	0,001**	0,906	0,001**
Etkileşimli liderlik	r	0,378	0,145	0,414
	p	0,001**	0,003**	0,001**
Babacan liderlik	r	0,349	0,058	0,354
	p	0,001**	0,239	0,001**
Serbest bırakıcı liderlik	r	-0,179	-0,534	-0,367
	p	0,001**	0,001**	0,001**
Algılanan Liderlik Tarzı	r	0,370	-0,101	0,316
	p	0,001**	0,039*	0,001**

Çizelge 7.36'de zorunlu bağlılık ile centilmenlik arasında ($r:-0,574$) negatif yönlü güçlü bir ilişki, içselleştirilmiş bağlılık ile yüksek görev bilinci arasında ($r: 0,354$) orta düzey pozitif yönlü bir ilişki, örgütsel bağlılık ile yüksek görev bilinci arasında ($r:0,312$) orta düzey pozitif yönlü bir ilişki, zorunlu bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında ($r: -0,422$) negatif yönlü orta düzey bir ilişki görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ($r: 0,394$), dönüşümcü liderlik ile içselleştirilmiş bağlılık arasında ($r: 0,410$) pozitif yönlü orta düzey bir ilişki; etkileşimci liderlik ile içselleştirilmiş bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ($r:0,378$), etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ($r: 0,414$); babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ($r: 0,354$) ve babacan liderlik ile içselleştirilmiş bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ($r: 0,349$); serbest bırakıcı liderlik ile zorunlu bağlılık arasında ($r: -0,534$) negatif yönlü güçlü bir ilişki, serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ($-0,367$) negatif yönlü orta düzey bir ilişki görülmüştür.

Algılanan liderlik tarzı ile içselleştirilmiş bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ($r: 0,370$), algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ($r: 0,316$) görülmüştür. Çizelge 7.37'de değişkenlerin korelasyon analizi verilmiştir.

Çizelge 7.37: Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki

		Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği				
		Dönüştürücü liderlik	Etkileşimli liderlik	Babacan liderlik	Serbest bırakıcı liderlik	ALT
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği						
Bireysel inisiyatif	r	0,195	0,136	0,253	0,123	0,244
	p	0,001**	0,005**	0,001**	0,011*	0,001**
Centilmenlik	r	-0,056	-0,209	-0,054	0,504	0,048
	p	0,249	0,001**	0,267	0,001**	0,327
Diğerkamlık	r	0,295	0,267	0,352	0,076	0,344
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,118	0,001**
Yüksek görev bilinci	r	0,212	0,210	0,220	-0,080	0,206
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,100	0,001**
ÖVD	r	0,192	0,079	0,237	0,321	0,281
	p	0,001**	0,106	0,001**	0,001**	0,001**

Çizelge 7.37’de serbest bırakıcı liderlik ile centilmenlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r:0,504$), babacan liderlik ile diğerkamlık arasında ($r: 0,352$) pozitif yönlü orta düzey bir ilişki , algılanan liderlik tarzı ile diğerkamlık arasında ($r: 0,344$) orta düzey pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Korelasyon analizleri sonuçlarında dikkate değer özellikler aşağıda özetlenmiştir:

- Algılanan liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzey pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Algılanan liderlik tarzı ile motivasyon arasında orta düzey ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Motivasyon seviyeleri ile dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik ve algılanan liderlik tarzı arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık ile motivasyon seviyeleri arasında yüksek düzey pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. İçselleştirilmiş bağlılık ile örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu görülmüştür. Zorunlu bağlılık ile motive olmama

arasında pozitif yönlü yüksek düzey bir ilişki olduğu görülmüştür. Zorunlu bağlılık ile centilmenlik arasında negatif yönlü yüksek düzey bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık ile yüksek görev bilinci arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki bulunmaktadır.

- Dönüşümcü, etkileşimci, babacan liderlik ile motivasyon seviyeleri arasında orta düzey ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik ile motive olmama arasında negatif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu görülmüştür. Centilmenlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, centilmenlik ile motive olmama arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık ile motive olmama arasında yüksek düzey negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık ile motivasyon arasında ilişki bulunamıştır.

7.1.8.1 Demografik değişkenlere ilişkin fark analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların, algılanan liderlik tarzı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ile değişkenlerin alt boyutları ve motivasyon seviyelerinin düzenleyici rolünün verilerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırmanın amaçları kapsamında değerlendirilmiştir. Fark analizlerinde, öncelikle anova ve t-testi analizlerinin yapılabilmesi ve 2'li karşılaştırmalar için t-testi; 2'nin üstündeki gruplar arası karşılaştırmalar için anova testi yapılmıştır. Çizelge 7.38'de demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu) göre motivasyon seviyelerinin değerlendirilmesi verilmiştir.

Çizelge 7.38: Demografik Özelliklere (Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu) Göre Motivasyon Seviyeleri Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

	n		Motivasyon Seviyeleri Değişkeni			
			İçsel Motivasyon	Motive olmama	Dışsal Motivasyon	Genel
Cinsiyet						
Erkek	133	Min-Mak (Medyan)	1,5-5 (3,9)	1-5 (2)	2-5 (3,8)	1,7-4,8 (3,6)
		Ort±Ss	3,80±0,71	2,40±1,23	3,70±0,66	3,55±0,52
Kadın	287	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,9)	1-5 (2)	1,4-5 (3,6)	1,4-5 (3,5)
		Ort±Ss	3,80±0,69	2,39±1,09	3,60±0,60	3,50±0,50
		p	^a 0,944	^b 0,751	^a 0,115	^a 0,379
Yaş (yıl)						
≤ 25 yaş	145	Min-Mak (Medyan)	1,8-5 (3,9)	1-5 (2,3)	2-5 (3,7)	2,5-5 (3,5)
		Ort±Ss	3,80±0,67	2,46±1,04	3,62±0,58	3,52±0,47
26-35 yaş	163	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,9)	1-5 (2,7)	1,4-5 (3,8)	2,2-5 (3,7)
		Ort±Ss	3,86±0,62	2,69±1,22	3,72±0,60	3,62±0,49
36-45 yaş	64	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (3,8)	1-4,7 (2)	1,4-4,9 (3,5)	1,4-4,5 (3,4)
		Ort±Ss	3,68±0,81	2,03±1,00	3,46±0,68	3,33±0,52
46-55 yaş	36	Min-Mak (Medyan)	2,1-5 (3,8)	1-5 (1,3)	2,4-5 (3,7)	2,6-4,8 (3,3)
		Ort±Ss	3,83±0,79	1,69±0,83	3,69±0,69	3,44±0,54
≥ 56 yaş	12	Min-Mak (Medyan)	1,5-4,5 (3,9)	1-2,7 (1,3)	2-4,6 (3,4)	1,7-4 (3,4)
		Ort±Ss	3,64±0,90	1,53±0,64	3,41±0,77	3,22±0,67
		p	^d 0,673	^d 0,001**	^d 0,063	^d 0,001**
Görev						
Evli	220	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,9)	1-5 (2)	1,4-5 (3,7)	1,4-5 (3,6)
		Ort±Ss	3,79±0,71	2,43±1,19	3,66±0,64	3,53±0,53
Bekâr	200	Min-Mak (Medyan)	1,8-5 (3,9)	1-5 (2,3)	2-5 (3,6)	2,3-5 (3,5)
		Ort±Ss	3,82±0,67	2,36±1,06	3,61±0,60	3,50±0,48
		p	^a 0,741	^b 0,762	^a 0,445	^a 0,651
Eğitim durumu						
Lise	193	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (4)	1-5 (2,7)	1,4-5 (3,8)	1,4-4,8 (3,7)
		Ort±Ss	3,86±0,58	2,67±1,16	3,67±0,58	3,60±0,48
Üniversite	155	Min-Mak (Medyan)	1-5 (3,8)	1-5 (2)	2-5 (3,6)	1,7-5 (3,5)
		Ort±Ss	3,72±0,73	2,30±1,07	3,58±0,64	3,45±0,52
Lisansüstü / doktora	72	Min-Mak (Medyan)	1,8-5 (4)	1-4,7 (1,5)	2-5 (3,6)	2,3-4,8 (3,4)
		Ort±Ss	3,83±0,85	1,84±0,94	3,64±0,70	3,44±0,52
		p	^c 0,167	^d 0,003**	^c 0,388	^c 0,008**

Çizelge 7.38’de, yaşlara göre 35 yaş ve altı çalışanların, 36-45 aralığında olan katılımcılardan motivasyonları daha yüksek olduğunu bulunmuştur.

Lise mezunlarının motive olmama durumları üniversite ve lisansüstü-doktora mezunlarından daha yüksektir. Eğitim düzeyi arttıkça motive olmama durumu düşmektedir.

Sağlık çalışanlarından hemşirelerin motivasyonları doktorlardan daha yüksek bulunmuştur. İş yerinde çalışma süreleri 11 yıl ve üzeri yıl ile 6-10 yıl olanların motivasyon seviyeleri, 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksektir

İş deneyimi 6-10 yıl olanların motivasyon seviyeleri, 16-20 yıl olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetici ile çalışma sürelerine göre genel motivasyon seviyeleri değişkeni arasında 3-5 yıl ve 6-10 yıl aynı yönetici ile çalışanların motivasyon seviyeleri, 11-15 yıl çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Çizelge 7.38’de örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin demografik özelliklere göre değerlendirilmesi verilmiştir.

Çizelge 7.39: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Demografik Özelliklere Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

			Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni				
	n		Bireysel İniyatif	Centilmenlik	Diğerkamlık	Yüksek görev bilinci	Genel
Cinsiyet							
Erkek	133	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,5)	1,3-5 (4)	1-5 (4)	2,5-5 (3,9)
		Ort±Ss	4,21±0,64	3,39±1,03	4,08±0,64	3,80±0,97	3,90±0,49
Kadın	287	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,8)	1,8-5 (4)	1,5-5 (4)	2,5-5 (4)
		Ort±Ss	4,27±0,57	3,54±0,94	4,18±0,57	3,96±0,78	4,01±0,49
		p	^a 0,288	^b 0,155	^a 0,093	^a 0,102	^a 0,031*
Yaş (yıl)							
≤ 25 yaş	145	Min-Mak (Medyan)	2,4-5 (4,2)	1-5 (3,8)	1,8-5 (4)	1-5 (4)	2,8-5 (3,9)
		Ort±Ss	4,25±0,54	3,48±0,97	4,19±0,56	3,82±0,80	3,97±0,47
26-35 yaş	163	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,5)	2-5 (4)	1-5 (4)	2,5-5 (3,9)
		Ort±Ss	4,27±0,60	3,25±1,04	4,17±0,56	4,00±0,85	3,93±0,49
36-45 yaş	64	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	2-5 (3,9)	2-5 (4)	2-5 (4)	2,5-5 (4,1)
		Ort±Ss	4,20±0,68	3,80±0,73	4,11±0,65	3,91±0,81	4,03±0,53
46-55 yaş	36	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	2,3-5 (3,8)	1,3-5 (4)	1-5 (4)	2,5-5 (4)
		Ort±Ss	4,27±0,61	3,83±0,80	4,00±0,77	3,82±1,13	4,02±0,55
≥ 56 yaş	12	Min-Mak (Medyan)	3,6-5 (4,3)	3,3-5 (4,3)	3,3-5 (4)	3-5 (4)	3,6-4,7 (4,2)
		Ort±Ss	4,33±0,51	4,23±0,49	4,10±0,55	3,92±0,60	4,19±0,37
		p	^a 0,963	^a 0,001**	^a 0,836	^a 0,428	^a 0,120
Medeni durum							
Evli	220	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,5)	1,3-5 (4)	1-5 (4)	2,5-5 (3,9)
		Ort±Ss	4,24±0,61	3,42±1,01	4,12±0,59	3,95±0,85	3,95±0,49
Bekâr	200	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,8)	1,8-5 (4)	1-5 (4)	2,5-5 (4)
		Ort±Ss	4,27±0,57	3,56±0,92	4,18±0,60	3,87±0,85	4,00±0,49
		p	^a 0,676	^b 0,156	^a 0,335	^a 0,349	^a 0,296

Çizelge 7.39 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Demografik Özelliklere Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni					
	n		Bireysel İniyatif	Centilmenlik	Diğerkamlık	Yüksek görev bilinci	Genel
Eğitim durumu							
Lise	193	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,3)	2-5 (4)	2-5 (4)	2,5-5 (3,8)
		Ort±Ss	4,17±0,62	3,23±1,02	4,13±0,57	3,92±0,82	3,87±0,49
Üniversite	155	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,4)	1-5 (3,8)	1,8-5(4,3)	1-5 (4)	2,5-5 (4,1)
		Ort±Ss	4,35±0,53	3,63±0,90	4,23±0,58	3,90±0,87	4,07±0,47
Lisans üstü / doktora	72	Min-Mak (Medyan)	2,2-5 (4,3)	1,5-5 (4)	1,3-5 (4)	1-5 (4)	2,7-5 (4,1)
		Ort±Ss	4,26±0,61	3,89±0,78	4,03±0,68	3,90±0,91	4,05±0,50
		p	^c 0,016*	^d 0,001**	^c 0,059	^c 0,979	^a 0,001**

Çizelge 7.39'a göre, kadın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, erkek çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre yaşı 26-35 olan çalışanların centilmenlik davranışı gösterme durumları, yaşı 36-45 yaş , 46-55 yaş , 56 yaş ve üzeri çalışanlardan daha düşük bulunmuştur.

Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre üniversite mezunu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları ayrıca bireysel inisiyatif ve centilmenlik davranışları gösterme durumları lise mezunu çalışanlardan daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çizelge 7.40'da örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin demografik özelliklere (görev, çalışma süresi, iş deneyimi) göre değerlendirilmesi verilmiştir.

Çizelge 7.40: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Demografik Özelliklere (Görev, Çalışma Süresi, İş Deneyimi) Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği					
	n		Bireysel inisiyatif	Centilmenlik	Diğerkamlık	Yüksek görev bilinci	Toplam
Görev							
Hemşire	336	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,5)	1,8-5 (4)	1-5 (4)	2,5-5 (3,9)
		Ort±Ss	4,26±0,58	3,38±1,00	4,18±0,57	3,93±0,84	3,96±0,48
Doktor	84	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	2-5 (4)	1,3-5 (4)	1-5 (4)	2,5-5 (4,1)
		Ort±Ss	4,24±0,63	3,92±0,71	4,02±0,68	3,84±0,90	4,04±0,52
		p	^a 0,836	^b 0,001**	^a 0,029*	^a 0,405	^a 0,164
İş yerinde çalışma süresi							
1-5 yıl	230	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,8)	2-5 (4,3)	1-5 (4)	2,5-5 (4)
		Ort±Ss	4,30±0,55	3,66±0,88	4,22±0,53	3,87±0,82	4,05±0,46
6-10 yıl	88	Min-Mak (Medyan)	2,6-5 (4,2)	1,5-5 (3,4)	3-5 (4)	2-5 (4)	2,8-5 (3,8)
		Ort±Ss	4,16±0,56	3,35±0,97	4,11±0,52	3,95±0,79	3,90±0,48
≥11 yıl	102	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,3)	1-5 (3,3)	1,3-5 (4)	1-5 (4)	2,5-4,9 (3,9)
		Ort±Ss	4,22±0,69	3,22±1,08	4,03±0,75	3,96±0,96	3,87±0,55
		p	^c 0,137	^d 0,001**	^c 0,024*	^c 0,597	^c 0,002**

Çizelge 7.40 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Demografik Özelliklere (Görev, Çalışma Süresi, İş Deneyimi) Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

			Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği				
	n		Bireysel inisiyatif	Centilmenlik	Diğerkamlık	Yüksek görev bilinci	Toplam
Toplam iş deneyimi							
<1 yıl	54	Min-Mak (Medyan)	2,2-5 (4,3)	1,8-5 (4)	1,8-5 (4)	2-5 (4)	2,7-4,9 (4)
		Ort±Ss	4,21±0,66	3,75±0,83	4,14±0,64	3,83±0,69	4,02±0,52
1-5 yıl	123	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1-5 (3,8)	2-5 (4,3)	1-5 (4)	2,5-5 (3,9)
		Ort±Ss	4,25±0,55	3,41±0,99	4,20±0,56	3,86±0,88	3,96±0,48
6-10 yıl	107	Min-Mak (Medyan)	2,6-5 (4,2)	1-5 (3)	2,8-5 (4)	2-5 (4)	3,1-5 (3,8)
		Ort±Ss	4,26±0,59	3,13±1,06	4,13±0,53	3,98±0,82	3,89±0,47
11-15 yıl	52	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,2)	1,3-4,8 (3)	2-5 (4)	1-5 (4)	2,5-4,9 (3,9)
		Ort±Ss	4,16±0,64	3,43±0,84	4,15±0,65	3,87±0,89	3,92±0,47
16-20 yıl	34	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,4)	2-5 (4)	2-5 (4,3)	2-5 (4)	2,5-5 (4,2)
		Ort±Ss	4,34±0,67	3,96±0,80	4,23±0,65	4,19±0,73	4,19±0,52
≥21 yıl	51	Min-Mak (Medyan)	3-5 (4,4)	2,3-5 (4)	1,3-5 (4)	1-5 (4)	2,7-5 (4,1)
		Ort±Ss	4,33±0,48	3,92±0,75	4,04±0,67	3,80±0,99	4,07±0,48
		p	^c 0,687	^d 0,001**	^c 0,650	^c 0,278	^c 0,024*
Yönetici ile çalışma süresi							
<2 yıl	189	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4,4)	1-5 (4)	2-5 (4,3)	1-5 (4)	2,5-5 (4)
		Ort±Ss	4,33±0,56	3,69±0,86	4,23±0,55	3,91±0,84	4,08±0,46
3-5 yıl	125	Min-Mak (Medyan)	2,2-5 (4,2)	1-5 (3,3)	1,3-5 (4)	1-5 (4)	2,7-5 (3,9)
		Ort±Ss	4,20±0,56	3,30±1,04	4,09±0,62	3,80±0,86	3,87±0,48
6-10 yıl	67	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4)	1-5 (2,8)	2-5 (4)	2-5 (4)	2,5-5 (3,7)
		Ort±Ss	4,05±0,66	3,09±1,02	4,01±0,6	3,99±0,85	3,78±0,49
11-15 yıl	39	Min-Mak (Medyan)	2,4-5 (4,6)	2-5 (3,8)	2,8-5 (4)	1-5 (4)	2,9-4,9 (4,2)
		Ort±Ss	4,40±0,60	3,81±0,85	4,21±0,67	4,10±0,81	4,15±0,50
		p	^c 0,002**	^d 0,001**	^c 0,037*	^c 0,179	^c 0,001**

Çizelge 7.40'a göre, doktorların centilmenlik davranışları, hemşirelerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Hemşirelerin diğerkamlık davranışları ise doktorlardan daha yüksek bulunmuştur. İş yerinde çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme durumları 6-10 yıl ile 11 yıl ve üzeri çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksektir.

Toplam iş deneyimi süresi 16-20 yıl olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı toplam iş deneyimi süresi 6-10 yıl olan çalışanlardan daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çizelge 7.41'da algılanan liderlik tarzları değişkeninin demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, görev) göre değerlendirilmesi verilmiştir.

Çizelge 7.41: Algılanan Liderlik Tarzları Değişkeninin Demografik Özelliklere (Cinsiyet, Yaş, Görev) Göre Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

			Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği				Genel
n			Dönüştürücü liderlik	Etkileşimci liderlik	Babacan liderlik	Serbest bırakıcı liderlik	
Cinsiyet							
Erkek	133	Min-Mak (Medyan)	1,1-5 (3,8)	1-5 (3,3)	1,2-5(3,6)	1-5 (2,8)	1,6-4,8 (3,6)
		Ort±Ss	3,61±0,84	3,37±1,11	3,62±0,75	2,92±1,01	3,47±0,65
Kadın	287	Min-Mak (Medyan)	1,2-5 (4)	1-5 (3,7)	1-5 (4)	1-5 (3,3)	1,7-5 (3,8)
		Ort±Ss	3,89±0,74	3,58±0,97	3,88±0,68	3,17±1,09	3,73±0,60
		p	^a 0,002**	^a 0,069	^a 0,001**	^a 0,026*	^a 0,001**
Yaş (yıl)							
≤ 25 yaş	145	Min-Mak (Medyan)	1,2-5 (4)	1-5 (3,7)	2-5 (4)	1-5 (3)	1,7-5 (3,8)
		Ort±Ss	4,02±0,71	3,54±1,03	3,94±0,64	3,06±1,16	3,79±0,59
26-35 yaş	163	Min-Mak (Medyan)	1,1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (4)	1-5 (3)	1,8-4,9 (3,8)
		Ort±Ss	3,83±0,76	3,67±1,05	3,87±0,72	2,93±1,08	3,67±0,60
36-45 yaş	64	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (3,7)	1,3-4,7 (3,3)	2-5 (3,6)	1,5-5 (3,3)	2-4,8 (3,6)
		Ort±Ss	3,48±0,77	3,32±0,88	3,6±0,71	3,35±0,92	3,47±0,64
46-55 yaş	36	Min-Mak (Medyan)	1,3-4,8 (3,7)	1-5 (3,7)	1,2-5 (3,6)	1,3-5 (3,5)	1,8-4,6 (3,6)
		Ort±Ss	3,60±0,79	3,27±0,96	3,48±0,70	3,44±0,87	3,51±0,65
≥ 56 yaş	12	Min-Mak (Medyan)	1,3-4,1 (3,1)	1-4 (2,8)	1,8-4 (3,3)	2,3-4 (3,1)	1,6-4 (3)
		Ort±Ss	3,05±0,90	2,72±1,00	3,15±0,67	3,17±0,60	3,05±0,70
Görev							
Hemşire	336	Min-Mak (Medyan)	1,1-5 (4)	1-5 (3,7)	1-5 (4)	1-5 (3)	1,7-5 (3,8)
		Ort±Ss	3,9±0,73	3,61±1,00	3,89±0,69	3,03±1,10	3,72±0,59
Doktor	84	Min-Mak (Medyan)	1,3-4,9 (3,7)	1-5 (3,3)	1,2-4,6 (3,6)	1,5-5 (3,3)	1,6-4,8 (3,5)
		Ort±Ss	3,41±0,84	3,13±1,02	3,44±0,68	3,32±0,89	3,37±0,70
		p	^a 0,001**	^a 0,001**	^a 0,001**	^a 0,012*	^a 0,001**

Çizelge 7.41'e göre, 26-35 yaş aralığındaki çalışanların toplam örgütsel bağlılık puanları, yaşı 25 yıl ve daha az olan çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durumlarına göre evli olan çalışanların örgütsel bağlılıkları ve içselleştirilmiş bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Lise mezunu çalışanların örgütsel bağlılıkları, lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Çizelge 7.42'de örgütsel bağlılık değişkeninin demografik özelliklere (görev, çalışma süresi, iş deneyimi) göre değerlendirilmesi verilmiştir.

Çizelge 7.42: Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Demografik Özelliklere Göre (Görev, Çalışma Süresi, İş Deneyimi) Ortalama Puanlarının Değerlendirilmesi

			Örgütsel Bağlılık Ölçeği		
	n		İçselleştirilmiş bağlılık	Zorunlu bağlılık	Genel
Görev					
Hemşire	336	Min-Mak (Medyan)	1,2-5 (3,6)	1-5 (3)	1,6-5 (3,4)
		Ort±Ss	3,60±0,74	2,86±1,10	3,44±0,62
Doktor	84	Min-Mak (Medyan)	1,9-5 (3,8)	1-4,7 (2)	2-4,6 (3,4)
		Ort±Ss	3,64±0,86	2,25±0,91	3,34±0,67
		p	^a 0,732	^b 0,001**	^a 0,185
İş yerinde çalışma süresi					
1-5 yıl	230	Min-Mak (Medyan)	1,2-5 (3,5)	1-5 (2,7)	1,6-5 (3,2)
		Ort±Ss	3,48±0,79	2,61±1,01	3,30±0,64
6-10 yıl	88	Min-Mak (Medyan)	2,2-5 (3,7)	1-5 (3)	2,1-4,5 (3,6)
		Ort±Ss	3,64±0,69	2,90±1,06	3,48±0,57
≥11 yıl	102	Min-Mak (Medyan)	1,6-5 (4)	1-5 (3)	1,8-4,6 (3,9)
		Ort±Ss	3,87±0,71	2,87±1,25	3,65±0,60
		p	^c 0,001**	^d 0,048*	^c 0,001**
Toplam iş deneyimi					
<1 yıl	54	Min-Mak (Medyan)	1,4-5 (3,5)	1-5 (3)	2,1-5 (3,4)
		Ort±Ss	3,53±0,79	2,96±0,96	3,41±0,68
1-5 yıl	123	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (3,5)	1-5 (2,7)	1,6-4,9 (3,3)
		Ort±Ss	3,48±0,75	2,70±1,02	3,31±0,59
6-10 yıl	107	Min-Mak (Medyan)	1,2-5 (3,9)	1-5 (3,3)	1,7-4,6 (3,7)
		Ort±Ss	3,68±0,71	3,08±1,19	3,56±0,63
11-15 yıl	52	Min-Mak (Medyan)	1,6-4,8 (3,7)	1-5 (2,3)	1,8-4,3 (3,5)
		Ort±Ss	3,53±0,80	2,58±1,07	3,33±0,66
16-20 yıl	34	Min-Mak (Medyan)	2-5 (4)	1-4,7 (2)	2-4,5 (3,6)
		Ort±Ss	3,84±0,80	2,14±0,96	3,48±0,59
≥21 yıl	51	Min-Mak (Medyan)	2,1-5 (3,9)	1-5 (2)	2,3-5 (3,5)
		Ort±Ss	3,78±0,82	2,40±0,97	3,48±0,63
		p	^c 0,044*	^d 0,048*	^c 0,021*
Yönetici ile çalışma süresi					
<2 yıl	189	Min-Mak (Medyan)	1,2-5 (3,5)	1-5 (2,3)	1,7-5 (3,2)
		Ort±Ss	3,47±0,81	2,54±1,03	3,27±0,66
3-5 yıl	125	Min-Mak (Medyan)	1,3-5 (3,7)	1-5 (3)	1,6-5 (3,6)
		Ort±Ss	3,66±0,70	3,03±1,05	3,52±0,59
6-10 yıl	67	Min-Mak (Medyan)	2-5 (3,9)	1-5 (3,3)	2-4,6 (3,7)
		Ort±Ss	3,68±0,71	3,07±1,09	3,55±0,63
11-15 yıl	39	Min-Mak (Medyan)	2,5-5 (4)	1-5 (2)	2,6-4,6 (3,7)
		Ort±Ss	4,02±0,67	2,15±1,01	3,62±0,49
		p	^c 0,001**	^d 0,001**	^c 0,001**

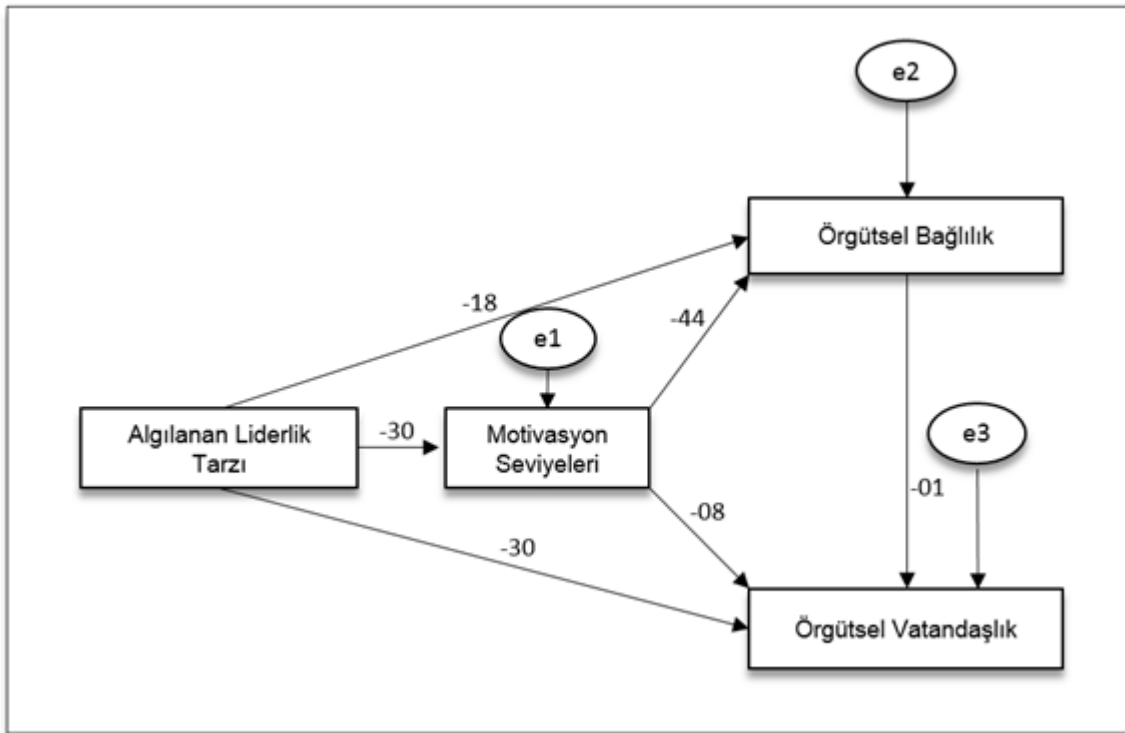
Çizelge 7.42'e göre hemşirelerin, zorunlu bağlılıkları doktorlardan daha yüksek bulunmuştur. İş yerinde çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların içselleştirilmiş bağlılıkları, 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. İş yerinde çalışma süresi 6-10 olan çalışanların zorunlu bağlılıkları, 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksektir. Sağlık çalışanlarının iş yerinde çalışma sürelerine göre 11 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl olan çalışanların örgütsel bağlılıkları, 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık çalışanlarının toplam iş deneyim süresi 6-10 yıl , 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışanların içselleştirilmiş bağlılıkları, 1-5 yıl çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının yönetici ile çalışma sürelerine göre genel örgütsel bağlılık düzeyleri 11-15 yıl, 6-10 yıl ve 3-5 yıl olan çalışanların örgütsel bağlılıkları çalışma süresi 2 yıldan az olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur.

7.1.8.2 Yapısal eşitlik modeli

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri test etmek maksadıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli (YEM) Şekil 7.6'da verilmiştir.



Şekil 7.6: Değişkenlerin Yapısal Eşitlik Modeli

- Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının, motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İlişki	Tahmin	p
M ←ALT	0,305	0.000

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının çalışan motivasyonları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($R=0.305$; $p<0.000$).

Sağlık sektörünün karmaşık organizasyon yapısı nedeniyle, çalışanlarının organizasyon yapısı içerisinde görev tanımlarının belirlenmesi, yetki ve sorumluluk sahalarının netleşmesi ve süreç yönetiminin sağlanabilmesi için lider yöneticilere ihtiyaç vardır. Sağlık çalışanlarının liderlik algılarının motivasyon seviyeleri ile ilişki olmasının başlıca nedeni olarak yöneticilerinin liderlik tarzını çoğunlukla dönüşümcü liderlik olarak algılamaları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderlerin yol gösterici, yenilikçi, etik ilkelere uygun davranan, çalışanlarına ilham veren ve onları motive eden liderlik yaklaşımları çalışanların motivasyon seviyelerini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca etkin liderin çalışanlarda yarattığı güven ve adalet duygusunun çalışanların motivasyonunu arttıran diğer bir unsur olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, çalışanların liderlik tarzı algılamaları arttıkça motivasyonları da yükselecektir (Hipotez 1 – KABUL).

- Hipotez 2: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide motivasyon seviyelerinin aracılık (düzenleyici) rolü vardır.

İlişkiler	Direkt Etki	Dolaylı Etki	Sonuç
ALT-M-ÖB	0.181 (0.002)	0,135(0.000)	Kısmi Aracılık

Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde ($R=0.181$; $p<.01$) direkt ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine motivasyon seviyelerinin aracılık rolü olduğu ($R=0.135$; $p<.01$) görülmüştür. Dolayısıyla her iki yol analizi anlamlı olduğundan motivasyonun kısmi olarak aracılık rolü olduğunu ifade edebilir (Hipotez 2 – KABUL).

Sağlık çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının örgütsel bağlılığı etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Etkin liderlik, sağlık kuruluşlarında çalışanların hizmet kalitesinin artmasını sağlar ve çalışanları örgütün amaç ve hedefleri yönünde

birleştirir. Aynı amaçlar etrafında birleşen çalışanların dayanışma içerisinde olması ve liderlerine olan güveni bağlılıklarını arttırabilir. Ayrıca sağlık liderlerinin, çalışanlar ile etkin iletişimi, çalışanların nitelik ve yetkinliklerine uygun alanlarda görevlendirmesi, çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkmasına, iş tatmini ve iş memnuniyeti ile bağlılıklarının artmasına sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısı ile çalışanların liderlik tarzı algısı arttıkça örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Çalışanların motivasyon seviyelerinin bu etkiyi arttırmak yönünde düzenleyici rol oynadığı görülmüştür.

- Hipotez 3: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık arasında motivasyon seviyelerinin aracılık (düzenleyici) rolü vardır.

İlişkiler	Direkt Etki	Dolaylı Etki	Sonuç
ALT-M-VD	0.304 (0.001)	-0.023(0.287)	Aracılık Yok

Algılanan liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık üzerinde ($R=0.304$; $p<.01$) direkt ve anlamlı etkisinin olduğunu görülmektedir. Algılanan liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine motivasyon aracılığıyla bakıldığında ($R=-0.023$; $p>.01$) anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla motivasyonun aracılık rolünden söz edilemez (Hipotez 3 – RED).

Liderlik, rgtsel vatandaşlık davranışlarının belirleyicisi olarak literatürde yer almaktadır. Çalışanların liderleri ile olan etkileşim ve iletişimi örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinde etkili olmaktadır. Liderlerin motive eden yaklaşımları, gönüllü olarak daha fazla çalışma, iş arkadaşlarına yardımcı olma, örgütün gelişmesine katkıda bulunma gibi davranışlar sergilemelerini sağlayabilir. Dolayısı ile sağlık çalışanlarının liderlik tarzı algılamaları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları da artacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle algılanan liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine motivasyon seviyelerinin düzenleyici bir rolü olmadığı görülmüştür.

- Hipotez 4: Çalışanların motivasyon seviyelerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İlişki	Tahmin	p
B $\leftarrow$ M	0.442	0.001

Çalışanların motivasyon seviyelerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($R=0.442$; $p<0.000$). Dolayısı ile çalışanların motivasyon seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri benimsemiş olan çalışanlardır. Bu anlamda örgütsel bağlılıklarının olması da beklenmektedir (Hipotez 4 – KABUL).

- Hipotez 5: Çalışanların motivasyon seviyelerinin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İlişki	Tahmin	p
ÖV $\leftarrow$ M	-0.084	0.161

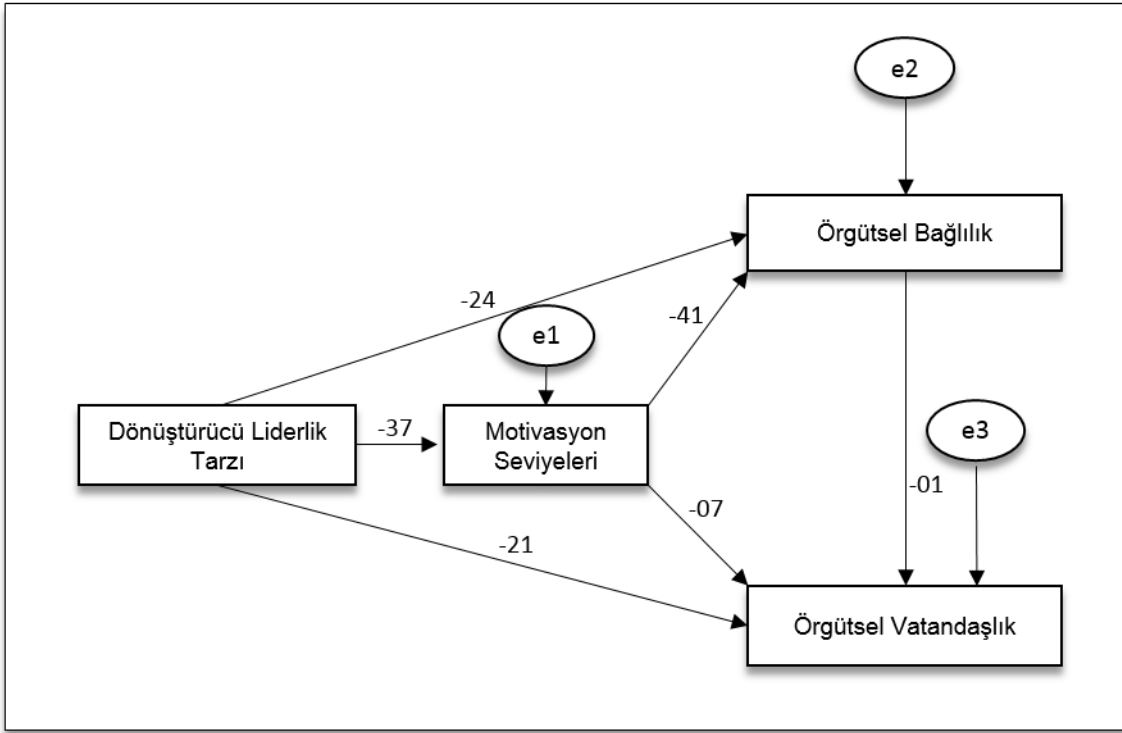
Çalışanların motivasyon seviyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir ($R=-0.084$; $p>0.01$). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle algılanan liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine motivasyon seviyelerinin düzenleyici bir rolü olmadığı görülmektedir (Hipotez 5 – RED).

- Hipotez 6: Çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İlişki	Tahmin	p
ÖV $\leftarrow$ ÖB	0.007	0.888

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir ($R=0.007$; $p>0.01$). Bu sonuç, hipotezi desteklememektedir (Hipotez 6 – RED).

Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan algılanan liderlik tarzının alt boyutlarının araştırmanın aracılık rolünü üstlenen motivasyon seviyelerine etkisini ortaya koymak için oluşturulan alt hipotezler ve sonuçları aşağıda verilmiştir (Şekil 7.7).



Şekil 7.7: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi ve Motivasyon Seviyelerinin Aracılık Rolü

- Hipotez 1a: Dönüşümcü liderlik algılarının motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

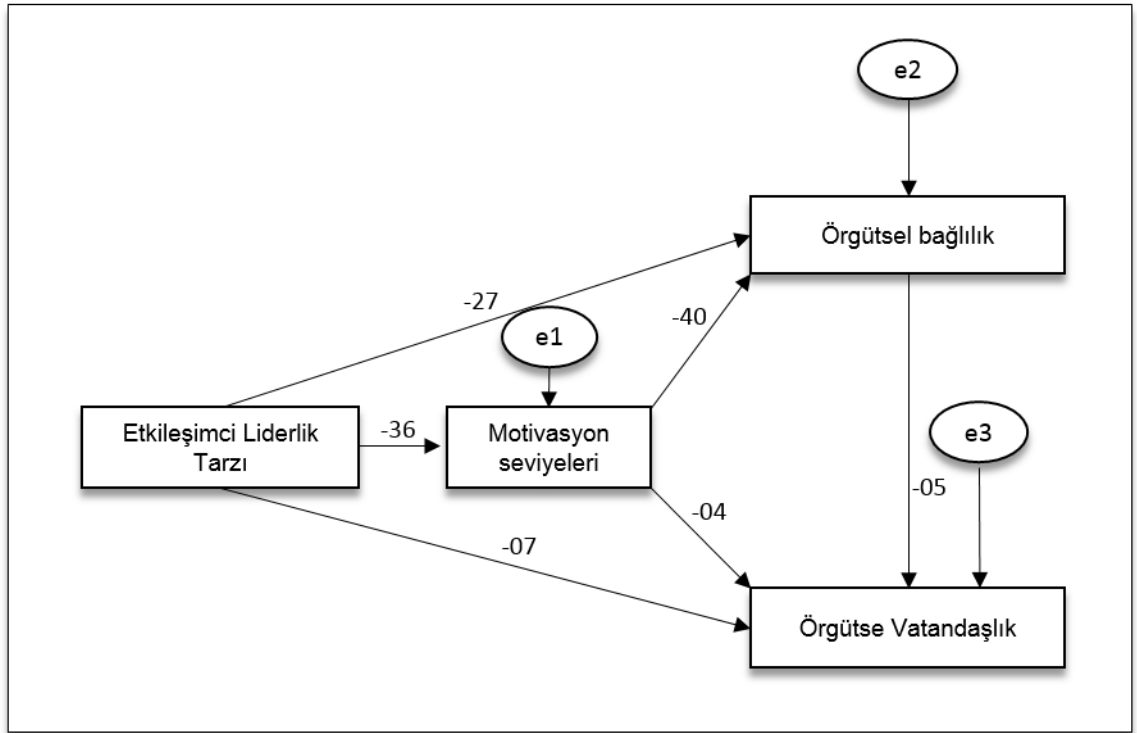
Dönüştürücü liderlik tarzı algısının çalışanların motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Sağlık kurumlarında dönüştürücü liderlerin iletişime açık tutumları, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan yaklaşımları, kaliteli sağlık hizmeti vermek, hasta ve çalışan memnuniyetini sağlamak için belirlenen ortak amaç ve hedeflerinin bulunması çalışanların motivasyonunu artırabilir. Dolayısı ile çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça motivasyon seviyelerinin yükseldiği düşünülmektedir (Hipotez 1a – KABUL).

- Hipotez 2a: Dönüşümcü liderlik algılarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında motivasyon seviyelerinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarında motivasyon seviyelerinin aracılık rolü bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artacağı düşünülmektedir. Motivasyon seviyeleri bu iki değişken arasındaki etkiyi arttıran bir düzenleyici rolü oynamaktadır (Hipotez 2a – KABUL).

- Hipotez 3a: Dönüşümcü liderlik algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderlik tarzı algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının liderlerini dönüşümcü lider olarak algılaması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini arttırabilir. Dönüşümcü liderlerin esnek, katılımcı, vizyoner ve etkin iletişim içindeki yaklaşımları çalışanların örgütün amaçları için görev tanımları haricinde daha çok gayret göstermelerini sağlayabilir. Podsakoff ve arkadaşları (1990) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını bulmuşlardır (Podsako, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990:132). Ancak, literatürde geçen bazı çalışmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur (Hipotez 3a – KABUL).



Şekil 7.8: Etkileşimci Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi ve Motivasyon Seviyelerinin Aracılık Rolü

- Hipotez 1b: Etkileşimci liderlik algılarının motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

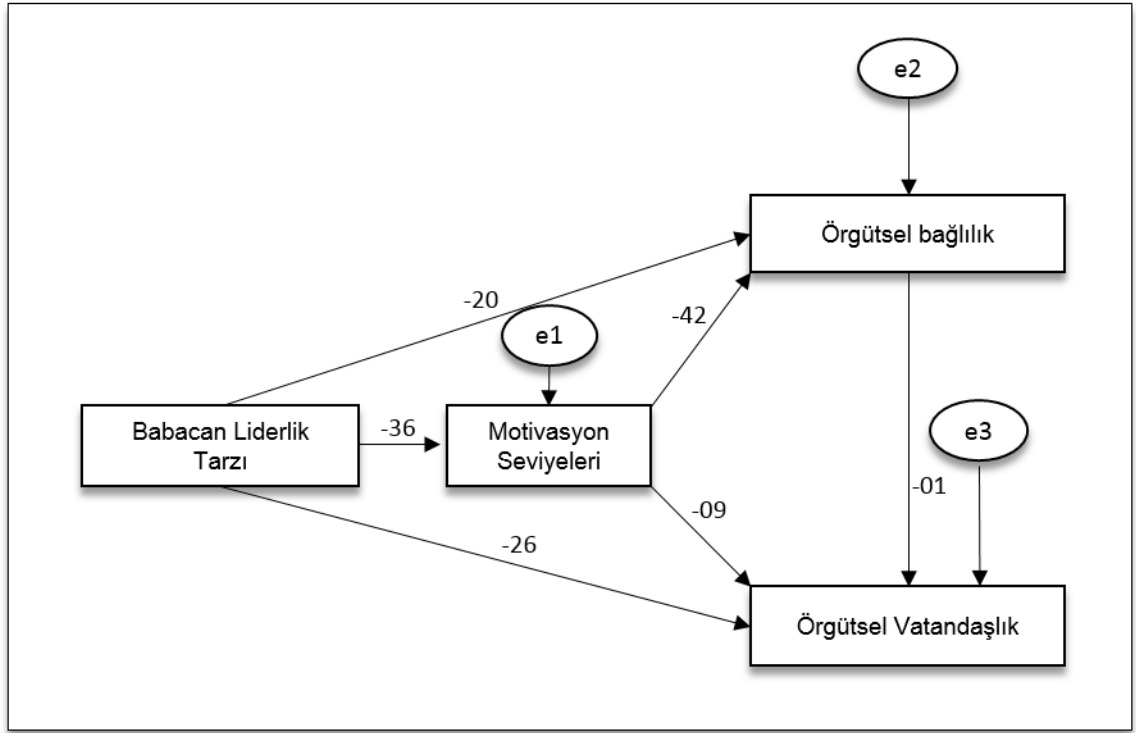
Etkileşimci liderlik tarzı algısının çalışanların motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının performanlarının ödül veya ceza sistemi ile değerlendirilerek yöneticinin çalışanlarını yakından denetlemesi, formal bir yapının bulunması ve yapılan hizmetlerin ön planda olması, çalışanların ödül ve ceza yöntemiyle performanslarının değerlendirilmesi motivasyonunu arttırabilir. Dolayısı ile sağlık çalışanlarının etkileşim liderlik algısı arttıkça motivasyon seviyelerinin yükseldiğini söylenebilir (Hipotez 1b – KABUL).

- Hipotez 2b: Etkileşimci liderlik algılarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında motivasyon seviyelerinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Sağlık çalışanlarında etkileşimci liderlik algılarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında motivasyon seviyelerinin aracılık rolü olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların etkileşimci liderlik algıları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığını ifade edilebilir. Çalışanların motivasyon seviyelerinin bu iki değişken arasında düzenleyici rolü bulunmaktadır (Hipotez 2b – KABUL).

- Hipotez 3b: Etkileşimci liderlik tarzı algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olmadığı görülmektedir. Podsakoff ve arkadaşları (1990) yaptıkları çalışmada etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Podsakoff et. Al., 1990:136). Sağlık çalışanlarının etkileşimci liderlik algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık göstermeleri azalacaktır. Etkileşimci liderler, görev tanımlarını ve hedefleri net olarak ortaya koyar, çalışma koşullarını belirler ve belirlenen görev tanımlarının dışına çıkılmasını istemez. Bu nedenler ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi diğer bir deyişle kendi istekleri doğrultusunda görev tanımları dışında gayretli çalışmalar gösteremeyeceği düşünülmektedir (Hipotez 3b – RED).



Şekil 7.9: Babacan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi ve Motivasyon Seviyelerinin Aracılık Rolü

- Hipotez 1c: Babacan liderlik algılarının motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

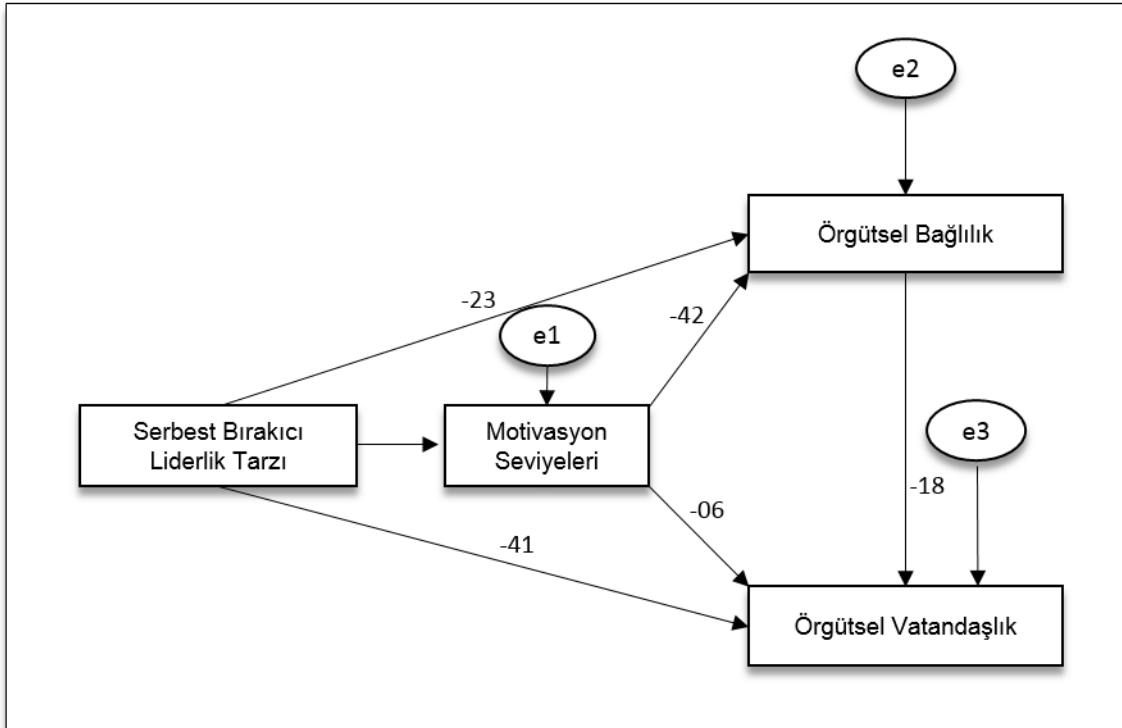
Babacan liderlik tarzı algısının çalışanların motivasyonları üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Babacan liderliğin, lider çalışan ilişkisini arttırması ve lider ile yoğun sosyal ilişkilerin yaşanması çalışanların motivasyon seviyelerini arttırabileceği düşünülmektedir. Dolayısı ile sağlık çalışanlarının babacan liderlik algıları arttıkça motivasyon seviyeleri yükselecektir (Hipotez 1c – KABUL).

- Hipotez 2c: Babacan liderlik algılarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında motivasyon seviyelerinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Babacan liderlik tarzı algısının çalışanların örgütsel bağlılıklarında motivasyonun aracılık rolünün olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının babacan liderlik algısı örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Babacan liderin, iş yerinde aile ortamı yaratması, çalışanlar ile iş ve iş dışı yaşantılarında etkili iletişim kurması nedeniyle çalışanların motivasyon seviyeleri, babacan liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini arttırdığı ifade edilebilir. Motivasyon seviyelerinin bu iki değişkenin etkisini arttıran düzenleyici bir rol üstlendiği görülmüştür (Hipotez 2c – KABUL).

- Hipotez 3c: Babacan liderlik tarzı algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Babacan liderlik tarzı algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Sağlık kurumlarında çalışanların kriz anlarında hızlı reaksiyon verebilmeleri ve sorunları en hızlı şekilde çözümlemeleri gereklidir. Çalışanların liderleriyle etkili iletişim kurması bu anlamda çok önemlidir. Liderleriyle etkili iletişim kuran çalışanlar liderin beklentilerini ve hedefleri net bir şekilde anlar. Örgüt için faydalı faaliyetlerde bulunurlar ve görev tanımları haricinden fazladan çalışırlar. Babacan liderlerin etkili iletişimi çalışanların vatandaşlık davranışlarını geliştirebilir. Dolayısı ile sağlık çalışanlarının babacan liderlik tarzı algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin arttırdığı görülmüştür (Hipotez 3c – KABUL).



Şekil 7.10: Servant Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi ve Motivasyon Seviyelerinin Aracılık Rolü

- Hipotez 1d: Servant bırakıcı liderlik algılarının motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Servant bırakıcı liderlik algısının çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Servant bırakıcı liderlerin çalışanların sorunları ile ilgilenmemesi ve etkin olmamasının çalışanları bireysel amaçlara yönlendirdiği ve

bireysel amaçların örgütsel amaçların önüne geçerek, çalışanların motivasyon seviyelerini olumsuz etkilediğini ifade edilebilir (Hipotez 1d – RED).

- Hipotez 2d: Serbest bırakıcı liderlik algılarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında motivasyon seviyelerinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik tarzına sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarında motivasyonun aracılık rolünün olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının serbest bırakıcı liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarını azaldığı tespit edilmiştir. Fakat motivasyonun seviyelerinin aracı değişken olmasıyla beraber çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Bu sonucu, çalışanların dinamik grup çalışması içerisinde olmaları ve birbirlerini destekleyen iş ilişkilerinin motivasyon seviyelerini arttırabileceği değerlendirilebilmektedir (Hipotez 2d – KABUL).

- Hipotez 3d: Serbest bırakıcı liderlik tarzı algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik tarzı algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlerin çalışanlarını başı boş bırakması ve yaptıkları işler ile ilgilenmemesi nitelikli sağlık çalışanlarının potansiyellerinin ortaya çıkmasını ve üstün gayret göstererek örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için bireysel gayret göstermelerini sağlayabilir. Dolayısı ile sağlık çalışanlarının serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin arttırdığı görülmüştür (Hipotez 3d – KABUL).

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kuruluşları, hizmet kalitesinin, maliyetinin, etkinlik ve verimliliğin ön planda olduğu hizmet kuruluşlarıdır. Ayrıca sağlık kuruluşlarının karmaşık ve dinamik bir yapısının olması, rekabetin ve değişimin yoğun yaşanması, farklı yetkinlikte meslek gruplarının bir arada çalışması gibi birtakım özellikleri liderlik tarzlarının bu sektörde ki önemini arttırmaktadır.

Özel hastaneler, sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü gerçekleştiren ve sağlıklı toplumların oluşması için önemli görevler üstlenen hizmet kuruluşlarıdır. Günümüzde bireylerin kaliteli ve nitelikli sağlık hizmeti beklentileri sebebiyle ile özel hastanelerin sürekli değişim ve gelişim içerisinde ve zorlu rekabet koşullarında hizmet vermeye çalıştıkları görülmektedir. Bu nedenle sürekli gelişen ve değişen sağlık sektörü içerisinde yer alan özel hastanelerin ayakta kalabilmesinde iş tanımlarına bağlı kalmadan üstün performans ile çalışan diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen, örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyeleri yüksek olan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca, sağlık çalışanlarının nitelikleri ve yetkinlikleri nedeni ile örgütsel bağlılıklarının ve sağlık çalışanlarının motivasyon seviyelerinin yüksek olması verdikleri hizmetin kalitesini, etkinlik ve verimliliğini arttıracaktır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan sağlık çalışanları örgütün değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini kendi değerleri ile özdeşleştirerek, yöneticileri ve diğer çalışanlar ile uyumlu ilişkiler kurabilirler. Örgütün başarısı için çaba gösterirler. İşlerinde yetkin ve nitelikli çalışanların kurumda kalmaları için motivasyon seviyelerinin yüksek tutulması önemli ölçüde etkin kurumsal liderlik tarzları ile mümkün olacaktır.

Bu nedenle, sağlık çalışanlarının kurumsal liderlik tarzlarını algılamasının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarına etkisinde motivasyon seviyelerinin aracılık rolü incelenmiştir. İstanbul ilinde bulunan özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına (doktor-hemşire) yönelik yapılan bu araştırma ile sağlık çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarının örgüte bağlılıklarına ve vatandaşlığa katkısını, algılanan liderlik tarzının, motivasyon seviyeleri aracılığıyla örgüte bağlılıkları ve vatandaşlık davranışlarının ne derece etkilediğini ayrıca çalışanların liderlik tarzlarını algılamalarında motivasyon seviyelerinin farklılık yaratıp yaratmadığı ve bu farklılığın ne derece etkilediği değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda, özel hastanelerde çalışan ve hastalar ile etkin ve müzakereci iletişimi bulunan doktor ve hemşireler çalışma grubuna katılımcı olarak alınmıştır. Araştırma algılanan kurumsal liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin aracılık rolü olduğu şeklinde kurgulanmıştır. Geliştirilen hipotezler İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan 420 sağlık çalışanından (doktor ve hemşire) alınan veriler yardımıyla uygun istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır.

Öncelikle, bu çalışmada bazı demografik özellikler (cinsiyet, yaş, görev durumu, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, iş deneyimi, aynı yönetici ile çalışma süresi) değişkenleri ile ilgili analizler yapılmıştır. Sağlık çalışanlarının özellikleri değerlendirildiğinde, çoğunluğunun kadın katılımcıların oluşturduğu, çalışanların çoğunlukla 26-35 yaş aralığında olduğu, katılımcıların eğitim seviyelerinin ise çoğunlukla lisans düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunluğunu hemşireler oluşturmaktadır. Aynı kurumda çalışma ve toplam iş deneyimleri 1-5 yıl olan çalışanlar fazladır. Genel olarak katılımcıların aynı yönetici ile çalışma süreleri ise 2 yıldan azdır.

Araştırmanın değişkenlerinden olan algılanan liderlik tarzları değişkenine ilişkin genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; genel algılanan liderlik tarzı puanı ortalaması 3,65 dönüştürücü liderlik puan ortalaması 3,80 ve babacan liderlik aritmetik ortalaması ise 3,79 olarak belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının, liderlik tarzı değişkenine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu ve algıladıkları liderlik tarzlarının dönüşümcü ve babacan liderlik algısına sahip oldukları saptanmıştır. Çalışanlar, etkileşimci liderlik tarzı algıları puan ortalaması 3,51, serbest bırakıcı liderlik tarzı puanı 3.09'dur. Bu kapsamda, sağlık yöneticilerinin daha çok dönüştürücü liderlik davranışlarında bulunduklarını ve hemen ardından yakın bir fark ara ile babacan liderlik yaklaşımlarında bulundukları belirlenmiştir. Sağlık yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik davranışları diğer liderlik tarzlarına göre daha düşük algılama puanına sahiptir. Bu sonuçlara göre, özel hastanede yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanları tarafından çoğunlukla dönüşümcü liderlik olarak algılandığı ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderler, uzağı gören, değişime açık, vizyon sahibi, esnek, etkin iletişim, yönlendirici olmak gibi yenilikleri takip eden yaklaşımlar sergiler. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının ortalamasının biraz üstünde olmasının sağlık lider yöneticilerinin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının etkisi olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü lider, çalışanına değer verir, istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterir. Çalışanlarına adil ve etik ilkeler çerçevesinde

yaklaşır. Ayrıca, etik liderlik ölçeğinin ifadeleri faktör analizinde dönüşümcü liderlik içerisinde tek bir faktörde toplanmıştır. Buradan yola çıkarak, dönüşümcü liderliği “Etik Dönüştürücü Liderlik” olarak ifade edilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir.

Etkileşimci liderlik tarzının, örgütsel bağlılığı arttırdığı ancak örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Etkileşimci liderin sadece görevi ön planda tutması, ödül ve ceza yöntemine göre çalışanların performansını değerlendirmesi çalışanlarda dışsal motivasyonu arttırdığı düşünülmektedir.

Babacan liderlik tarzının, lider-çalışan ilişkisini artırması ve Türk kültürüne uygun bir liderlik tarzı olması ve lider ile yoğun sosyal ilişkilerin yaşanması nedeni ile sağlık çalışanlarının babacan liderlik tarzı algısının çalışanların motivasyon seviyelerini yükselttiği görülmektedir. Babacan liderlik tarzına sahip çalışanların, örgütsel bağlılıklarında motivasyonun aracılık rolünün olduğu görülmektedir. Motivasyonu yüksek sağlık çalışanlarının bağlılık seviyelerinin artması beklenmektedir. Sağlık çalışanlarının babacan liderlik algısının örgütsel bağlılıklarını arttırdığı görülmüştür.

Serbest bırakıcı liderlik tarzı algısının çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Fakat motivasyon seviyelerinin aracı değişken olmasıyla beraber çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik tarzı algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderler, çalışanları yönlendirmemekte ve onlara bir hedef göstermemektedir. Bu konuda tamamen serbest olan çalışanların, içsel motivasyonun etkisi ile potansiyellerini kullandığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği ifade edilebilir.

Araştırmanın değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; örgütsel bağlılık puanı ortalaması 3,42 zorunlu bağlılık puan ortalaması 2,73 ve içselleştirilmiş bağlılık aritmetik ortalaması ise 3,61 olarak belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının, örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin algılarının yüksek olduğu ve içselleştirilmiş bağlılıklarının genel örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanlarının zorunlu bağlılık ortalama puanı düşüktür. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının duygusal ve normatif bağlılıkları içine alan içselleştirilmiş bağlılık şeklinde olduğu söylenebilir. Sağlık çalışanlarının, içselleştirilmiş bağlılık ile kuruma karşı sadakat duydukları, kurumla özdeşleştikleri ve duygusal olarak kuruma bağlılık duydukları söylenebilir. İçselleştirilmiş bağlılık yöneticilerin de en çok tercih ettikleri örgütsel bağlılık türüdür.

Araştırmanın değişkenlerinden olan örgütsel vatandaşlık değişkenine ilişkin genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık puanı ortalaması 3,98 dir. Sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı algısı yüksektir. Diğer bir ifade ile sağlık çalışanları, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından “bireysel inisiyatif” boyutu ortalama puanı 4,25 “diğerkamlik” boyutu ortalama puanı 4,15 “yüksek görev bilinci” puan ortalaması 3,91 ve “centilmenlik” puan ortalaması 3,49 olarak belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeyleri ortalamanın üstündedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından olan bireysel inisiyatif ve diğerkamlik, yüksek görev bilinci boyutları ortalamanın üzerinde, centilmenlik boyutu ise düşük düzeydedir.

Sağlık çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği söylenebilir. Diğer bir deyişle, sağlık çalışanları, kendilerine verilen rol ve görevlerin üzerinde üstün çaba ile gönüllü olarak çalışmaktadır. Sağlık çalışanlarının “centilmenlik” ortalama puanı düşüktür. Bu durum, sağlık çalışanlarının iş ile ilgili yakınmalarının olduğunu ve çalışma arkadaşları ile çatışmaların yaşandığını göstermektedir.

Bu araştırmanın diğer bulguları korelasyon ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla elde edilmiştir. Araştırma değişkenlerini oluşturan algılanan liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Algılanan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Örgütsel bağlılık değişkeni ile algılanan liderlik tarzlarının alt boyutları olan dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile serbest bırakıcı liderlik arasında ise negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının liderlik tarzı algılarına göre dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderlik tarzları çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkili olmuştur. Yöneticilerin bu liderlik tarzında bulunmaları çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırırken, yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzları örgütsel bağlılıklarını azaltmıştır.

İçselleştirilmiş bağlılık ile dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik ve algılanan liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ($p<0.01$), içselleştirilmiş bağlılık ile serbest bırakıcı liderlik boyutu arasında ise negatif yönlü ilişki belirlenmiştir ($p<0.01$). Sağlık çalışanlarının liderlik tarzı algıları ve alt boyutları olan dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderlik tarzları, çalışanların içselleştirilmiş bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkili olmuştur. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan

liderlik tarzlarında bulunmaları çalışanların içselleştirilmiş bağlılıklarını arttırırken, yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzları, içselleştirilmiş bağlılıklarını azaltmıştır.

Zorunlu bağlılık boyutu ile dönüştürücü liderlik ve babacan liderlik boyutları arasında ilişki tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Zorunlu bağlılık ile etkileşimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Zorunlu bağlılık ile serbest bırakıcı liderlik ve algılanan liderlik tarzı arasında ise negatif yönlü ilişki saptanmıştır ($p<0.05$). Sağlık çalışanlarının liderlik tarzı algıları ve serbest bırakıcı liderlik tarzları, çalışanların zorunlu bağlılıkları üzerinde negatif yönde etkili olmuştur. Yöneticilerin etkileşimli liderlik tarzı, çalışanların zorunluluk bağlılıklarını arttırırken, yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik tarzları ve algılanan liderlik tarzı zorunlu bağlılıklarını azaltmıştır.

Serbest bırakıcı liderlik ile bireysel inisiyatif, centilmenlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür ($p<0.05$). Serbest bırakıcı liderlik ile diğerkamlik ve yüksek görev bilinci boyutları arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$). Algılanan liderlik tarzı ile bireysel inisiyatif, diğerkamlik, yüksek görev bilinci ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($p<0.01$). Algılanan liderlik tarzı ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı ilişki görülmemiştir ($p>0.05$). Çalışanların algıladıkları liderlik tarzı bireysel inisiyatif, diğerkamlik, yüksek görev bilinci ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır.

- Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ilişkisi: Algılanan liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ve alt boyutları olan bireysel inisiyatif, diğerkamlik, yüksek görev bilinci arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Algılanan liderlik ile centilmenlik puanı arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$). Sağlık çalışanlarının liderlik tarzları algıları örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ve alt boyutları olan bireysel inisiyatif, diğerkamlik, yüksek görev bilincini arttırmaktadır.

Dönüştürücü liderlik boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ve alt boyutları olan bireysel inisiyatif, diğerkamlik, yüksek görev bilinci arasında pozitif anlamlı ilişki görülmüştür ($p<0.01$). Dönüştürücü liderlik boyutu ile centilmenlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p>0.05$). Etkileşimli liderlik ile bireysel inisiyatif, diğerkamlik ve yüksek görev bilinci puanı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$).

Etkileşimli liderlik ile centilmenlik puanı arasında ise negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Etkileşimli liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmüştür ($p>0.05$).

Babacan liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ve alt boyutları olan bireysel inisiyatif, diğerkamlık, yüksek görev bilinci pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Babacan liderlik ile centilmenlik puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki belirlenmiştir ($p>0.05$). Çalışanların yöneticilerini babacan liderlik davranışlarında bulunma algısı, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını ve alt boyutları olan bireysel inisiyatif, diğerkamlık, yüksek görev bilinci davranışlarında bulunma etkisini arttırmaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ve alt boyutları olan bireysel inisiyatif, centilmenlik pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.05$). Serbest bırakıcı liderlik ile diğerkamlık ve yüksek görev bilinci puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$). Çalışanların yöneticilerini serbest bırakıcı liderlik davranışlarında bulunma algısı, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ve alt boyutları olan bireysel inisiyatif, centilmenlik davranışlarında bulunma etkisini arttırmaktadır.

- Motivasyon Seviyeleri Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ilişkisi: İçsel motivasyon ile bireysel inisiyatif, diğerkamlık, yüksek görev bilinci ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). İçsel motivasyon ile centilmenlik puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$). Sağlık çalışanlarının içsel motivasyon seviyesinin yüksek olması ile bireysel inisiyatif, diğerkamlık, yüksek görev bilinci ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesini olumlu yönde etkilemektedir

Motive olmama ile bireysel inisiyatif, centilmenlik, diğerkamlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanı arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Motive olmama ile yüksek görev bilinci puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$). Sağlık çalışanlarının motive olmaması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve alt boyutları olan bireysel inisiyatif, centilmenlik, diğerkamlık davranışlarında bulunmasını olumsuz yönde etkilem

Dışsal motivasyon ile bireysel inisiyatif, diğerkamlık ve yüksek görev bilinci arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki (dışsal motivasyon puanı arttıkça, bireysel inisiyatif, diğerkamlık ve yüksek görev bilinci davranışları artmaktadır) saptanmıştır ($p<0.01$). Dışsal motivasyon ile centilmenlik puanı arasında ise negatif yönlü (dışsal

motivasyon puanı arttıkça, centilmenlik puanı azalan) anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Dışsal motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$).

Motivasyon seviyeleri ile bireysel inisiyatif, diğerkamlik ve yüksek görev bilinci arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki (çalışanların motivasyon seviyeleri arttıkça, bireysel inisiyatif, diğerkamlik ve yüksek görev bilinci davranışlarının arttığı) saptanmıştır ($p<0.01$). Motivasyon seviyeleri toplam puanı ile centilmenlik puanı arasında ise negatif yönlü (toplam motivasyon puanı arttıkça, centilmenlik puanı azalan) istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Motivasyon seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$). Sağlık çalışanlarının motivasyon seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları birbirini etkilememektedir.

- Motivasyon Seviyeleri Ölçeği ile Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği ilişkisi: İçsel motivasyon ile dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik ve algılanan liderlik tarzı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). İçsel motivasyon ile serbest bırakıcı liderlik puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$). Sağlık çalışanlarının içsel motivasyonu, yöneticilerinin algıladıkları dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik yaklaşımlarından etkilenmektedir. Ayrıca çalışanların liderlik tarzı algıları içsel motivasyonlarını arttırmaktadır.

Dışsal motivasyon ile dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik ve algılanan liderlik tarzı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Dışsal motivasyon ile serbest bırakıcı liderlik arasında ise negatif yönlü olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Sağlık çalışanlarının dışsal motivasyonu, dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik ve algılanan liderlik tarzı algıları ile artmaktadır.

Motivasyon seviyeleri ile dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik ve algılanan liderlik tarzı pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Motivasyon seviyeleri ile serbest bırakıcı liderlik arasında ise negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Çalışanların motivasyon seviyeleri yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılamaları ve bu liderlik tarzlarının alt boyutları olan dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik yaklaşımları ile artmaktadır.

- Motivasyon Seviyeleri Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ilişkisi: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılık ve içselleştirilmiş bağlılık arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). İçsel motivasyon ile zorunlu bağlılık puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0.05$). Çalışanların içsel motivasyonu arttıkça örgütsel bağlılıkları ve içselleştirilmiş bağlılıkları artmaktadır.

Dışsal motivasyon ile içselleştirilmiş bağlılık, zorunlu bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0.01$). Çalışanların dışsal motivasyonu ile birlikte içselleştirilmiş bağlılık, zorunlu bağlılık ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre, sağlık çalışanlarının liderlik tarzlarını algılamaları, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle çalışanların örgütsel bağlılıkları içsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Liderlik tarzı algısının çalışanlarda güven sağlamak ve belirsizliği önlediği düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının vizyoner, iletişimi güçlü, çalışanlara değer veren ve onların motivasyonunu arttıran yaklaşımları, etkileşimci liderlerin belirgin görev tanımlarını, iş süreçlerini ortaya koymaları, çalışanlardan beklentilerini açık ve net olarak açıklamaları, performans değerlendirmelerini ödül ve ceza yöntemi ile yapmaları, babacan liderlik yaklaşımının iş ve iş dışı çalışanlarla olan yakın ilişkileri ve otoriter tutumlarının çalışanları olumlu etkilediği düşünülmektedir. Serbest bırakıcı liderlik yaklaşımları örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmektedir. Ancak çalışanların bağlılık ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Dışsal motivasyon ile dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik, babacan liderlik ve algılanan liderlik tarzı pozitif yönlü bir ilişki içinde olması bu liderlik yaklaşımlarının dışsal motivasyonu sağlayan, ceza, ödül, maaş artışı vb. gibi yöntemlerin sağlık çalışanlarının dışsal motivasyon seviyesini yükselttiği ifade edilebilir. Serbest bırakıcı liderlik algısı olan çalışanlarda dışsal motivasyonun olmadığını tespit edilmiştir. Bu liderlerin çalışanlar ile ilgilenmemesi, etkin liderlik gösterememesi çalışanların dışsal motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini düşündürmektedir.

Dışsal motivasyon, dış kaynaklı ve genelde ödül ile ortaya çıkan bazen ceza almamak için gösterilen faaliyetlerdir. Sağlık çalışanlarının yaptığı işlerden kaynaklı içsel iş doyumunun yüksek olmasının içsel motivasyonu ortaya çıkardığı söylenebilir. İçsel motivasyon, dış kaynaklardan herhangi bir zorlama ve baskı olmadan içten gelen eğilimlerle ortaya çıkan, bireyler için başarmak, merak, ilgi, heyecan, mutluluk ve zevk, haz gibi duyguların bu davranışları oluşturan

nedenleridir. İçsel motivasyonun harekete geçirme ve motivasyonun devamını sağlama gücü dışsal motivasyona göre daha yüksektir. Özellikle insan sağlığına olan olumlu katkıları, manevi olarak kendilerini güçlü hissetmelerine ve dolayısı ile iş tatmininin olmasına ve içsel motivasyon seviyelerinin yükselmesine neden olduğu ifade edilebilir. Sağlık çalışanlarının motivasyon seviyeleri ortalamanın biraz üzerindedir. Ayrıca içsel motivasyon seviyeleri, dışsal motivasyon seviyesinden daha yüksektir. Sağlık çalışanlarının motive olmama durumları ise düşüktür.

Görev dağılımlarına göre motivasyon seviyelerini incelediğimizde, hemşirelerin motivasyon seviyelerinin az bir fark ile doktorlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak yine de her iki meslek grubun da motivasyon seviyelerinin orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Zor ve riskli çalışma koşulları bulunan sağlık çalışanlarının içsel motivasyonunun daha yüksek seviyede olmasının genel motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre, motivasyon seviyeleri değerlendirildiğinde, meslek tecrübesi az olan genç çalışanların motivasyon seviyelerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum daha genç yaşta olan çalışanların uzun yıllar sağlık sektöründe çalışan hemşire ve doktorlara göre çalışma yıllarının az olması nedeniyle mesleki tükenmişliklerinin henüz olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, mesleki ideallerinin bulunması, kariyer planlarının olması, mesleki heyecan ve şevklerinin olması nedeni ile motivasyon seviyelerinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Belirlenen iş deneyimi aralıklarına göre 6-10 yıl aralığında motivasyon seviyeleri en yüksek düzeydedir. Meslek hayatının başlarında ki motivasyon seviyeleri ile 6-10 yıllık tecrübe aralığında ki motivasyon seviyeleri ile karşılaştırıldığında çok yüksek olmasa da bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu, çalışanların kazandıkları tecrübeler karşılığında dış kaynaklı motivasyonun etkili olması şeklinde ifade edilebilir. Dış kaynaklı motivasyona, ücret, kariyer, gibi birçok faktörün neden olabileceği ifade edilebilir. Ayrıca doktor ve hemşirelerin iş deneyimi 10 yılın üstüne çıktığında motivasyon seviyelerinin düşmeye başladığı görülmektedir. Bu durumu çalışanların mesleki tecrübeleri karşılığında mesleki ve bireysel beklentilerini karşılayamama durumunu göstermektedir.

Demografik özellikler ile ilgili bir diğer ulaşılan bulgu ise sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının göreceli olarak kadın çalışanlarda erkeklere göre daha fazla görülmesidir. Kadın çalışanların bir çok rol sorumluluğu yürütmesi ve Türk toplum kültüründe kadınların fedakar davranışlarının, birçok rol ve görevlerinin

olması ve rol ötesi çabalarının fazla olması nedeni ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek oranda görüldüğünü söylenebilir.

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı görülmüştür. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların farkındalık düzeylerinin daha yüksek olabileceği ve örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilecekleri değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutu olan bireysel insiyatifin sağlık çalışanlarında diğer alt boyutlara göre yüksek olması, görev tanımlarının üzerinde performans sergilediklerini gönüllü olarak çaba gösterdikleri şeklinde ifade edilebilir.

26-35 yaş aralığındaki çalışanların toplam örgütsel bağlılık puan ortalamaları, yaşı 25 yıl ve daha az olan çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durumlarına göre evli olan çalışanların örgütsel bağlılıkları ve içselleştirilmiş bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Lise mezunu çalışanların örgütsel bağlılıkları, lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. 26-35 yaş aralığındaki çalışanların toplam örgütsel bağlılık puanları, yaşı 25 yıl ve daha az olan çalışanlardan yüksektir. Medeni durumlarına göre evli olan çalışanların örgütsel bağlılıkları ve içselleştirilmiş bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Lise mezunu çalışanların örgütsel bağlılıkları, lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve çalışanların motivasyon seviyeleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Dönüşümcü, etkileşimci ve babacan liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarında etkili olduğu, serbest bırakıcı liderlik tarzının ise örgütsel bağlılık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı ancak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Motivasyon seviyelerinin algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık üzerinde kısmen moderatör rolü olduğu, algılanan liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde ise motivasyon seviyelerinin moderatör rolü olmadığı ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir.

Literatürde yapılan bazı araştırmalarda, babacan liderler ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir (Chu ve Hung, 2009; Çalışkan, 2010; Rehman ve Afsar, 2012). Motivasyon ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri ele alan çalışmada Clary ve ark (1998) tarafından, motivasyonu üst seviyede olan bir kurumda görev tanımlarının etkili ve faydalı bir şekilde yerine getirileceği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir boyutu olan gönüllülük

davranışlarının sergileneceği ileri sürülmektedir. Literatürde yer alan araştırmalarda motivasyonun ÖVD üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı, motivasyonun işgörenlerin görevlerini daha gönüllü olarak yapmalarını sağlayan dolaylı bir etken olduğu, fakat bu iki kavram arasında yakın bir ilişkinin bulunduğuna yönelik genel bir görüş bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışma ve gönüllü davranışlar sergileme olasılık ve potansiyelini arttıran bir unsur olarak motivasyonun eksik olduğu durumlarda ÖVD gösterilememekte, fakat örgütsel vatandaşlık davranışı için de yalnızca motivasyon faktörü yeterli olmamaktadır (Dağlı, 2016:73-74).

Sonuç olarak, sağlık yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde ve çalışanların motivasyon seviyelerinin yükselmesinde en etkili liderlik yaklaşımı olduğunu ifade edilebilir. İnsanı yönelimli liderlik yaklaşımının sağlık sektöründe etkili iletişimi sağlayarak, çalışanların karar verme süreçlerine katılımı, karşılıklı güven ilişkisi ve etik ilkelerin kurumun kültürü içinde yer almasıyla verimliliğin ve hizmet kalitesinin artmasına imkan vereceği düşünülmektedir.

- Sınırlılıklar ve gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler: Algılanan kurumsal liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde motivasyon seviyelerinin rolünün araştırıldığı bu çalışmada, bağımlı, bağımsız ve ara değişken dikkate alınarak bulgular değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada moderatör olarak motivasyon seviyelerine odaklanılmıştır. Ancak, algılanan liderlik tarzı, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile ilişkilendiren başka değişkenler moderatör olarak kullanılabilir. Kurumsal liderlik tarzları ile ilişkili olduğu düşünülen örgüt kültürünün gelecekteki araştırmalarda aracı (moderatör) değişken olarak dikkate alınarak çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Bu çalışmada, algılanan liderlik tarzları ile içselleştirilmiş bağlılık arasındaki ilişkinin özerklik kuramı ile açıklanabileceğini görülmektedir. Çalışmada, motivasyon sürecinde yer alan değişkenler faktör analizi sonucunda üç alt boyutta değerlendirildiği için özerklik kuramı çerçevesinde ele alınan motivasyon boyutları ölçülememiştir. Bu nedenle, algılanan liderlik tarzı ile özerklik kuramı arasındaki ilişkiyi farklı bölge ve çalışma sahalarında araştırılması önerilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça sağlık çalışanlarının motivasyonu azalmaktadır. Bu nedenle motivasyon seviyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ve arasındaki ilişkiyi incelemek için yeni araştırmaların yapılması faydalı olacaktır.

Bu çalışma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan hemşire ve doktorlara uygulanmıştır. Benzer bir çalışmanın kamu hastanelerinde uygulanması önerilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları karşılaştırılarak kurumsal liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından algılanmasının kamu ve özel sektörde elde edilen bulguların sonuçlarının karşılaştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca sağlık sektöründe çok farklı meslek grupları bulunmaktadır. Bu çalışmanın doktorlar ve hemşireler üzerinde yapılması bir kısıtlılık oluşturmuştur. Sağlık sektöründe çalışan diğer meslek mensuplarının katılımcı olarak dahil edileceği çalışmaların yapılması sağlık sektöründe algılanan kurumsal liderlik tarzlarını öğrenmek ve liderlik tarzlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık ve vatandaşlık seviyelerini değerlendirmek açısından önemli olabilir. Motivasyon seviyelerinin aracılık rolünün etik yönetim, örgütsel adalet, iş tatmini gibi ilişkili olduğu düşünülen konular kapsamında çalışmaların yapılması önerilir.

Bu çalışmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler oluşturmuştur. Dolayısıyla çalışmanın bulguları bu kapsamda değerlendirilebilmiştir. Çalışmanın genellenebilirliğini artırmak için kamu hastanelerinde çalışanlara uygulanması önerilmektedir. Ayrıca farklı organizasyon yapılarında algılanan kurumsal liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarına etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolünün karşılaştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temelini oluşturan hipotezlerden çalışanların örgütsel bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütün verimlilik, performans ve etkinliğini arttıran bu iki değişken arasındaki ilişkinin değerlendirilebileceği farklı kültür, sektör ve meslek gruplarında çalışmaların yapılması literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca, benzer çalışmaların farklı kültürlerde yapılmasının herhangi bir topluma özgü kültürel değer ve normların çalışan bireyler üzerinde etkisinin de değerlendirilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, F. (2002), "Duygusal Zeka ve Liderlik", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, ss. 53-68.
- Acar, Z. (2013), "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), ss. 5-31.
- Acaray, A. & Akturan, A. (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 472-482.
- Achua, C. F. & Lussier, R. N. (2010), *Leadership: Theory, Application, and Skill Development* (4th edition), Cengage Learning.
- Adams, J. S. (1963), "Towards an Understanding of Inequity", *The Journal of Abnormal And Social Psychology*, 67(5), pp.422-436.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005), "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), ss. 326-350.
- Ahluwalia, A. K. & Preet, K. (2017), "The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers", *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(2), pp. 55-69.
- Akbaş, T. T. (2010), "Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyum, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akcan, G., Ünsar, S. A., & Küçükkancabaş, S. (2014), "Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, ss. 51-74.
- Akgül, A. & Çevik O. (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- Akturan, A. & Çekmecelioğlu, H. G. (2016), "The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 342-350.
- Akyüz, B. & Eren, M. Ş. (2013), "Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), ss. 191-205.
- Alabduljader, S. A. (2012), "The Transactional and Transformational Leadership in the Kuwaiti Commercial Banks Sector: Which One Is More Applied?", *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), pp. 211-219.
- Algahtani, A. (2014), "Are Leadership and Management Different? A Review", *Journal of Management Policies and Practices September*, 2(3), pp. 71-82.
- Alkahtani, H. A. (2016), "The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence", *Business and Management Studies*, 2(1), pp. 23-34.

- Alparslan, A. M. & Ekşili, N.** (2016), "Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015)", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), ss. 274-291.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S., & Taş, M. A.** (2017), "Bireysel ve Sosyal Başarı Motivasyonunu Açıklayan Temel Değerler: Bir Alan Araştırması", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), ss. 133-151.
- Alperay, F., Alper, A., Bircan, H., & Öncül, M. S.** (2015), "Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), ss. 806-815.
- Alsat, O. Ç.** (2016), "Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Altındağ, E. & Akgün, B.** (2015), "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), ss. 281-297.
- Altman, S., Hodgetts R. M., & Valenzi, E.** (1985), *Organizational Behavior: Theory and Practice*, Orlando, Academic Press.
- Altuntaş, S. Y.** (2014), "Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, Editörler: Ü. T. Baykal & E. E. Türkmen, Akademi Basım ve Yayıncılık, İstanbul, ss. 698-714.
- Amanchukwu, N. R., Stanley, J. G., & Ololube, N. P.** (2015), "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management", *Management*, 5(1), pp. 6-14.
- Amofa, A. K., Okronipa, G. A., & Boateng, K.** (2016), "Leadership Styles and Organisational Productivity: A Case Study of Ghana Cement Limited", *European Journal of Business and Management*, 8(2), pp. 113-143.
- Ang, S., Ng, K. Y., & Goh, K.** (2004), "Motivational Traits and Self-Development DCB: A Dimensional and Configurational Analysis", in D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, New York, Nova Science Publishers, Inc., pp. 265-287.
- Angle, L. & Perry, L.** (1983), "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence", *Work and Occupation*, 10(2), pp. 123-146.
- Anttila, E.** (2014), "Components of Organizational Commitment a Case Study Consisting Line Managers from Finnish Industrial Company", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). University of Tampere School of Education, Finlandia.
- Ariani, D. W.** (2013), "Personality and Learning Motivation", *European Journal of Business and Management*, 5(10), pp. 26-38.
- Ariani, D. W.** (2014), "Relationship Leadership, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(8), pp. 74-90.
- Arslan, H. & Önce, M.** (2014), "Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi Örneği", *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(3), ss. 571-587.
- Arslan, R. & Demirci, K.** (2015), "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, ss. 24-38.
- Arslantaş, C. C. & Dursun, M.** (2008), "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), ss. 111-128.

- Arslantaş, C. T. & Pekdemir, I. T.** (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), ss. 261-286.
- Aslan, Ş.** (2009), "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), ss. 256-273.
- Aslan, Ş.** (2013), *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*, Konya, Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş. & Güzel, Ş.** (2016), "Liderlikte Kültürel Algılamalar", *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(4), ss. 2149-5939.
- Ataman, G.** (2009), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Atilla, E. A.** (2017), "Sağlık Kurumlarında Motivasyon", *Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları*, Editörler: M. Çimen & S. Deniz, Nobel Yayınevi, İstanbul, ss. 23-36.
- Avacı, Ö. & Yaşar, Y.** (2016), "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım", *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), ss. 187-205.
- Avacı, U. & Topaloğlu, C.** (2009), "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, 16, ss. 2-20.
- Aydın, H.** (2013), "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama", *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, Y.** (2015), "Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma", *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bakan, İ. & Büyükeşe, 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), ss. 73-84.
- Bakotić, D.** (2016), "Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Performance", *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), pp. 118-130.
- Barnes, J. N., Christensen, D. S., & Stillman, T.** (2013), "Organizational Leadership and Subordinate Effect in Utah's Certified Public Accounting Profession", *The Journal of Applied Business Research*, 29(5), pp. 1567-1581.
- Barrett, R.** (2017), *Değer Odaklı Kurumlar*, Çev.: C. Mizrahi, İstanbul, Doğan Yayıncılık.
- Basım, H. N. & Şeşen, H.** (2009), "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 808-814.
- Bass, B. M.** (1985), "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, 13(3), pp. 26-40.
- Bass, B. M.** (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.
- Bates, C.** (2014), "A Study of Situation Leadership Theory", *Journal of Radix International Educational and Research Consortium*, 3(11), pp. 1-7.

- Bay, M. & Akpınar, S.** (2017), "Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), ss. 963-973.
- Bayrakçı, E.** (2010), "Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), ss. 15-32.
- Bayram, L.** (2006), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59, ss. 125-139.
- Beck, K. & Wilson, C.** (2000), "Development of Affective Organizational Commitment: A Crosssequential Examination of Change with Tenure", *Journal of Vocational Behavior*, 8(1), pp. 114-136.
- Beğenirbaş, M. & Meydan, H. C.** (2013), "Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Ankara, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 411-417.
- Berkman, A.Ü. & Arslan, M.**, (2009), *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi* (Publication No: TUSİAD/T-2009-06-492), Ankara, Türk Sanayici İş Adamları Derneği.
- Berson, Y., & Avolio, B. J.** (2004), "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm", *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.
- Bilge, H., Bal, V., & Gönlügür, A.** (2015), "İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", *Maliye Finans Yazıları*, 1(104), ss. 83-104.
- Blau, G. J. & Boal, K. B.** (1987), "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *The Academy of Management Review*, 12(2), pp. 288-300.
- Bolat, O. İ. & Bolat, T.** (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), ss. 75-94.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen O. A.** (2009), "Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), ss. 215-239.
- Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. C.** (2012), "Impact of Rater Personality on Transformational and Transactional Leadership Ratings", *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 132-145.
- Bono, J. E., & Judge, T. A.** (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 901-910.
- Bozkurt, Ö. & Yurt, İ.** (2013), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), ss. 121-139.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B.** (2017), "Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange", *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), pp. 222-239.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A.** (2016), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117-134.
- Buble, M., Juras, A., & Matic, I.** (2014), "The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation", *Management*, 19, pp. 161-193.

- Bulut, Y. & Uygun, S. V.** (2010), "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay' daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), ss. 29-47.
- Burke, C. S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M.** (2006), "What Type of Leadership Behaviors Are Functional in Teams? A Meta-Analysis", *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 288-307.
- Büyüköztürk, Ş.** (2002). *Sosyal Bilimler Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Cairns, T. D., Hollenback, J., Preziosi, R. C., & Snow, W. A.** (1998), "Technical Note: A Study of Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2-3), p. 113.
- Carlyle, T.** (1840), *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic of History*, London: Chapman and Hall.
- Champoux, J. E.** (2010), *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, (4th ed.), New York, Routledge.
- Charash, Y. C. & Spector, P. E.** (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), pp. 278-321.
- Chompookum, D. & Derr, C. B.** (2004), "The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand", *Career Development International*, 9(4), pp. 406-423.
- Church, M.** (2013), *Amplifiers: The Power of Motivational Leadership to Inspire and Influence*, Milton-Queensland, John Wiley & Sons.
- Chu, P.C. & Hung, C.C.** (2009), "The relationship of paternalistic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of upward communication", *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), pp. 66-73.
- Cohen, A.**, (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), pp. 539-558.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.** (1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 637-647.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.** (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, pp.1-287.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T.** (2000), "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal Of Organizational Behavior*, 21(7), pp.747-767.
- Çağlar, E. S.** (2011), "Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla İşe Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları ve Çalışma Amaçlarının Rolü", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, SBE, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Çağlar, E. S.** (2011), "The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakınberk, A. & Demirel, E. T.** (2010), "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, ss. 103-119.
- Çalışkan, Z. S.** (2008), "Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Çalışkur, A.** (2016), "Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), ss. 29-48.
- Çekmecelioğlu, H. G. & Keleş, Ö.** (2009), "Örgüt İlkimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma", 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 590-596.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö.** (2008), "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), ss. 49-66.
- Çetin, C.** (2008), *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*, İstanbul, ITO Yayınları.
- Çetin, F.** (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C.** (2012), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), ss. 7-36.
- Çiçek, D.** (2005), "Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çimen, M.** (2017), "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık", *Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları*, Editörler: M. Çimen & S. Deniz, Nobel Yayınevi, İstanbul, ss. 59-70.
- Çolak, M.** (2015), *Çalışma Hayatında Liderlik*, Ekin Yayınevi, Bursa, ss.1-135.
- Dağlı, M.** (2016), "Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dalgın, T.** (2015), "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyeceği Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Dash, S. & Chaudhuri, M.** (2015), "Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: A Mantra to Success", *The International Journal of Business & Management*, 3(8), pp. 2321-8916.
- Dash, S. & Pradhan, R. K.** (2014), "Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations", *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), pp. 17-27.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D.** (2015), "Transformational Leadership Sub-Dimensions and Their Link to Leaders' Personality and Performance", *The Leadership Quarterly*, 26(6), pp. 1095-1120.
- Deluga, R. J.** (1990), "The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior", *Basic & Applied Social Psychology*, 11(2), pp. 191-203.
- Demir, C., Yılmaz, K., & Çevirgen, A.** (2010), "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), ss. 129-152.

- Demir, İ. B., Uğurluoğlu, Ö., & Ürek, D.** (2017), "The Relationship between Leadership and Organization Culture: A Literature Review", *Journal of Strategic Research in Social Science*, 3(2), pp. 175-196.
- Demir, N.** (2009), "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlatıcı Etkisi", *ÖNERİ: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(31), ss. 197-208.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P.** (2016), "Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Citizenship Behavior in a High-Unemployment Environment", *Journal of Business Research*, 69 (Designing implementable innovative realities), pp. 1857-1861.
- Dhammika, K. A. S., Ahmad, F. B., & Sam, T. L.** (2013), "Transactional, Transformational, Union and Organizational Commitment: An Examination of the Effect Flaws", *International Journal of Business and Social Science* 4(6), pp. 103-111.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C.** (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11, pp. 618-634.
- Doğan, S. & Karataş, A.** (2011), "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, ss. 1-40.
- Doğan, S. & Kılıç, S.** (2009), "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss. 87-111.
- Doğan, S. & Kılıç, S.** (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, ss. 37-61.
- Duffy, J. A. & Lilly, J.** (2013), "Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?", *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(3), pp. 185-197.
- Duygulu, S.** (2014), "Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Editörler: Ü. T. Baykal & E. E. Türkmen, *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, İstanbul, Akademi Basım ve Yayıncılık, ss. 124-141.
- Düren, A. Z.** (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul, Alfa Basım Yayım.
- Edwin, O. A.** (2017), "Organizational Justice and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship Behaviour", *IFE Psychologia*, 25(2), pp. 32-46.
- Einolander, J.** (2015), "Evaluating Organizational Commitment in Support of Organizational Leadership", *Procedia Manufacturing*, 3, pp. 668-673.
- Eraslan, L.** (2004), "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik". *Journal of Human Sciences*, 1(1), ss. 1-32.
- Eraslan, L. & Aytaç, T.** (2015), "Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Algısında Cinsiyetin Etkisi: Bir Meta-Analiz", *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, ss. 49-71
- Ercan, Ü.** (2010), "Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Kültürel Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, A.** (2014), *Yönetim Takım Lider Kurum Etik*, İstanbul, İkinci Adam Yayınları.
- Erdem, O. & Dikici, M.** (2009), "Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), ss. 198-213.

- Erdoğan, M.** (2015), "Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Eren, E.** (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım ve Yayıncılık.
- Eren, E., Alkan, L., & Ergün, E.** (2003), "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), ss. 55-70.
- Erten, Z. K., Bayraktar, E., Açmaz, G.** (2017), "Etik ve Etik Liderlik", *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), ss. 62-68.
- Ertürk, M.** (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Gülova, A. A.** (2017), "İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. ÜİK Özel Sayısı), ss. 167-182.
- Esmi, K., Piran, M., Hayat, A. A.** (2017), "The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Health Management & Informatics*, 4(4), pp. 114-119.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H.** (2007), "Leadership Styles and Group Organizational Citizenship Behavior across Cultures", *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 1035-1057.
- Fattah, S. M. A. & Edith, P.** (2011), "The Relationship among Achievement Motivation Orientations, Achievement Goals, and Academic Achievement and Interest: A Multiple Mediation Analysis", *Australian Journal of Educational & Developmental Psychology*, 11, pp. 91-110.
- Fettahioğlu, Ö. O. & Tatlı, H. S.** (2015), "Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), ss. 119-140.
- Fındıkcı, İ.** (2009), *Hizmetkar Liderlik*, İstanbul, Alfa Yayıncılık.
- Field, R. G. & House, R. J.** (1990), "A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports", *Journal of Applied Psychology*, 75(3), pp. 362-366.
- Fiedler, F. E.** (1972), "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly*, 17(4), p. 453.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., & Hein, M. B.** (1991), "Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation", *Leadership Quarterly*, 2(4), pp. 245-287.
- Fraedrich, J. & Ferrell, O. C.** (1992), "Cognitive Consistency of Marketing Managers in Ethical Situations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(3), pp. 245-252.
- French, J. R. P. & Raven, B. H.** (1959), "The Bases of Social Power", In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan Institute of Social Research, pp. 150-167.
- Fuquqa, E., Payne, K., & Cangemi, J.** (1998), "Leadership and the Effective Use of Power", *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 15E(4), pp. 36-41.
- Garwe, E. C.** (2014), "The Effect of Institutional Leadership on Quality of Higher Education Provision", *Research in Higher Education Journal*, 22, pp. 1-10.
- Gaudet, M. C. & Tremblay, M.** (2017), "Initiating Structure Leadership and Employee Behaviors: The Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Leader-Member Exchange", *European Management Journal*, 35(5), pp. 663-675.

- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J.** (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), pp. 305-314.
- Gehring, D. R.** (2007), "Applying Traits Theory of Leadership to Project Management", *Project Management Journal*, 38(1), pp. 44-54.
- Geri, S.** (2010), "Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM merkez örgütü örneği)", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gennaro, F. V., George, E. H., & Andrew, S. D.** (2014), "Transactional and Transformational Leadership", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), pp. 809-822.
- Giderler, C.** (2005), "Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Goleman, D.** (2013), "Lideri Lider Yapan Nedir?", *HBR'S 10 MUST Reads: Liderlik*, Editörler: Harvard Business Review, P. F. Drucker, D. Goleman, & W. W. George. Çevirmen: M. İnan., İstanbul, Optimist Yayın, ss. 7-33.
- Goncalve, M.** (2013), "Leadership Styles: The Power to Influence Others", *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), pp. 1-3.
- Graen, B. G., & Uhl-Bien, M.** (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- Greene, C. N.** (1979), "Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership", *Academy of Management Journal*, 22(1), pp. 22-41.
- Güçlü, H. & Güney, S.** (2017), "The Effect of the Motivation Techniques Used by Managers to Increase the Productivity of their Workers and an Application", *Business Management Dynamics*, 6(7), pp. 1-18.
- Güdül, M. D.** (2015), "Üniversite Öğrencilerinin Akademik Motivasyon Profillerinin Psikolojik İhtiyaç Doyumu, Akademik Erteleme ve Yaşam Doyumu ile İlişkisi", (*Yayınlanmamış doktora tezi*), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H.** (2003), "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), ss. 73-83.
- Gül, H. & Çöl, G.** (2003), "Atıf Teorisinin Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 163-184.
- Gül, H. & Şahin, K.** (2011), "Bilgi Toplumu Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, ss. 237-249.
- Gül, H. T., & Aykanat, Z. T.** (2012), "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), s. 17.
- Güney, S.** (2000), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Güney, S.** (2012a), *Örgütsel Davranış*, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Güney, S.** (2012b), *Liderlik*, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Güney, S.** (2013), *Davranış Bilimleri*, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Güney, S.** (2017), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Gürbüz, S.** (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), ss. 48-75.

- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M.** (2016), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77), ss. 61-75.
- Hagemann, G.** (1997), *Motivasyon Kitabı*, Çev.: G. Aksan, İstanbul, Rota Yayınları.
- Haghighi, F. B., & Maleki, Z. V.** (2016), "The Relationship between Transformational Leadership Style and Behavior of Organizational Citizen (Case Study: Ghavamin Bank)", *International Journal of Learning and Development*, 6(3), pp. 80-91.
- Halaychik, C. S.** (2016), *Lessons in Library Leadership: A Primer for Library Managers and Unit Leaders*, Oxford, Chandos Publishing.
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T.** (2011), "Leader Development and the Dark Side of Personality. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 495-509.
- Hassan, H., Asad, S., & Hoshino, Y.** (2016), "Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions", *Universal Journal of Management*, 4(4), pp. 161-179.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T. & Aydın, O.** (2015), "Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri", *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), ss. 19-28.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E.** (1979), "Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power", *Group and Organization Studies*, 4(4), pp. 418-428.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A.** (2009), *Organizational Behavior: A Strategic Approach*, Hoboken, N.J., Wiley, 2009.
- Hornung, S.** (2010), "Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(8), pp. 1081-1086.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J.** (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 78(6), p. 891.
- Ilgın, B.** (2013), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), ss. 33-56.
- Irshad, R. & Hashmi, M. S.** (2014), "How Transformational Leadership is related to Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Emotional Intelligence", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), pp. 413-425.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T.** (2013), *Organizational Behavior and Management*, (10th ed.) NY, McGraw-Hill Irwin, New York, pp.1-611.
- İbicioğlu, H., Özmen İ., & Taş S.** (2009), "Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss.1-23.
- İnceoğlu, M.** (2010), *Tutum Algı İletişim*, İstanbul, Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İrge, T. N.** (2016), "Yöneticiye Güvenin Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jackson, T.** (2016), "Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies?", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 16(1) 3-7.
- Jago, A. G. & Vroom, V. H.** (1980), "An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model", *Academy of Management Journal*, 23(2), pp. 347-355.

- Jiang, J.** (2014), "The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success", *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), pp. 51-55.
- Jogulu, U. D.** (2010), "Culturally-Linked Leadership Styles", *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), pp. 705-719.
- Jones, E. E. & Davis, K. E.** (1965), "From Acts To Dispositions The Attribution Process In Person Perception", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 219-266.
- Judge, A. T., Bono, E. J., Ilies, R., & Gerhardt, W. M.** (2002), "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 765-780.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J.** (1997), "Effects of Leadership Style and Problem Structure on Work Group Process and Outcomes in an Electronic Meeting System Environment", *Personnel Psychology*, 50(1), pp. 121-144.
- Kahya, M. & Şahin, F.** (2016), "Askeri Liderlikle Astların Liderden Tatmininde Astların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü", *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), ss. 93-107.
- Kalkan, A.** (2013), "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kandemir, A. Ü.** (2012), "Etiğin Kurumsallaşmasının İş Tatminine ve Örgütsel Adalet Olan Etkisi", *Yönetim*, 23(71), ss. 34-55.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E.** (2017), "Motivation Related to Work: A Century of Process", *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 338-355.
- Kanter, R. M.** (1968), "Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33(4), pp. 499-517.
- Kaplan, İ.** (2011), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kara, D. T.** (2012), "İşgörenlerin Organizasyonda Çalışma Süresi ve İş Değiştirme Sıklığının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, 2, ss. 49-60.
- Karadağ, M., Akbolat, M., & Çelen, Ö.** (2015), "Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 40, pp. 311-320.
- Karakaya, A. & Ay, F. A.** (2007), "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), ss. 55-67.
- Karaman, A. & Aylan, S.** (2012), "Örgütsel Vatandaşlık", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), ss. 35-48.
- Kaya, Ç.** (2002), *Liderler Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kazak, Z.** (2004), "Sporda Güdülenme Ölçeği -SGÖ-"nin Türk Sporcuları için Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması", *Spor Bilimleri Dergisi*, 15(4), ss. 191-206.
- Kelgökmen, İ. D. & Yalçın, B. Y.** (2017), "Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları", *Journal of Yasar University*, 12(46), ss. 136-160.
- Keklik, B.** (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Özel Bir Hastane Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14:(1), ss. 73-93.

- Kesimli, İ.** (2013), "Liderlik Davranış Türleri", *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), ss. 1-10.
- Kıdak, L. & Aksaraylı, M.** (2009), "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), ss. 75-94.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H.** (2014), "Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), ss. 250-251.
- Kılıç, T.** (2015), "Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü İle Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Kültürü ile Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), ss. 30-54.
- Kırmaz, B.** (2010), "Bilgi Çağı Lideri", *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), ss. 207-222.
- Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K., & George, T. R.** (2012), "Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness", *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), pp. 10-19.
- Koç, H.** (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), ss. 200-211.
- Koçel T.** (2005), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Kondalkar, V. G.** (2007), *Organizational Behavior*, New Delhi, New Age International Pvt Ltd. Publishers, pp. 1-354.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L.** (2008), "Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure", *Journal of Managerial Issues*, 20(2), pp. 255-271.
- Korkmazyürek, H., & Hazır, K.** (2015), "Algı, Tutum ve Duygular", Editörler: Ü. Sığır & S. Gürbüz, *Örgütsel Davranış*, Beta Basım, ss. 45-92.
- Köroğlu, Ö.** (2011), "İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kugun, O. A., Aktaş, E., & Güripek, E.** (2013), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü", *Balıkesir University Journal Of Social Sciences Institute*, 16(30), ss.151-166.
- Kurt, T.** (2005), "Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi", *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), ss. 285-299
- Küçüköğlu, M.T.**, (2012). "Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması". *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.
- Küçüközkan, Y.** (2015), "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), ss. 86-115.
- Kwak, W. J.** (2012), "Charismatic Leadership Influence on Empowered and Less Empowered Followers' Voice: A Mediated Moderation Model Won Jun Kwak", *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(1), pp. 56-70.
- Penley, L. E., & Gould, S.** (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), pp. 43-59.
- Lamm, K. W., Carter, H. S., & Lamm, A. J.** (2016), "A Theory Based Model of Interpersonal Leadership: An Integration of the Literature", *Journal of Leadership Education*, 15(4), pp. 183-205.
- Latham, G. P.** (2007), *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, Calif., SAGE Publications, Inc.

- Leblebici, D. N.** (2008), "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), ss. 61-72.
- Leea, M.T, & Raschkeb, L.R.** (2016), "Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach", *Journal of Innovation & Knowledge*, 1, pp.162–169.
- Likert, R.** (1967), *Book Reviews. The Human Organization: Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill, pp. 1-258.
- Lin, C.** (2010), "Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory", *Journal of Business Ethics*, 94(4), pp. 517-531.
- Liu, Y.** (2015), "The Review of Empowerment Leadership", *Open Journal of Business and Management*, 3, pp. 476-482.
- Luizzi, P.** (2017), "Situational Leadership", *Fire Engineering*, 170(8), p. 65.
- Lord, R. G., & Smith, J. E.** (1983), "Theoretical, Information Processing, and Situational Factors Affecting Attribution Theory Models of Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, 8(1), pp. 50-60.
- Lunenburg, F. C.** (2012a), "Compliance Theory and Organizational Effectiveness", *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), pp. 1-4.
- Lunenburg, F. C.** (2012b), "Power and Leadership: An Influence Process", *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), pp. 1-9.
- Luthans, F.** (2011), *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill Irwin.
- Luthra, A. & Dahiya, R.** (2015), "Effective Leadership Is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication", *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), pp. 43-48.
- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati,** (2013), "Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java", *International Journal of Business and Management*, 8(17), pp. 1-12.
- Marşap, A.** (2015), *Sağlıkta Stratejik Yönetim (SASYÖN)*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M.** (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171-194.
- McCleskey, A. J.** (2014), "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development", *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), pp. 117-130.
- McFadden, P.** (1982), "Motivation and the activation process", *AANA Journal*, 50(3), 270-278.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A.** (2016), *Örgütsel Davranış*, Boston, McGraw-Hill Irwin.
- Memiş, M. Ü.** (2006), "İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesinde Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması", (*Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mercan, M.** (2006), "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Mercanlıoğlu, Ç.** (2012), "Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), ss.41-52.

- Meydan, H. C. & Polat, M.** (2010), "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), ss. 124-140.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.** (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A.** (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Jackson, T. A., & Maltin, E. R.** (2008), "Commitment in the Workplace: Past, Present, and Future", In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, London, SAGE Publications Ltd., pp. 35-53.
- Miner, J. B.** (2005), *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, New York, M.E. Sharpe.
- Miroshnik, V.** (2013), *Organizational Culture and Commitment: Transmission in Multinationals*, Houndmills, UK, Palgrave Macmillan.
- Mizrahitokatlı, N.** (2016), "Lisans ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin İdeal Liderlik Algılamaları ve Buna Yönelik Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Mls, K., & Otčenášková, T.** (2013), "Analysis of Complex Decisional Situations in Companies with the Support of AHP Extension of Vroom-Yetton Contingency Model", *IFAC Proceedings Volumes*, 46 (7th IFAC Conference on Manufacturing Modelling, Management, and Control), pp. 549-554.
- Mohamad, M. S.** (2012), "Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Investigation", *Journal of American Science*, 8(7), p. 11.
- Morand, D. A. & Merriman, K. K.** (2012), "Equality Theory" as a Counterbalance to Equity Theory in Human Resource Management", *Journal of Business Ethics*, 111(1), pp. 133-144.
- Mullins, L. J.** (2006), *Essentials of Organisational Behaviour*, Harlow, UK, Financial Times Prentice Hall, Londra.
- Murray, K.** (2015), *Liderlik Dili Başarılı CEO'ların İletişim Sırları*, Çev.: Ü. Şensoy, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları.
- Naqshbandi, M. M. & Kaur, S.** (2011a), "A Study of Organizational Citizenship Behaviours, Organizational Structures and Open Innovation", *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 182-193.
- Naqshbandi, M. M. & Kaur, S.** (2011b), "Factors Affecting Open Innovation: Evidence from Malaysia", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 2783-2795.
- Naqshbandi, M. M., Singh, S. K. G., & Ma, P.** (2016), "The Link between Organisational Citizenship Behaviours and Open Innovation: A Case of Malaysian High-Tech Sector", *IIMB Management Review*, 28, pp. 200-211.
- Neubert, M. J., Wu, C. & Roberts, J.A.** (2013), "The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes", *Business Ethics Quarterly*, 23(2), pp. 269-296.
- Ng, T. W. H.** (2015), "The Incremental Validity of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Organizational Identification", *Journal of Vocational Behavior*, 88, pp. 154-163.
- Northouse, P. G.** (1997-2015-2016), *Leadership: Theory and Practice*, (ed.), (1st, 4th, 7th.), Thousand Oaks, CA, Sage.

- Nielsen, T. M., Hrivnak Jr., G. A., & Shaw, M. (2009). "Organizational Citizenship Behaviour and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research". *Small Group Research: An International Journal of Theory, Investigation and Application*, 40(5), pp. 555-577.
- Oğuz, E. (2011), "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), ss. 377-403.
- Oksay, A. (2011), "Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. (2013), "Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13), pp.85-94.
- Onğun, G. & Kaya, N. (2015), "Dönüşümcü Liderliğin Kullandığı Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikalar Aracılığı ile Tükenmişlik Üzerine Etkileri", *Ekev Akademi Dergisi*, 63, ss. 314-344.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 492-499.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, England, Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2011), *Liderlik El Kitabı*, (3. baskı), İstanbul, Seçkin Yayıncılık.
- Ozsahin, M. & Sudak, M. K. (2015), "The Mediating Role of Leadership Styles on the Organizational Citizenship Behavior and Innovativeness Relationship", *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(3), 443-455.
- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005), "REDDIN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", *Yöntem ve Ekonomi*, 12(2), ss. 91-103.
- Önen, S. M. & Kanayran, H. G. (2015), "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), ss. 43-63.
- Örücü, E. & Kanbur, A. (2008), "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), ss. 85-97.
- Örücü, E. & Teker, S. K. (2014), "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, ss. 73-90.
- Özdemir, Y. (2015), "The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Person-Environment Fit", (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, ss. 77-96.
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *KMU İİBF Dergisi*, 16, ss. 53-82.
- Özer, Ö., Altınok, A., Yöntem, M. K., & Bayoğlu, F. (2017), "Danışmanlar İçin Terapi Motivasyonu Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(1), ss.13-30.

- Özkeskin, E.** (2013), "Ethical Leadership Approach in School Leadership", *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1(1), ss. 25-46.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S., Saatçioğlu, Ö. Y.** (2005), "Akademisyenlerde Örgütsel Ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), ss.1-14.
- Öztürk, C.** (2016), "Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), ss. 3085-3098.
- Öztürk, H.** (2014), "Yönetimsel Etik", Editörler: Ü. T. Baykal & E. E. Türkmen, *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, İstanbul, Akademi Basın ve Yayıncılık, ss. 733-765.
- Özutku, H.** (2008), "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), ss. 79-97.
- Özutku, H. T., Ağca, V. T., & Cevrioğlu, E. T.** (2008), "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), ss. 193-210.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B.** (2007), "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 176 -19.
- Palestini, R.** (2009), *From Leadership Theory to Practice: A Game Plan for Success as a Leader*, New York, NY, Rowman & Littlefield Education.
- Parsehyan, B. G.** (2014), "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Paşamehmetoğlu, A. & Yeloğlu, H. O.** (2014), "Örgütsel Davranış", Editörler: Ü. Sığı & S. Gürbüz, *Motivasyon*, İstanbul, Beta Yayıncılık, ss. 137-174.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P.** (2016), "Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 41(4), pp. 308-324.
- Pazarbaşı, M.** (2012), "Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pelletier, L. G., Tuson, K. M., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Briere, N. M., & Blais, M. R.** (1995), "Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports: The Sport Motivation Scale (SMS)", *Journal of Sport and Exercise Psychology* 17(1), 35-53.
- Pickens, J.** (2005), "Attitudes and Perceptions", in N. Borkowski (Ed.), *Organizational Behavior in Health Care*, Jones and Bartlett Publishers, pp. 43-68.
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Belanger, J. J.** (2013), "Bases of Social Power, Leadership Styles, and Organizational Commitment", *International Journal of Psychology*, 48(6), pp. 1122-1134.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R.** (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Leader Behaviors", *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
- Polat, M. & Arabacı, İ. B.** (2015), "Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik", *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), ss. 207-232.
- Polat, S. & Celep, C.** (2008), "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Bahar*, 54, ss. 307-331.

- Polatcı, S., Sobacı, F.** (2017), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Geneline Bir Araştırma", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), ss. 27-40.
- Pundt, A.** (2014), "A Multiple Pathway Model Linking Charismatic Leadership Attempts and Abusive Supervision", *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), pp. 190-202.
- Qasimov, R. & İsrailova, K.** (2017), "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4), ss. 1100-1108.
- Raja, A. S. & Palanichamy, P.** (2011), "Leadership Styles and Its Impact on Organizational Commitment", *Asia-Pacific Business Review*, 7(3), pp. 167-175.
- Randall, D. M.** (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *The Academy of Management Review*, 12(3) pp. 460-471.
- Randall, D. M.** (2012), "Leadership and the Use of Power: Shaping an Ethical Climate", *The Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), pp. 20-30.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö.** (2016), "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), ss. 442-459.
- Ritzer, G., & Trice, H. M.** (1969), "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. Social Forces", 47(4), 475-478. doi:10.2307/2574537.
- Robbins, S. & Judge, T. A.** (2015), *Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörü: İ. Erdem, (14. basımdan çeviri), Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Roth, G., Kanat-Maymon, Y., Assor, A. & Kaplan, H.** (2006), "Assessing the Experience of Autonomy in New Cultures and Contexts", *Motivation and Emotion*, 30, pp. 365-376.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Bachrach, D. G.** (2013), "Boundaries of Citizenship Behavior: Curvilinearity and Context in the Citizenship and Task Performance Relationship", *Personnel Psychology*, 66, pp. 377-406.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.** (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, V. M.** (2013), *Örgütsel Davranış*, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.
- Salihoğlu, G. H.** (2013), "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması)", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), ss. 300-310.
- Sayılı, H. & Tüfekçi, A.** (2008), "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, ss. 193-210.
- Selznick, P.** (1996), "Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Shafazawana, M. T., Ying, C. Y., Zuliawati, M. S., & Sukumaran, K.** (2016), "Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors", *Procedia Economics and Finance*, 35, pp. 604-611.
- Shanker, M.** (2016), "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Indian Workforce", *Journal of Psychosocial Research*, 11(2), pp. 397-408.
- Shanks, N. H.** (2012), "Management and Motivation", in S. B. Buchbinder & N. H. Shanks (Eds.), *Introduction to Health Care Management*, Jones and Bartlett Publishers, pp. 23-35.

- Sharma, S. (1996), *Applied Multivariate Techniques*, United States of America, Wiley.
- Sheer, V. C., Liu, S., & Huang, L. (2018), "Ethical leadership: From Western foundation to Chinese context", *Journal Of Asian Pacific Communication (John Benjamins Publishing Co.)*, 28(1), 20-40.
- Sıgır, Ü. (2007), "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), ss. 261-278.
- Sıgır, Ü. & Gürbüz, S. (2015), *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Beta Basım.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2004), "Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 281-298.
- Sosik, J. J. (2005), "The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 221-244.
- Sökmen, A., Benk, O., & Gayaker, S. (2017), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), ss. 415-429.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. Y., & Ateş, F. (2009), "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, ss. 395-408.
- Stinson, J. E., & Johnson, T. W. (1975), "The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement", *Academy of Management Journal*, 18(2), pp. 242-252.
- Suman, S., & Srivastava, A. (2012), "Antecedents of Organisational Commitment across Hierarchical Levels", *Psychology & Developing Societies*, 24(1), pp. 61-83.
- Şahin, F. (2011a), "Liderin Kültürel Zekasının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), ss. 80-104.
- Şahin, F. T. (2011b), "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), s. 277-288.
- Şahin, F. T. (2012), "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), s. 141-163.
- Şahne, B. S. & Şar, S. (2015), "Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi", *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, ss. 109-115.
- Şen, C., Mert, İ. S., & Aydın, B. O. (2015), "Psikolojik Sermayenin Çalışanın Stresle Başa Çıkmasına, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi", 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Muğla, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 816-824.
- Şimşek, A. & Eroğlu, Ö. (2013), *Davranış Bilimleri*, Konya, Eğitim Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2007), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Bursa, Adım Matbaacılık & Ofset.
- Şimşeker, M. & Ünsar, S. (2008), "Küreselleşme Süreci ve Liderlik", *Journal of Yasar University*, 3(9), ss. 1029-1045.
- Şirin, Y., & Bilir, P. (2016), "The Effects of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior: Study on Employees of Youth and Sports Ministry", *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, pp. 62-71.

- Tabak, A., Sıgı, Ü., & Türköz, T.** (2013), "Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması", *Bilgi*, 67, ss. 213-246.
- Tağraf, H. & Çalman, İ.** (2009), "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 23(2), ss. 135-154.
- Takala, T.** (2009), "Dark-Side of Charisma: Elements of Irresponsible Leadership", *Turkish Journal of Business Ethics*, 2(4), pp. 65-70.
- Tamer, G.** (2017), "Etik Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkileri: İstanbul İlinin Bahçelievler İlçesinde Özel Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taslak, S., Çetinel, M. H., & Şekerli, E. B.** (2015), "Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Engelleri Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Rolü: Denizli Tekstil Sektörü Örneği", 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Muğla, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 699-705.
- Taşkıran, E.** (2010), "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşlıyan, M., Harbacioğlu, M., & Hırlak, B.** (2015), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), ss. 313-334.
- Tekin, A. & Zorba, E.** (2001), "Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik", *Atatürk Üniversitesi BESYO. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), ss. 28-35.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A.** (2016), "Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), ss. 81-91.
- Telli, E., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A.** (2012), "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), ss. 135-150.
- Tetik, S.** (2014), "Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), ss. 267-280.
- Thakre, N., & Mayekar, R.** (2016), "Hope, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour among Employees of Private Sector Organizations", *Indian Journal Of Positive Psychology*, 7(4), pp. 480-484.
- Thomas, M.** (2016), "Entrepreneurial Orientation and the Management Grid: A Roadmap for the Entrepreneurial Journey", *Asian J. Management*, 7(4), pp. 1-4.
- Toduk, Y.** (2017), *Türkiye'nin Liderlik Haritası: Güncel Liderlik Yaklaşımları ve Türkiye'den Örnekler*, İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık.
- Tokgöz, T. & Seymen, O. A.** (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *ÖNERİ: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(39), ss. 61-76.
- Tremblay, M., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L., & Villeneuve, M.Y.** (2009), "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), pp. 213-226.

- Treviño, L. K., & Brown, M. E.** (2004). "Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths". *Academy of Management Executive*, 18(2), pp. 69-81.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M.** (2012), "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği", *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 26(2), ss. 143-155.
- Tuncer, P.** (2010), "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi*, 80, ss. 57-83.
- Turgut, H., Tokmak, I., & Ateş, M. F.** (2016), "The Moderating Role of Leader-Member Exchange on the Relationship between Emotional Labor with Job Satisfaction or Turnover Intention", *International Journal of Business and Management*, 11(12), pp. 83-96.
- Türker, M.** (2013), "The Mediating Role Of Motivation Types In Employees Organizational Commitment And Perceived Leadership Styls Relationship", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Türkkan, Ü. N., Bacaksız, E. F., & Tuna, R.** (2014), "Güdüleme", Editörler: Ü. T. Baykal & E. E. Türkmen, *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, İstanbul, Akademi Basım ve Yayıncılık, ss. 615-639.
- Tziner, A. & Sharoni, G.** (2014), "Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Work-Family Conflict: Examination of Their Interrelationships with Respondents from a Non-Western Culture", *Revista De Psicologia Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 30(1), pp. 35-42.
- Uğur, S. S.** (2014), "Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), ss. 122-136.
- Uğurlu, C. T. & Yiğit, Y.** (2014), "Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi", *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 36-56.
- Uğurlu, Ö.** (2008), "Halkla İlişkilere Algı Çerçevesinde Bakış", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, ss. 145-165.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik Y.** (2009), "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), ss. 121-156.
- Ulukuş, K. S.** (2016), "Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 25, ss. 247-262.
- Uslu, D. Y.** (2011), "Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22, ss. 419-444.
- Uzun, G.** (2005), "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Uzun, Y.** (2011), "Kamu İdarelerinde Etik Yönetim", *Sayıştay Dergisi*, 80, ss. 33-56.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K.** (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta Yayın.
- Ünlüönen, K. & Çatır, O.** (2016), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management*, 13(2), ss. 69-88.
- Ünsar, A. S., İnan, A., & Yürük, P.** (2010), "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), ss. 248-262.
- Valentine, S. & Fleischman, G.** (2004), "Ethics Training and Businesspersons' Perceptions of Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*, 52(4), pp. 391-400.

- Vatan, F. (2014), *İletişim Yönetimi*, Editörler: Ü. T. Baykal & E. E. Türkmen, *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, İstanbul, Akademi Basım ve Yayıncılık, ss. 145-181.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007), "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist*, 62(1), pp. 17-24.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1992), *Management of Organizational Behavior*, Printice Hall, New Jersey.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010), *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, New York, Routledge.
- Waldman, D. A., Wang, D., Hannah, S. T., & Balthazard, P. A. (2017), "A Neurological and Ideological Perspective of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal*, 60(4), pp. 1285-1306.
- Walter, F. & Bruch, H. (2010), "Structural Impacts on the Occurrence and Effectiveness of Transformational Leadership: An Empirical Study at the Organizational Level of Analysis", *The Leadership Quarterly*, 21(5), pp. 765-782.
- Wang, Y. J., Tsai, Y. H., & Lin, C. P. (2013), "Modeling the Relationship between Perceived Corporate Citizenship and Organizational Commitment Considering Organizational Trust as a Moderator", *Business Ethics: A European Review*, 22(2), pp. 218-233.
- Washington, M., Boal, K., & Davis, J. N. (2008), "Institutional Leadership: Past, Present, and Future", In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications Ltd., pp. 721-737.
- Wiener, Y. (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), pp. 418-428.
- Wilson, W. (1887), "The Study of Administration. Political Science Quarterly", 2(2), 197. doi:10.2307/2139277
- Winkler, I. (2010), *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*, Heidelberg, Springer/Physica
- Winston, B. E. & Patterson, K. (2006), "An Integrative Definition of Leadership", *International Journal of Leadership Studies*, 1, pp. 6-66.
- Wombacher, J. C. (2016), "Dual Commitment in the Organization: Effects of the Interplay of Team and Organizational Commitment on Employee Citizenship Behavior, Efficacy Beliefs, and Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 102, pp. 1-14.
- Yang, S., Worden, S., & Wilson, G. (2004), "Sources of Organizational Commitment: The Effects of Internal Labor Markets and Worker Values", *Sociological Spectrum*, 24(6), pp. 667-688.
- Yatkin, A. (2007), "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(1), ss. 1303-2860.
- Yatkin, A. (2008), "Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi (Elâziğ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), ss. 211-231.
- Yatkin, A. (2013), "Kamu Yönetim Etiği ve Üst Düzey Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Yükümlülüğü", *Akademik Bakış Dergisi*, 38, ss. 1-17.
- Yavuz, E. (2008), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E. & Tokmak, C. (2009), "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), ss.17-35.

- Yeh, H. & Hong, D.** (2012), "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance", *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), pp. 50-59.
- Yelboğa, A.** (2012), "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, 12(2), ss. 171-182.
- Yenihan, B.** (2014), "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), ss. 170-178.
- Yıldırım, O.** (2014), "The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 1095-1100.
- Yıldız, S. & Savcı, G. & Kapu, H.** (2014), "Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), ss. 233-249.
- Yıldız, T. & Aykanat, Z.** (2016), "Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Liderlik Çalışmalarının Gelişiminin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi", *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü, ss. 202-213.
- Yılmaz, K. T.** (2009), "Özel Dersahane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), ss. 471-490.
- Yilmazer, A. & Çevik, H.** (2011), "Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Bir Organize Sanayi Bölgesinde Uygulama", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), ss. 160-189.
- Yolaç, S.** (2011), "Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü", *Öneri Dergisi*, 9(36), ss. 63-72.
- Yukl, G.** (1999), "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 285-295.
- Yukl, G.** (2010), "Influencing Organization Culture", *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, in G. R. Hickman (Ed.), , (2nd ed.), London, Sage.
- Yusuf, M. O., Muhammed, D. U., & Kazeem, O. A.** (2014), "Management of Leadership Style: An Approach to Organizational Performance and Effectiveness in Nigeria.", *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 1(2), pp. 17-29.
- Yüceler, A.** (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, pp. 445-458.
- Zaccaro, S. J.** (2007), "Trait-Based Perspectives of Leadership", *American Psychologist*, 62(1), pp. 6-16.
- Zaleznik, A.** (2004), Managers and leaders: are they different? *Clin Leadersh Manag Rev.* 2004 May-Jun;18(3):171-177.
- Zel, U.** (2001), *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Teoriler ve Yorumlar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Zeynel, E. & Çarıkçı, İ. H.** (2015), "Mesleki Motivasyonun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), ss. 217-248.
- Zhang, W., Wang H., & Pearce, C. L.** (2014), "Consideration for Future Consequences as an Antecedent of Transformational Leadership Behavior: The Moderating Effects of Perceived Dynamic Work Environment", *Leadership Quarterly*. 25(2), pp. 329-343.

Ziapour, A., Khatony, A., Jafari, F., & Kianipour, N. (2017), "Correlation between Personality Traits and Organizational Commitment in the Staff of Kermanshah University of Medical Sciences in 2015", *Ann Trop Med Public Health*, 10(2), pp. 371-376.

EKLER

EK 1: Kişisel Bilgi Formu

EK 2: Motivasyon Seviyeleri Ölçeği

EK 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

EK 4: Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği

EK 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

EK 6: Anket İzin Belgesi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Anket formu, “ **Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılama İle Örgütsel Bağlılık Ve Vatandaşlığın Sağlık Çalışanlarının Motive Edilme Düzeyi Üzerindeki Etkisi** ” konulu bilimsel bir doktora tezine veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz

İstanbul Aydın Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü

Prof.Dr. Salih GÜNEY

Hazırlayan İlknur SAYAN

İlknur-sayan@hotmail.com

1. Cinsiyetiniz:

☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız

☐ 25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üstü

3. Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekar

4. Eğitim Durumunuz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)

5. Göreviniz

☐ Hemşire ☐ Doktor

6. Bu işyerinde ki toplam çalışma süreniz?

1 ☐ 1-5 yıl 2 ☐ 6-10 yıl 3 ☐ 11 yıl ve Ustu

7. Toplam iş deneyiminiz

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve Üstu

8. Şu anki yöneticinizle ne kadar süredir birlikte çalışmaktasınız?

1 ☐ 2 yıldan az 2 ☐ 3-5 yıl 3 ☐ 6-10 yıl 4 ☐ 11-15 yıl

EK 2

Bölüm 1. Motivasyon Seviyeleri Ölçeği					
Aşağıda, “neden bu işte çalışıyorsunuz?” sorusuna verilen 23 cevap vardır. Mevcut işinizi düşünerek, her bir cevabın sizin çalışma nedenlerinizi ne derece yansıttığını, “ kesinlikle katılmıyorum ” (1), “ kesinlikle katılıyorum ” (5) uzanan ölçek üzerinde işaretleyerek değerlendiriniz.					
“Neden bu işte çalışıyorsunuz?”	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1. Seçtiğim hayat tarzını yaşamamı sağladığı için	1	2	3	4	5
2. Geçimimi sağlamak için	1	2	3	4	5
3. İşimle ilgili önemli görevlerin üstesinden gelemediğim için bu soruyu ben de kendime soruyorum	1	2	3	4	5
4. Çalışırken yeni ya da farklı şeyler öğrenmek haz verdiği için	1	2	3	4	5
5. Beni ben yapan şeylerin önemli bir parçası olduğu için	1	2	3	4	5
6. Çünkü bu iş bana göre ve yaptığım işte başarılı olmak isterim aksi takdirde kendimi mahcup olmuş hissederim	1	2	3	4	5
7. Kariyer hedeflerime ulaşmamı sağlayacağı için	1	2	3	4	5
8. Mücadele şevki/heyecanı veren zorluklarıyla uğraşmaktan keyif aldığım için	1	2	3	4	5
9. Bu işte çalışıyorum çünkü işsiz olmaktan iyidir	1	2	3	4	5
10. Ben zaten bu işi yapmalıymışım, kendimi başka bir alanda çalışırken düşünemiyorum	1	2	3	4	5
11. Herkesin itibar edip, saygı gösterdiği bir iş olduğu için	1	2	3	4	5
12. Ben de niçin bu işte çalıştığımı bilmiyorum, üstelik elverişsiz koşullarda iş yapmamız bekleniyor	1	2	3	4	5
13. Eğitimi aldığım için bu işte çalışmam gerektiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
14. Sadece meslek olarak değil, kişisel olarak da hayata dair çok şey kazandırdığını düşündüğüm için	1	2	3	4	5
15. Bu işi yaparken yaşadığım, çalışmaya tamamiyle dalgın gitme hissinden hoşlandığım için	1	2	3	4	5
16. Geleceğimi güvence altına almak için	1	2	3	4	5
17. Bu kadar uğraşıp, emek verdiğim bu işte çalışmazsam kendime haksızlık etmiş olurum.	1	2	3	4	5
18. Tekrar dünyaya gelsem, yine bu işi seçerdim	1	2	3	4	5
19. Daha çok para kazanmamı sağladığı için	1	2	3	4	5
20. Bu işte çalışmazsam, hem benim hem ailemin emeklerine yazık olur, kendime ve onlara karşı mahcup olurum.	1	2	3	4	5
21. Ne diyebilirim ki, sadece; işimi yapmayı seviyorum	1	2	3	4	5
22. Ben de bilmiyorum, bu iş bana göre değilmiş gibi geliyor	1	2	3	4	5
23. Farklı insanlar, kültürler ve ülkelerle tanışmamı sağladığı için	1	2	3	4	5

EK 3

Bölüm 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Aşağıdaki maddeler iş ortamındaki duygu ve düşüncelerinizi anlamaya yöneliktir. Aşağıdaki ifadelerin iş yerindeki davranışlarınızı ne oranda yansıttığını belirleyip daire içine alınız. Mevcut işinizi düşünerek, her bir cevabın “ iş yerindeki davranışlarınızı ” ne derece yansıttığını, “ kesinlikle katılmıyorum ” (1), “ kesinlikle katılıyorum ” (5) uzanan ölçek üzerinde işaretleyerek değerlendiriniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim.	1	2	3	4	5
2. Ağlamayan bebeğe meme verilmez tabirindeki bebek gibi davranırım.	1	2	3	4	5
3. Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
4. Önemsiz konular hakkında yakınlıkla çok zaman harcarım.	1	2	3	4	5
5. Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
6. Gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve haberdar olurum.	1	2	3	4	5
7. Pireyi deve yapma eğiliminde değilimdir.	1	2	3	4	5
8. Hareketlerimin iş arkadaşlarıma üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
9. Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım.	1	2	3	4	5
10. İş arkadaşlarıma yardım etmeye her zaman hazırım.	1	2	3	4	5
11. Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
12. Kurumla ilgili duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum.	1	2	3	4	5
13. İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
14. Başkalarının hakkını ihlal etmem.	1	2	3	4	5
15. İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim.	1	2	3	4	5
16. Olumlu şeyler yerine daima yanlışlar üzerine odaklanırım.	1	2	3	4	5
17. Diğer çalışanlarla ilgili olabilecek sorunları engellemek için önlemler alırım.	1	2	3	4	5
18. İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir.	1	2	3	4	5
19. Kurumun yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulurum.	1	2	3	4	5
20. Davranışlarımdan diğer insanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne alırım.	1	2	3	4	5
21. Fazladan molalar vermem	1	2	3	4	5
22. Kimse görmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.	1	2	3	4	5
23. Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum	1	2	3	4	5
24. En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir.	1	2	3	4	5

EK 4

Bölüm 3. Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği					
Aşağıdaki ifadelerden hangisinde (çalışmakta olduğunuz/son çalıştığınız) doğrudan bağlı bulunduğunuz, sizin bir üstünüz olan amirinizin , yer alan davranışları hangi sıklıkta sergilediğini, belirleyip daire içine alınız. Her bir cevabın “ amirinizin davranışlarınızı ” ne derece yansıttığını, “ kesinlikle katılmıyorum ” (1), “ kesinlikle katılıyorum ” (5) uzanan ölçek üzerinde işaretleyerek değerlendiriniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1. İsimi iyi yapmak için çabamı artırdığımda beni ödüllendirir.	1	2	3	4	5
2. Süregelen sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar, yeni yollar denemeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
3. Yapılan iyi işi takdir eder, beğenisini ayrıca belirtir.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlara yaklaşımı bir aile büyüğü (abla, ağabey, anne, baba) gibidir.	1	2	3	4	5
5. İşle ilgili istenen sonuçlara ulaşmam için yapmam gerekenleri açıkça ortaya koyar.	1	2	3	4	5
6. Ulaşmamız gereken hedeflerle ilgili açıkça belirtilmiş bir vizyonu vardır ve tüm çalışanlara bu hedeflere ulaşmakta ilham verir.	1	2	3	4	5
7. Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	1	2	3	4	5
8. İşler gerektiği gibi yapılmadığında kuralları (ikaz, ihtar, ceza vb.) uygular.	1	2	3	4	5
9. İşyerinde aile ortamı yaratır.	1	2	3	4	5
10. Başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde edilış yollarına da bakarak tanımlar.	1	2	3	4	5
11. Karar verirken ‘yapılması doğru olan nedir’ sorusuna cevap arar.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlardan; onlar onun çocuklarıymışçasına kendisini sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlardan, gösterdiği ilgi ve alakaya karşı bağlılık bekler.	1	2	3	4	5
14. Çalışanları değerlendirirken performanstan çok sadakate önem verir.	1	2	3	4	5
15. Kendisine ihtiyaç olduğunda meselelere karışmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
16. Davranışları ona saygı duymamı sağlar.	1	2	3	4	5
17. Beni kendimi geliştirmeye yönlendirir, kişisel ve kariyer gelişimimle ilgilenir.	1	2	3	4	5
18. Çalışanlara karşı tatlı-serttir, hem disiplinli hem de ilgilidir.	1	2	3	4	5
19. Çalışanları ile yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi korur.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlar için neyin en iyisi olduğunu bildiğine inanır.	1	2	3	4	5
21. İşle ilgili her konuda, haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.	1	2	3	4	5
22. Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranır.	1	2	3	4	5
23. Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir.	1	2	3	4	5
24. Çalışanların en yüksek performansı göstererek çalışacaklarına inanır ve beklentisi bu yöndedir	1	2	3	4	5

25. Çalışanları yakından (ör. Kişisel sorunlar, aile yaşantısı vb. gibi) tanımaya önem verir.	1	2	3	4	5
26. Kararlarında adil ve dengelidir.	1	2	3	4	5
27. İhtiyaçları olduğunda çalışanlara iş dışı konularda (ör. Ev kurma, sağlık, çocuk okutma vb. gibi) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
28. Karar almakta gecikir.	1	2	3	4	5
29. Güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5
30. Çalışanları hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
31. Çalışanları yetiştirmeye zaman ayırır.	1	2	3	4	5
32. Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez.	1	2	3	4	5
33. Çalışanları yaratıcı fikirler üretme yönünde teşvik eder.	1	2	3	4	5
34. Kural ve talimatlara uygun hareket ettiğim sürece, hak ettiğimi elde edebilmemi sağlar.	1	2	3	4	5
35. Davranışlarıyla çalışanlara örnek oluşturur.	1	2	3	4	5
36. Çalışanların özel günlerine (ör. Nikah, cenaze vb.) katılmak ister.	1	2	3	4	5
37. Etik kurallar yönünden davranışları ile kendisi örnek oluşturur.	1	2	3	4	5
38. Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	1	2	3	4	5

EK 5

Bölüm 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
Lütfen son çalıştığınız/çalışmakta olduğunuz kurumu düşünerek, aşağıda belirtilen ifadelere ne derece katıldığınızı, belirleyip daire içine alınız. Çalıştığınız kurumu düşünerek, her bir cevabınızı, “kesinlikle katılmıyorum” (1), “kesinlikle katılıyorum” (5) uzanan ölçek üzerinde işaretleyerek değerlendiriniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım şirkete kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım şirketin meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Benim için avantajlı da olsa çalıştığım şirketten şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Fazla seçeneğim olmadığı için çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
6. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım şirketten şu anda ayrılamam.	1	2	3	4	5
7. Kendimi çalıştığım şirkete ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
8. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu şirkette çalışıyorum.	1	2	3	4	5
9. Bu şirkette çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
10. Kendimi çalıştığım şirkete "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	1	2	3	4	5
11. Kendimi çalıştığım şirkette "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım şirket benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
13. İstesem de şu anda çalıştığım şirketten ayrılmak çok zor olur.	1	2	3	4	5
14. Başka bir şirkete, bu şirkete olduğu kadar kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım şirket sadakat gösterilecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım şirketten ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım şirketten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

EK 6

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/03/2017-1738



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 54167746-300
Konu : İlknur SAYAN'ın Anket İzni Hk

MEDİCANA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora programı öğrencilerinden **İlknur SAYAN**'ın "**KURUMSAL LİDERLİK TARZLARINI ALGILAMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE VATANDAŞLIĞIN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ MOTİVE EDİLME DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**"adlı tez çalışması gereği "**Anket Formu**", "**Motivasyon Seviyeleri Ölçeği**", "**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi**", "**Algılanan Liderlik Tarzı Ölçeği**" ve "**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**" ile ilgili anketi Başhekimliğiniz çalışanlarına uygulamak istemektedir.

Adı geçen Doktora öğrencisine yapacağı anket çalışmaları için izin verilmesini saygı ile rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Yadigar İZMİRLİ
Rektör

Ek:Anket İzin Dilekçesi ve Ekleri (27 sayfa)

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL987DN>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: İrem PARLAK
Unvanı: Yetkili Yardımcısı



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

ÖZGEÇMİŞ



İLK NUR SAYAN

Adres Bilgileri : Acıbadem Mah.Lise yolu Sk. İş Bankası Blokları
A-9, D-20 Acıbadem/Kadıköy-İSTANBUL
Cep Telefonu : 0 5332685430
E-Posta : ilknur-sayan@hotmail.com

Kişisel Bilgiler :

Toplam İş Tecrübesi : 24 yıl
Çalışma Durumu : TSK'dan emekli
Eğitim Durumu : Doktora
Medeni Durum : Evli
Doğum Tarihi : 25.07.1969
Doğum Yeri : İstanbul

Eğitim Bilgileri :

(Doktora) : Aydın Ü. İşletme Doktorası
2013 -2018
Yüksek Lisans : Bahçeşehir Ü.İşletme, Sağlık Yönetimi MBA
2005 - 2007
Yüksek Lisans : Marmara Ü. Sağlık Bilimleri Hemşirelikte Yönetim
2002 - 2005
Lisans : GATA H.Y.O
1986 -1990

Yayınlar ve Poster Bildiriler :

- İlknur Sayan, Handbook of Research on Supply Chain Management for Sustainable Development, Chapter 7, Development Standards and Stages of Application of ISO 14000 Environmental Management System in Enterprises, 439 (2018).
- Handbook of Research on Developing Sustainable Value in Economics, Finance, and Marketing, Chapter 13, Ethics in Management and Institutionalization of Ethics 234 (2015).
- İlknur Sayan, Güngör Karaca, Yönetim Etiği ve Etiğin Kurumsallaşması,Uluslararası Katılımlı Ulusal Tıp Hukuk Konresi,2-5 Eylül 2015 (Bildiri).
- İlknur SAYAN , Fatma ULUÇ , Özel Hastanelerde İşgören Bulma Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma, ABMYO Dergisi. 31-32, (2013) (65-90)(Makale).
- İlknur SAYAN, Uluç Fatma, A Study About Human Resources Procurement Methods In Non-State Hospitals, HSKY,3.Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetimi Kongresi, December,12-15,2012(Bildiri).
- İlknur SAYAN, Ö. Faruk Tekbaş, Ercan Göçgeldi, Eylem Paslı, Mustafa Babayigit, Bir Eğitim Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin Sigara İçme Profiline Belirlenmesi Genel Tıp Derg 2009;19(1)(Makale).
- İlknur SAYAN, Sevim DEVRAN, Patients Perception Of Service And Expectation Level At A Research Hospital,13.Congress Of Balkan Military Medical Committee,1-5 June,2008,(Poster).
- İlknur SAYAN, Tıbbi Uygulama Hataları Ve Hukuki Sorunlar.
- TSK. III. Ulusal/Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi, 2007, (Sözlü Bildiri).
- İlknur SAYAN, Bir Eğitim Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin Sigara İçme Profiline Belirlenmesi, TSK III.Ulusal/Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi,2007, (Poster).
- İlknur SAYAN, Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi, TSK III. Ulusal/Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi,2007, (Bildiri).
- Nuray BARIŞ, İlknur SAYAN, Şükriye TEMELATAN, Kevser OFLUOĞLU, Yoğun Bakım Üniteleri ve Yanık Merkezinde Yatan Hastaların Bağımlılık Düzeylerine Göre Hemşire İnsan Gücü Planlanması, TSK III. Ulusal/Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi,2007, (Bildiri).
- Tuba ŞENGÜL, İlknur SAYAN,Lomber Disk Hernisi Ameliyatlarında Son Teknolojik Gelişmeler, TSK III.Ulusal/Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi,2007, (Bildiri).
- Sevim DEVRAN, İlknur SAYAN, Doku Organ Nakli Ve Etik, TSK III.Ulusal/Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi,2007, (Bildiri).

Katılan Kurs ve Seminerler:

- Uluslararası Katılımlı Ulusal Tıp Hukuku Kongresi çerçevesinde verilen "Sağlık Turizm Hukuku Kursu",Bodrum,2-5 Eylül 2015
- TS ISO IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Dökümantasyon Eğitimi,TSE, Lisans 17-06-12/2786
- TS ISO IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi İç Tetkik Eğitimi,TSE, Lisans 18-06-12/3158
- TS ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Temel Eğitimi, TSE, Lisans 16-08-12/2822
- XXV.Ulusal Tüberküloz Ve Göğüs Hastalıkları Kongresi,İst,18-20 Eylül 2008
- III.Ulusal/Uluslararası Katılımlı T.S.K.Hemşirelik Kongresi,Erzurum,8-11 Mayıs 2007
- GATA H.Paşa Eğt.Hst.K.İlgi Yönetici Hemşire Kursu,İst,7-9 Mart 2007

- Sağlık Bakanlığı Eğitim Becerileri Kursu, Ankara,23-27 Ocak 2006
- Temel Epidemiyoloji Sağlıkta Araştırma Yöntemleri Ve Analiz Teknikleri Kursu,İst,
- 6-10 Haziran 2005
- II.Ulusal/Uluslar Arası T.S.K.Hemşirelik Kongresi,İst., 25-27 Mayıs 2005
- Gümüşsuyu Asker Hastanesi, Diabetes Mellitus'un Tanı ve Tedavisindeki Gelişmeler, İst,26 Aralık 2003
- Ulusal/Uluslar Arası T.S.K. Hemşirelik Kongresi, Ankara,22-24 Ekim 2003
- Bireysel Gelişim Ve İletişim Kursu, Ankara,21 Ekim 2003
- TS-EN-ISO-9000 Kalite Güvencesi Yönetimi Eğitim,22-25 Aralık, Ankara,1998
- TS-EN-ISO-9000 Kalite Sistem Dökümantasyonu Eğitimi,22-25 Aralık, Ankara,1998
- Acil Tıp Derneği,Temel Yaşam Testeği Kursu,İzmir,1995
- İlk Yardım-Savaş Alanında Temel Yaşam Desteği Ve Acil Tıp Kursu, Ankara,1990