

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDE İŞ-YAŞAM
DENGESİNİN ROLÜ: MUHASEBE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MÜBERRA USTA

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDE İŞ-YAŞAM
DENGESİNİN ROLÜ: MUHASEBE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MÜBERRA USTA
Danışman: DOÇ. DR. İŞİL KARATUNA

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Müberra Usta
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı : Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Işıl Karatuna
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - 2020
Anahtar Kelimeler : Dönüşümcü Liderlik, İş Doyumu, İş-Yaşam dengesi

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ROLÜ: MUHASEBE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş doyumu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolünün muhasebe çalışanları üzerinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Düzce ilinde yer alan küçük, orta ve büyük ölçekli işyerlerindeki muhasebe çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Düzce ilinde çalışan, kolayda ve kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılan 150 muhasebe çalışanı oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiş ve internet tabanlı program aracılığıyla uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarının muhasebe çalışanlarının iş doyumu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesi algısının kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Muhasebe çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısı ile iş doyumu, dönüşümcü liderlik algısı ile iş-yaşam dengesi ve iş- yaşam dengesi ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu; iş-yaşam dengesine katkı sağlayan liderin böylece iş doyumunu da kısmen arttırdığı anlamını taşımaktadır. Buna göre dönüşümcü liderliğin muhasebe çalışanlarının iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yardımcı olarak iş doyum düzeylerini belirli düzeyde artırdığı ortaya konmuştur.

GENERAL KNOWLEDGE

Name & Surname : Müberra Usta
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Labor Psychology
Supervisor : Doç Dr.İşıl Karatuna
Thesis Type and Date : Postgraduate Thesis – 2020
Keywords : Transformational leadership, job satisfaction, work-life balance

ABSTRACT

THE ROLE OF WORK-LIFE BALANCE WITH TRANSFORMATIVE LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON ACCOUNTING EMPLOYEES

The aim of this study is to examine the role of work-life balance in the relation between transformational leadership and job satisfaction on accounting employees. The population of the research consists of accounting sector employees in small, medium and large-scale businesses in Duzce. The sample of the research consists of 150 accounting employees working in Duzce province, accessed by convenience and snowball sampling method. A questionnaire was chosen as the data collection method and was applied through an internet based program. As a result of the analysis, it has been determined that transformational leadership and its sub-dimensions have a significant and positive effect on the job satisfaction of accounting employees. In addition, it has been determined that perception of work-life balance has a partial mediating role in the relationship between transformational leadership and job satisfaction. There is a significant relationship between accounting employees' transformational leadership perception and job satisfaction, transformational leadership perception and work-life balance, work-life balance and job satisfaction; It means that the leader who contributes to work-life balance partially increases job satisfaction. Accordingly, it has been shown that transformational leadership increases the job satisfaction levels of accounting employees by helping to achieve work-life balance.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince sabırla destek olarak değerli bilgi ve görüşlerini benimle paylaşan çok değerli danışmanım Sn. Doç. Dr. Işıl Karatuna'ya, süreci benimle paylaşan aileme ve beni her adımda cesaretlendiren, bana olan inancıyla her an desteğini hissettiren, sorunları önce küçülten sonra birlikte yok etmenin yolunu bulan sevgili yol arkadaşım Furkan Ersoy'a teşekkür ederim.

İstanbul, 2020

Müberra Usta



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

	Sayfa No
1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI.....	4
2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	4
2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları.....	9
2.1.1 Özellikler Yaklaşımı	11
2.1.2. Davranışsal Yaklaşım	11
2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı	12
2.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	15
2.2.1. Lider- Üye Etkileşim (LMX) Yaklaşımı.....	17
2.2.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	17

2.2.3. İşlemsel Liderlik Yaklaşımı.....	19
2.2.4. Etik Liderlik Yaklaşımı.....	20
2.2.5. Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	22
2.2.6. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	23
2.2.7. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı.....	23
2.3. Diğer Liderlik Yaklaşımları.....	25
2.3.1. Otokratik Liderlik.....	25
2.3.2. Demokratik- Katılımcı Liderlik.....	25
2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	26
3. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMATIONAL) LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

	Sayfa No
1. İŞ DOYUMU (TATMİNİ) KAVRAMININ TANIMI.....	34
1.1. İş Doyumu Faktörleri.....	35
1.1.1. Bireysel İş Doyumu Faktörleri.....	35
1.1.2. Çevresel İş Doyumu Faktörleri.....	37
1.2. İş Doyumunun Çalışan Üzerinde Etkileri.....	39
1.3. İş Doyumunun Örgüt Üzerinde Etkileri.....	45

2. İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİLİ KURAMLAR.....	47
2.1. Motivasyon Kuramları.....	48
2.1.1. Kapsam Kuramları.....	48
2.1.1.1. Maslow’un İhtiyaç Dizisi.....	48
2.1.1.2. Alferder’in ERG Kuramı.....	50
2.1.1.3. Herzberg Çift Faktör Kuramı.....	51
2.1.1.4. McClelland’in Üç GÜDÜ Kuramı.....	52
2.1.2. Süreç Kuramları.....	52
2.1.2.1 Vroom’un Beklenti (Ümit) Kuramı.....	52
2.1.2.2. Adams’ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı.....	53
2.1.2.3. Locke’un Amaç Kuramı.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

	Sayfa No
1. İş- Yaşam Dengesi Kavramının Tanımı.....	56
1.1. İş- Yaşam Dengesi Kuramları.....	58
1.1.1. Dağılma Kuramı	59
1.1.2. Telafi Kuramı	59
1.1.3. Bölünme Kuramı	59
1.1.4. Araçsal Kuramı	60

1.1.5. Çatışma Kuramı	60
1.1.6. Genişleme Kuramı	60
1.2. İş- Yaşam Dengesini Engelleyen Politika ve Uygulamalar.....	61
1.2.1. Değişken Benimseme / Uygulama	61
1.2.2. Biçimlendirme Eksikliği	61
1.2.3. İş Görenin Sınırlandırılmış Sesi	62
1.2.4. İş Baskısı	62
1.2.5. İş Zamanı	62
1.2.6. Geçici Düzenlemeler.....	62
1.2.7. İkinci Vardiyada Israr	62
1.3. İş-Yaşam Dengesinin Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	64
1.4. Dönüşümcü Liderlik ile İş Doyumu İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDE İŞ- YAŞAM DENGESİNİN ROLÜ: MUHASEBE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

	Sayfa No
1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	78
2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	81
3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ.....	82

4. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	83
5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI.....	83
6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	86
7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	87
7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	87
7.2. Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistikler.....	89
7.3. Normallik Testi.....	95
7.4. Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	96
7.5. İş Tatmini Ölçeği ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	101
7.6. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	105
7.7. Spearman Korelasyon Analizi.....	112
7.8. Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	119
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	121
EKLER.....	127
KAYNAKÇA.....	138

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Üzerine Bazı Tanımlar.....	5
Tablo 2: Lider ve Yönetici Davranışları.....	6
Tablo 3: Geçmişten Günümüze Liderlik Anlayışları.....	10
Tablo 4: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri.....	32
Tablo 5: Herzberg İş Doyumu Faktörleri.....	40
Tablo 6: Maslow İhtiyaçlar Dizisi ve Alferder ERG Kuramı Karşılaştırma.....	51
Tablo 7: İş-Yaşam Dengesi Doğası, Neden ve Sonuçları.....	68
Tablo 8: Ölçeğin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach – α Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	88
Tablo 10: Dönüşümcü Lider Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 11: İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 12: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 13: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	94
Tablo 14: Normallik Testi Sonuçları.....	95
Tablo 15: Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	96
Tablo 16: Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Cinsiyet Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	97

Tablo 17: Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Medeni Durum Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	97
Tablo 18: Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Çocuk Sayısı Grupları arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	98
Tablo 19: Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	100
Tablo 20: Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Toplam Çalışma süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	100
Tablo 21: Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Bulunduğu Kurumda Çalışma süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	101
Tablo 22: İş Tatmini Ölçeği ile Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	102
Tablo 23: İş Tatmini Ölçeği ile Cinsiyet Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	102
Tablo 24: İş Tatmini Ölçeği ile Medeni Durum Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	103
Tablo 25: İş Tatmini Ölçeği ile Çocuk Sayısı Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	103
Tablo 26: İş Tatmini Ölçeği ile Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	104
Tablo 27: İş Tatmini Ölçeği ile Toplam Çalışma süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	104

Tablo 28: İş Tatmini Ölçeği ile Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	105
Tablo 29: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	106
Tablo 30: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Cinsiyet Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	107
Tablo 31: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Medeni Durum Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	108
Tablo 32: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Çocuk Sayısı Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	109
Tablo 33: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	110
Tablo 34: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi için Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	111
Tablo 35: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	112
Tablo 36: Ölçeklerin Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 37: Dönüşümcü Liderlik ile İş Doyumu İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolünün Tespiti için Regresyon Analizi.....	120

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	17
Şekil 2: İş Tatmini ve Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler ve Sonuçları.....	41
Şekil 3: Maslow İhtiyaçlar Dizisi Piramidi.....	49
Şekil 4: Denge Teorisi.....	54
Şekil 5: İş-Yaşam Dengesi Modeli.....	65
Şekil 6: İş Yaşam Kültürü Kar Zinciri.....	69
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	83

KISALTMALAR LİSTESİ

LMX: Leader Member Exchange Theory (Lider- Üye Değişimi Teorisi)

ERG: Existance- Relatedness-Growth (Var olma- Beraber Olma- Gelişme)

CEO: Chief Executive Officer (Genel Müdür)

JRF: Joseph Rowntree Foundation

YHG: Yapıyı Harekete Geçirme



GİRİŞ

Örgütlerin yönetim ve organizasyonunda liderlik kavramı önemli rol oynamaktadır. Burada önemli olan lider tipinin organizasyon yapısına uygun ve ihtiyaçları karşılar nitelikte olup olmadığıdır. Günümüz örgütlerinde çalışanların beklentileri geçmişe nazaran farklılaşmakta ve bu durum sürdürülebilirlik amacı güden yapılarda yenilikçi yaklaşımları benimsemeyi zorunlu kılmaktadır. Materyalist yaklaşımlar geçerliliğini yitirirken birey odaklı yönetim yaklaşımları ve liderlik uygulamaları yeni sistemin önemli çarkları arasında yerini almaktadır.

Uzun yıllar örgütlerde öncelik tanınmayan ‘iş doyumu’ kavramı mevcut uygulama ve literatürde yer alan yenilikçi yaklaşımlar ile oldukça önemli bir noktaya ulaşmış, örgüt yapısı içerisinde her bireyin aidiyet duygusuna bağlı olarak iş doyumuna ulaşabileceği bir yapı inşa edilmiştir. Söz konusu koşullar beraberinde yenilikçi bazı lider tipleri literatüre kazandırılarak günümüz değişen ve dönüşen yapılanmalarda izlenmesi gerekli stratejiler, çalışan ve yönetim beklentileri şekil değiştirmektedir. Yaşanan değişim ve dönüşümün paralelinde örgütlerde de aynı düzeyde değişim beklenmektedir.

İş Doyumu ile ilişkili olarak iş-yaşam dengesi son yıllarda sıklıkla tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır. İş ve iş dışı yaşamında sahip olduğu rollerin yarattığı baskı ve stresle bireylerde doyumun azaldığına yönelik görüşler araştırmacıları konu üzerinde yoğunlaşmaya yönlendirmiştir. Burada iş doyumunun sağlanabilmesinin birey temelli bir tutum olması itibarıyla sorumluluklar altında baskı hissedilmesi, zamanın kıt bir kaynağa dönüşmesi, her rol için bir diğerinden fedakârlık edilmesine duyulan ihtiyaç v.b. etkenlerle iş-yaşam arası dengesizlik ve iş doyumunun da buna bağlı azalabileceği yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı organizasyon yapılarında dönüşümcü liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin iş-yaşam dengesinden ne şekilde etkilendiğinin araştırılmasıdır. Çalışmanın muhasebe çalışanları kapsamında yapılmış olması sektörel anlamda özgün bulgular elde edilmesine olanak tanımıştır. Bahse konu çalışmada dönüşümcü liderlik alanında çağdaş liderlik kuramları, bir iş tutumu olarak iş doyumunu etkileyen değişkenler, örgüt ile çalışan arası anlaşmalar ile iş-yaşam dengesine ilişkin yaklaşımlar

ele alınmıştır. Araştırma yöntemi olarak muhasebe çalışanları üzerinde niceliksel araştırma yöntemi ile veri toplanarak analiz edilmiş ve sonrasında analizler ışığında ortaya atılan hipotezlerin reddi\kabulüne detaylı olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramına değinilmiş liderlik kuramlarından çağdaş liderlik kuramlarına ait lider türleri içerisinde “dönüşümcü liderlik” kavramı detaylı olarak incelenmiştir. Dönüşümcü liderde olması gerekli özellikler beklenen davranış şekilleri açıklanmıştır. Burada liderden beklenen davranışlarda dikkat çeken unsur çalışanlar üzerinde etkileyici bir duruş sergiliyor olması ve değişen koşullara optimal dönüşümlerle ayak uydurulabilmesine çabılıyor olması olarak dile getirilmiştir. Değişimler çoğu zaman iş görenler bakış açısında stres işverenler bakış açısı ile ise maliyet endişesini ilk gündeme getiren sorunları oluşturmaktadır. Dönüşümcü lider bahse konu değişimlere ilişkin örgüt üyelerine önderlik etmekte hem yönetim ihtiyaçlarını hem çalışan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çözümler üretmektedir.

İkinci bölümde bir iş tutumu olarak “İş Doyumu” kavramına üzerinde durulmuş ve iş doyumu ile doğrudan ilişkili olan motivasyon kuramları incelenmiştir. İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve çevresel olarak iki grupta tanımlanmış belirtilen koşullar altında tatmin veya tatminsizlik sonuçları incelenmiştir. İş doyumu halinde bireylerde performans artışı, örgütsel vatandaşlık ve örgüte bağlılık davranışları gözlemlenirken tatminsizlik halinde işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve iş gücü devir hızı etkilerinin görüldüğü belirtilmiştir. Burada süreklilik, verimlilik ve başarı arzulayan işverenin iş doyumu kavramına eğilmesi gerekliliğinin önemi vurgulanmaktadır.

Üçüncü bölümde iş-yaşam dengesi kavramına ilişkin veriler detaylı biçimde ele alınmış gündeme gelişinde bu yana önem derecesindeki değişim ve uygulamada karşılaşılan zorluklara ilişkin detaylara yer verilmiştir. Dengenin gündeme gelebilmesinde rollerin belirleyici olduğu görülebilmektedir. İş-yaşam dengesi de buradan hareketle iş doyumu ile ilişkilendirilebilir nitelikte olduğu görülmektedir. Yine bu bölümde denge ve dengesizlik hallerinde birey ile örgüt üzerindeki etkilerinin yanı sıra dönüşümcü liderlik ile iş doyumu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü incelenmektedir.

Dördüncü bölümde dönüştürücü liderlik ile iş doyumu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolüne ilişkin muhasebe çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya ilişkin detaylara yer verilmektedir. Burada araştırma konusu, çalışmanın amaç ve yöntemi, ortaya sunulan hipotez, çalışma evreni ve örneklem, veri toplama yöntem ve aracı, çalışmanın sınırlılıkları ve araştırma bulguları bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK'İN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK TANIMI

Liderlik kelime anlamı itibariyle ‘to lead’ kelimesinden gelmekte olup “birlikte veya onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek” anlamı taşımaktadır.¹ Lider bir veya daha fazla sayıda kişiyi seçen, bilgi ile donatan ve üzerinde etki yaratan, örgüt misyon ve vizyonunun gönüllü olarak hayata geçirilmesine önderlik eden kişi olarak tanımlanmaktadır.²

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü’nde “lider” kelimesi batı kökenli kelimeler içerisinde gösterilip “önder,şef”, “liderlik” ise “liderin görevi, önderlik” olarak tanımlanmaktadır.³

Literatürde liderlik konusunda yapılan çeşitli tanımlamalar Tablo 1’de bulunmaktadır. Söz konusu tanımlamalar incelendiğinde genel itibari ile lider, bir grubu belirli bir amaç etrafında toplayarak hareket sağlamak, hareketin devamlılığını sürecin sevk ve idaresini yürütmek üzere bilgi ve yetenek sahibi kişi; liderlik ise tüm bu süreçlerin tamamını ifade etmektedir.

Lider ve yönetici kavramları birbirine yakın olarak görünse de önemli farklılıkları bulunmaktadır. Liderler sahip oldukları farklı özellikleri sayesinde başkalarını etkileyebilmekte, hedef doğrultusunda vizyon veya misyon belirleyebilmektedir. Yöneticiler ise başkaları tarafından bulundukları pozisyona getirilmekte, onlar adına belirlenmiş hedeflere dayalı çaba göstermekte, işleri planlamakta ve uygulamaya koymaktadır. Özünde liderlik bir süreç iken yöneticilik bir

¹ Hakan Vahit Erkutlu, **Liderlik Kuramları ve Yeni Bakış Açıları**, 1.Baskı, İstanbul: Efil Yayınevi, 2014, s.1-2.

² Bruce, E. ,Winston & Kathleen ,Patterson, “**An integrative definition of leadership**” , International journal of leadership studies ,1.2 , 2006, s.7

³ Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 04.08.2019)

konum olarak tanımlanabilmektedir. Liderlik daha anlaşılabilir ve öğrenilebilir bir kavram olarak belirtilebilmektedir.⁴

Tablo 1

Liderlik Üzerine Bazı Tanımlar

Yazar	Tanım
Stogdill (1974)	Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi deva ettirebilmektedir.
Katz ve Kahn (1978)	Liderlik, örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir.
Burns (1978)	Liderlik, takipçilerin güdülerini kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltildiğinde, karşılandığında ve tatmin edildiğinde ortaya çıkar.
Yukl (1989)	Liderlik, bir insanın söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedeceğini vurgulayarak başka bireyleri ikna etmesidir.
Zel (2001)	Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.
Tabak ve diğerleri (2007)	Liderlik, belirli bir amaç hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek, başarıya ulaştırabilmektir.

Kaynak: Erkuhtu, Hakan Vahit, Liderlik Kuramları ve Yeni Bakış Açıları, 1.Baskı, İstanbul: Efil

Yayınevi, 2014, s.3

⁴ Zeyyat, Sabuncuoğlu, Melek Tüz. “Örgütsel Psikoloji”, Bursa, 1998, s.81

İzgören'in lider ve yönetici davranışları ile lider-yönetici davranışlarına ilişkin karşılaştırmalara Tablo 2'de yer verilmiştir. Buna göre yöneticinin daha katı kurallı, işe odaklanan, mevcut düzeni koruma önceliğine sahip olduğu, liderin daha esnek birey odaklı ve yeni düzenlere uyum sağlayabildiği ve lider-yöneticinin ise her iki kavramın uç noktalarının dengesine ait özellikleri barındırdığı görülmektedir.

Tablo 2

Lider ve Yönetici Davranışları

	YÖNETİCİ	LİDER	LİDER-YÖNETİCİ
KARARLAR	Kararnamelere Uyar	Karar Verir	Karar Verdirir
ÖDÜL & CEZA	Sarı Zarf Kullanır	Ağır ceza uygular	Ödüllendirir
FİKİR	Verir	Dikte Ettirir	Satar
KARAR ALMA	Tecrübe	İçgüdü	Veri+Bilgi+Sezgi
İLGİ ODAĞI	Bürokrasi+Kağıtlar	Güç+Otorite	İnsan+Bilgi
YAKLAŞIM	Dinler	Anlatır	Dinler ve Anlatır
İŞ	İşi Doğru Yapar	İş Yapar	Doğru İşi Yapar
SORUN ÇÖZME	Pansuman Tedavisi	Ameliyat Yapar	Koruyucu Hekimlik
PLANLAMA	Operasyon	Taktik	Strateji
AYRINTILAR	Ağaç Sayar	Ağaç Diker-Keser	Ormanla İlgilenir
İLETİŞİM	Sever	Savaşır	Sevilir
MOTİVASYON	Uyuşturur	Dolduruşa Getirir	Enerji Yayar
İNİSİYATİF	İnisiyatif Kullanmaz	İnisiyatif Sahibidir	İnisiyatif Verir
TEPKİ	Dövünür	Övünür	Alkışlar

ŞAHİS ZAMİRİ	Onlar	Ben	Biz
GÖREVİ	Çalışan	Patron	Ortak
SIK KUL. KELİMELER	Asla	Daima	Gerektiğinde
FIRTINA ÇIKTIĞINDA	Demir Atar	Yelken Açar	Fırtınaya Yakalanmaz
FUTBOL OYNADIĞINDA	Savunma Yapar	Gol atar	Gol Attırır
SEVDİĞİ HAYVAN	Kuzu	Aslan	Kaz
ŞAPKASI	Silindir	Miğfer	Kep
ARABASI	Şahin	Mercedes	Minivan

Kaynak: Ş. İzgören , " İş Yaşamında 100 Kanguru Sistem Liderliği", 29. Baskı, İstanbul: Elma Yayınevi, 2011, s. 264

Bennis lider ile yönetici arasındaki davranış farklılıklarını aşağıdaki şekilde detaylandırmaktadır.⁵

- Yönetici sadece yönetmekte, lider ise yönetirken yenilikler yapmakta,
- Yönetici kendinden öncekilerin kopyası iken; lider ise orijinal olmakta,
- Yönetici elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışmakta,
- Yönetici sisteme ve yapıya; lider insana odaklanmakta,
- Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışmakta, lider ise onlara güven vermekte,
- Yönetici kısa vadeli düşünmekte, lider ise uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmakta,
- Yönetici “Nasıl” ve “Ne zaman?” sorularını sorarken; lider “Ne” ve “Neden” sorularını sormakta,
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlarda iken, liderin gözü ise hep ufka yönelik olmakta,

⁵ Bennis, Warren, “**On Becoming a Leader**”, Basic Books, Fourth Edition, 2009, s. 98

- Yönetici taklit ederken lider icat etmekte,
- Yönetici mevcut durumu (statüko) kabullenirken lider ona meydan okumakta,
- Yönetici tipik iyi bir asker iken, lider ise kendine has bir kişilik sergilemekte,
- Yönetici işleri doğru yaparken lider ise doğru işleri yapmaktadır.

Bir örgüt içerisinde liderin izleyenleri etkilemede kullanacağı beş farklı güç kaynağından söz edilmektedir.⁶

- Yasal güç, örgüt içi hiyerarşiden kaynaklı ve statüden doğan güç kaynağıdır. Otorite ve pozisyon itibarıyla insanları etkileme gücünü de ifade etmektedir.
- Ödüllendirme gücü, ödül verme veya verilecek ödülü elinde bulundurma gücü olarak tanımlanmaktadır. Terfi, ücret artışı, takdir v.b. ödülleri elinde bulunduran lider izleyenleri üzerinde etki yaratarak güç elde edebilmektedir.
- Zorlayıcı güç, talebi gerçekleşen işin karşısında gerçekleşmemesi halinde karşı karşıya kalınacak yaptırım veya cezalandırmayı içeren güç kaynağıdır.
- Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübe izleyeni üzerinde etki yaratarak güç kaynağı oluşturmaktadır.
- Benzetim ya da karizmatik güç, doğrudan liderin kişiliği ile bağdaşık bir güç kaynağıdır. Lider izleyenlere ilham kaynağı olmakta ve izleyenler lidere benzeme arzusu gütmektedirler.

Alışlagelmiş olan tarz yönetim olarak gözükmekte ve gelişime bağlı olarak liderlik uygulamalarının sıklaştığı görülebilmektedir. Veraset tarzı yönetimin el değiştirmesinden kariyer basamaklarına bağlı yönetim kadrosunun oluşmasına geçişle beraber idareci konumdaki yönetici de yerini yol gösteren önderlik eden lidere bırakmaktadır.

⁶David, Buchanan, Andrzej Huczynski, “**Organizational Behavior an Introductory Text**”, 3th, ed. Prentice Hall, U.K.1992, s.607

2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik kavramına karşı bakış açıları değişen düzen beraberinde farklılıklar göstermeye başlamıştır. Klasik bakış açılarına göre lider izleyiciler üzerinde dolaylı bir etkiye sahip, onlardan farklı nitelikleri olan, izleyicilerin ise pasif ve tepkisel boyutta dâhil oldukları bir yapıda tanımlanırken modern\çağdaş liderlik bakış açılarında lider izleyiciler ile etkileşim halinde bulunan, hedeflere ulaşmada yol gösteren ve izleyicilerin de aktif rol aldıkları bir yapıda tanımlanmaktadır. ⁷

Liderlik yaklaşımlarında görev ve insan boyutu üzerinde farklı bakış açıları bulunmaktadır. Durumsal teoristler en etkili davranışın insan yönelimli ve iş yönelimli davranışlar arasında kurulan denge ile oluşabileceğini ileri sürmektedir. ⁸

Geçmişten günümüze liderlik yaklaşımlarında yaşanan değişimlere ilişkin Hieberts ve Klatt tarafından betimlenen farklılıklar Tablo 3 ‘de gözlemlenebilmektedir. Buna göre bireyselden takım çalışmasına, yönetim kararının kabullenilmesinden kendi lideri olma anlayışına, işlerin doğruluğundan doğru işlerin yapılmasına, risk almaktan kaçınmaktan uygun olan risklerin alınabilmesine ve anlatarak kabullenilmesinin beklenmesinden koçluk yapılarak yetkilendirmeye geçildiği görülmektedir.

⁷ Ingo Winkler, “Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership”, **Springer Science & Business Media**, 2010, s.14

⁸ Vehbi, Çelik, “Eğitimde dönüştürücü liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4(4),1998, s.427

Tablo 3

Geçmişten Günümüze Liderlik Anlayışları

20.yy'ın Sonu	21.yy'ın Başı
Bireysel çalışmalar ve ödüller	Takım çalışması ve takım bazlı ödüllendirme
Yönetim en iyisini bilir	Herkes bir liderdir
İşleri doğru yapmak	Doğru İşleri yapmak
Riskten kaçınmak	Uygun riskleri almak
Anlatmak ve satmak	Koçluk yapmak ve yetki vermek

Kaynak: Murray, Hiebert and Bruce, Katt "The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques", New York: McGraw-Hill, 2001, s.2

Bir örgüt içerisinde liderlik, biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik olarak iki grupta sınıflandırılmaktadır. Biçimsel liderler, örgüt üyelerini etkilemede sahip oldukları yetkiyi kullanırken; biçimsel olmayan liderler, sahip oldukları biçimsel yetki bulunmadığı halde üyeleri özel yetenek ve becerilerle büyük ölçüde etkileyebilmektedirler.⁹

Liderlerin izleyenlerini etkilemede kullandıkları güç kaynakları French ve Raven tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.¹⁰

- Biçimsel güç, liderin örgüt içerisinde sahip olduğu pozisyonundan elde ettiği güç olarak nitelendirilmektedir. Biçimsel güç izleyenler tarafından meşru güç olarak kabullenilmektedir.

⁹ J. M. George ve G. R. Jones, "Organizational Behavior, Addison- Wesley Pub", Co, Inc, 1999, USA, s.404

¹⁰ French ve Raven, "Liderlik Güç Tipleri", Aktaran; Michael, Hitt , Dennis Middlemist ve Mathis, L. Robert, Management, 1986. s.356

- Ödüllendirme gücü, lider elindeki ödüllerle izleyenler üzerinde etki oluşturabilmektedir. Bu ödüller ücret artışı, terfi, takdir vb. olarak örneklendirilebilmektedir.

- Cezalandırma gücü, liderler izleyenler üzerinde ücret artışı yapmama, rütbe tenzili ve eleştiri gibi yöntemlerle izleyenlerini cezalandırma gücünü kullanabilmektedirler.

- Uzmanlık gücü, liderin göreve ilişkin sahip olduğu bilgi ve becerisinin izleyenler üzerinde yaratacağı etki olarak nitelendirilmektedir. Koordinasyon becerisinin yanı sıra görev-tasarım becerisi de liderin uzman oluşu ile izleyenler üzerinde güç oluşturmaktadır.

- Beğeniye dayanan güç, liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklı güç türüdür. Liderin biçimsel yetki veya gücünden ziyade izleyenlerin saygı duyması ve buna bağlı taleplerini kolayca yerine getirmesi olarak görülmektedir.

Bu bağlamda liderlik yaklaşımları klasik ve çağdaş olmak üzere iki farklı bakış ile incelenebilecektir.

2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklı görüldüğü bakış özellikler yaklaşımı olarak literatürde yer almaktadır. 1940-50’li yıllarda lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikler üzerine yoğunlaşan görüş üzerine hâlihazırda çalışmalar yürütülmektedir.¹¹

Teoriye göre bazı kişiler, doğuştan bazı özelliklere sahip olurlar ve bu özellikler onları bulundukları örgütte lider olmaya itmektedir. Araştırmalara göre başarılı liderlerde bulunması gerekli nitelikler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.¹²

- Yargılama ve sözlü iletişim yeteneğini kapsayan zekâ,
- Geçmiş başarılar,

¹¹ Erkutlu, s.8

¹² C. Certo Samuel, “**Modern Management**”, Prentice- Hall Int. Inc., Seventh Edition, 1997, USA. s.351

- Duygusal olgunluk ve tutarlılık,
- Güvenilirlik, sebat ve sürekli başarı güdüsü,
- Değişik gruplara katılma ve uyum sağlama becerisi,
- Statü arzusu

Lideri diğer grup üyelerinden farklı kılan özellikler arasında; yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, dürüstlük, güzel konuşma, güven verme, zekâ, bilgi, ilişki kurma yeteneği, kararlılık, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, iş başarma yeteneği gibi özellikler sayılmaktadır.¹³

Özellikler yaklaşımında lideri ayrıcalıklı kılan özelliklerden biri olarak zekâ; entelektüel bir sermaye olarak dikkate alınmaktadır. Liderin inanılrlık, güvenilirlik ve doğruluk nitelikleri izleyenleri üzerinde yarattığı etkileme gücü itibariyle bir diğer önemli husustur.

Ancak zaman içerisinde araştırmalar söz konusu özelliklere sahip bireylerin lider olamadığı veya lider bireyde bu özelliklerin bulunmamasının olası olduğunu göstermiştir. Bu durum beraberinde liderin özellikleri yerine davranışlarının araştırılmasına başlanmıştır.¹⁴

2.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı yeterli bulunamadığı gerekçesiyle ortaya atılan bakış ile liderin karar verme biçimi, iletişim şekli ve yetki devredip devretmediği gibi davranışları etkinliğin ölçülmesinde gözlemlenmektedir. Liderin başarı ve etkinliğini sağlayan unsurun liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğudur.¹⁵

¹³ Tamer, Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2010, s.676

¹⁴ Semra, Arıkan, Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2001, 19 (1), s.5

¹⁵ Tamer, Keçecioğlu, **"Liderlik ve Liderler"**, KalDer Yayınları No: 24, 1998. s.117

Davranışsal liderlik teorisi kapsamında düzenlenen modellerden Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları kapsamında askeri ve sivil çok sayıda yönetici üzerinde lider davranışına yönelik çalışmalar yapılmış ve iki farkı boyuta ulaşılmıştır.¹⁶

- Anlayış (A), liderin izleyicilerine karşı duyarlılık gösterme düzeyi ve karşılıklı güven yaratabilme becerisi olarak nitelendirilmektedir. İletişim daima ve açık ve çalışanların refah seviyesi yüksektir.

- Yapıyı harekete geçirme (YHG), liderin göreve dönüklük derecesi ve astların görevi yerine getirme faaliyetlerini yönlendirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Burada lider komut vermekte, planlamaya zaman harcamakta ve işe ilişkin kesin programlar yapmaktadırlar.

Yukarıda bahse konu iki boyut birbirinden bağımsız değerlendirilmektedir. İki boyut arasında dört farklı olasılıktan söz edilebilmektedir.

- Yüksek YHG- Düşük Anlayış
- Yüksek YHG- Yüksek Anlayış
- Düşük YHG- Düşük Anlayış
- Düşük YHG- Yüksek Anlayış

Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda lider açıklanırken birey odaklı ve görev odaklı olmak üzere iki boyutlu incelenmiştir.

- Birey odaklı veya ilişki yönelimli liderlik yaklaşımında yakın ilişkiler kurulması, ihtiyaçlar ile yakından ilgilenilmekte, tutum ve davranışlara saygı gösterilmektedir. Grup üyelerine yetki devredilmekte, çalışma koşullarının iyileştirilmesi önemsenmekte ve motivasyona önem verilmektedir.

- Görev odaklı ve işe yönelik davranışa yönelen liderlik yaklaşımında süreç ve işle ilgili prosedürler sistemli kurulmakta ve sonuca önem verilmektedir. Belirlenen ilkeler ışığında çalışılıyor olması denetlenir ve resmi otorite kullanılmaktadır.

¹⁶ Richard.L. Daft, “**Management**”, Second Edition ,The Dryden Press, , 1991, s.378

Araştırma sonunda birey odaklı bir yaklaşımın başarı getireceği kanısına varılırken Ohio çalışmalarından çıkan sonuca göre ise liderlik tarzının tek boyutlu olmadığı hem görev hem birey odaklı yaklaşımın başarı getirebileceği öne sürülmektedir.¹⁷

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlandırılan ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir model geliştirilmiştir. Liderlerin ağırlık verdikleri faktörler üretime yönelik ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma olarak iki grupta incelenmiştir. Her boyut kendi içinde bu faktörlerin derecelerini gösterir 9 bölüme ayrılmakta ve en etkili liderlik 9,9 liderlik tipi seçilmektedir. Bu tip liderler hem insan ilişkileri hem iş başarısına önem vererek başarıya ulaşmaktadırlar.¹⁸

McGregor'un X ve Y kuramları, liderlerin çalışan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları üzerine odaklanmaktadır. X kuramına göre grup üyeleri örgüt amaçlarında pasif görülmekte ve otoriter bir davranış benimsenmektedir. Bu görüşe göre kişiler çalışmayı sevmez, fırsat buldukça aksatır, sorumluluktan kaçır, isteksizdir ve güvenceyi tercih etmektedir. Bireylerin sıkça denetlenmesi gerektiğinde cezalandırılması savunulmaktadır. Y kuramına göre ise lider grup üyelerini güdülenmeye ve sorumluluk yüklemeye açık bir unsur olarak görmekte, kişilerin kendisini amaç doğrultusunda denetleyebileceği, potansiyel taşıdıkları ve yönetimin gerekli koşulları sağlamakla yükümlü olduğu savunulmaktadır.¹⁹

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde olup oluşturulan ölçekte bir uçta kişiye yönelik davranışlar diğer uçta ise işe yönelik davranışlar toplanmaktadır. Bu davranışlar aşağıdaki şekilde sınıflanmaktadır²⁰;

¹⁷ Erkutlu, s.10

¹⁸ Blake, Robert & Jane Mouton, **Managerial Grid Theory**, 1964, Aktaran: Halil, Can ve diğerleri. **Organizasyon ve Yönetim**, 8.baskı, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2011, s.262

¹⁹ McGregor, **X ve Y Kuramı**, 1960, Aktaran: Erol, Eren. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım,2001, s.440-446

²⁰ Likert, Rensis, **Beşerî Organizasyon**, 1961, Aktaran: Şadi, Can, Saruhan ve Müge, Leyla, Yıldız. **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2014, s.444-445

- Sistem 1 (İstismarcı Otokratik Lider); Yönetici ile astların arasındaki ilişkide grup üyeleri kendilerini rahat hissetmezler. Yönetici astlarının fikrini çok nadir almaktadır.
- Sistem 2 (Yardımsever Otokratik Lider); Yöneticiler az da olsa astlarına güven duyar ve seyrek de olsa fikir alırlar.
- Sistem 3 (Katılımcı Liderlik); Yönetici astlarına kısmen güvenmekte ve verilecek kararlarda kontrol sahibi olmaya devam etmektedirler. Astlar kendilerini serbest hissederler.
- Sistem 4 (Demokratik Lider); Yönetici astlarına her konuda güvenmekte grup üyeleri fikirlerini rahatça dile getirmektedir.

Bir diğer klasik liderlik yaklaşımı ise tam serbesti-liberal liderliktir. Yöneticiler sahip oldukları yetkiyi kullanmazlar ve gruba bağlı hareket etmektedirler. Esas görevleri gruba kaynak sağlamak ve ortaya çıkabilecek sorunları çözmektir. Burada zaman zaman otorite boşluğundan kaynaklanan sorunlar kaçınılmaz olmaktadır.²¹

2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre mevcut koşullar liderlik tarzlarını etkilemekte bu sebeple koşul-bağımlılık yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. Davranışsal yaklaşımda savunulan tek ve en iyi lider anlayışını reddeden bakış tecrübe ile eğitimin liderlik yeteneğinin geliştirilmesinde etkili olacağını savunmaktadır.²²

Fred Fidler'in Etkin Liderlik Modeli'ne göre çevresel ve davranışsal koşulları bir arada değerlendirerek lider belirlenebilmektedir. Lider iş üzerine yoğunlaşan ve sosyal ilişkiler üzerine yoğunlaşan olarak sınıflandırılmaktadır. Etkin bir liderin grup üyeleri ile ilişkiler beraberinde iş odaklı olunmasını da gerektirebileceği üzerine koşullar liderlik tarzının belirlenmesinde önemli görülmektedir.²³

²¹ Melek, Tüz, Vergiliel ve Zeyyat, Sabuncuoğlu, **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, İstanbul, Aktüel Yayıncılık, 2016, s. 212

²² Koçel, s.686

²³ Fidler, Fred, **Etkin Liderlik Modeli**, Aktaran: Nuray, Sakallı, **Sosyal Etkiler Kim, Kimi Nasıl Etkiler?**, 5. Baskı, Ankara, İmge Kitabevi, 2016, s.96

Fiedler'in durumsallık teorisi aşağıdaki bulgularla özetlenebilmektedir.²⁴

- İzleyenleriyle ilişkisi iyi olan lider, görevi sırasında karar katılmalarını sağlar ve konum gücünü sağlam kılarsa yüksek etkililiğe ulaşabilmektedir.
- Görev yapısını açıkça belirten ve güçlü olan lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa dahi verime ulaşabilmektedir.
- Görev yapısı belirleme, konum gücü kullanma ve izleyici ilişkileri kötü olan lider etkililiğe ulaşamamaktadır.
- Bir örgütün etkililiği, liderin kritik anlarda aldığı stratejik kararlarla ölçülebilmektedir.
- Evrensel geçerliliği olan en iyi liderlik olarak tanımlanabilecek liderlik bulunmamaktadır.

R. House ve T. Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi'ne göre ise lider grup üyelerini amaç doğrultusunda güdüleyerek etkinlik sağlamaktadır. Söz konusu teoriye göre grup üyeleri hangi davranışların ne şekilde ödüllendirileceği konusunda bilgilendirilmekte ve arzulanan davranışların gerçekleştirilmesi için güdüleyerek ödüllendirilmektedir. Liderin grup üyelerinin amaca ulaşmada izleyecekleri yol ve güdülenmelerine ilişkin etkin bir rolü olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır.²⁵

Bir diğer durumsallık yaklaşımı ise Reddin'in "üç boyutlu liderlik" modelidir. Bu modelde yönetsel etkililik üzerinde durulmaktadır. Yönetsel etkililik, yöneticinin elde ettiği çıktılarının ölçülmesi anlamı taşımaktadır.²⁶

Laurie Reddin'in temel liderlik tarzlarını ilişki ve görev boyutu ile Şekil 1'deki gibi ilişkilendirmektedir. Buna göre ilişki boyutu yüksek görev boyutu düşük lider "ilgili", görev boyutu yüksek ilişki boyutu düşük lider "adanmış", görev ve ilişki boyutu düşük lider "kopuk" ve görev ve ilişki boyutu yüksek lider "birleştirici" olarak tanımlanmaktadır.

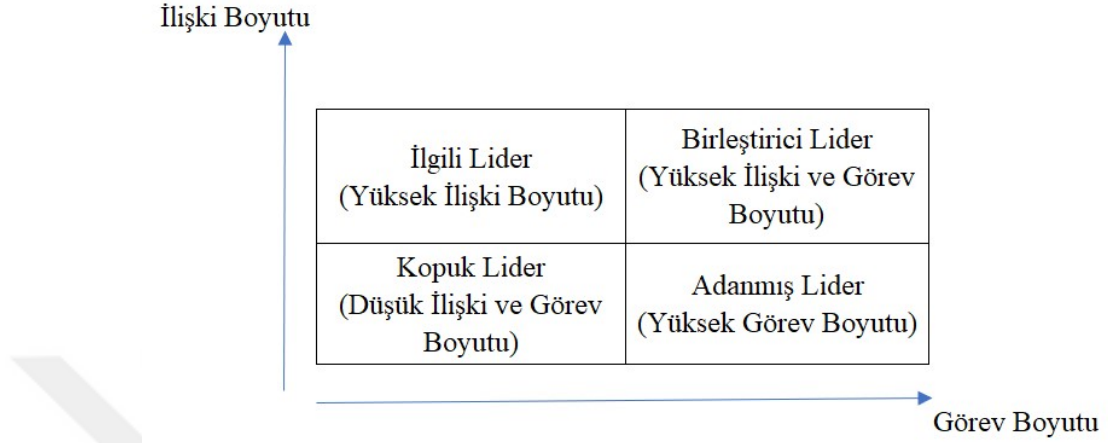
²⁴ Necip, Çetin, "Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1) 23, 2008, s.78

²⁵ House, R. & Mitchell T., **Yol- Amaç Teorisi**, Aktaran: Eren, s.459-460

²⁶ Mine, Ömürgönülşen, Leyla, Sevim, "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, 12(2), 2005, s.93

Şekil 1

Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: Laurie J., Mullins, "Management and Organisational Behaviour", Great Britain: Pitman Publishing, 1989, s.267

Reddin görüldüğü üzere liderlik tarzını görev ve izleyenlerle ilişki boyutunda incelemiş ve sınıflandırmıştır. Kopuk yönetim tarzında, kurallar ağır basmakta ve direktifler bozuk ilişkiler nedeniyle yazılı halde verilmektedir. İlgili yönetim tarzında, insan ilişkileri kuvvetli, sorunlar karşısında ise uzlaştırmacı ve yol gösterici davranış sergilenmektedir. Adanmış yönetim tarzı, düşük insan ilişkileri ve yüksek görev bilinci itibarıyla hatalar cezalandırılmakta anlaşmazlıklar ise bastırılmaktadır. Bütünleşmiş yönetim tarzı, yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev bilinci birlikte görülmekte, hatalardan ders çıkarılarak sorunların kaynağına inilmektedir.²⁷

2.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

2.2.1. Lider- Üye Etkileşim (LMX) Yaklaşımı

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilinti bağıını incelemeye dönük teorilerden biridir.²⁸ Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından ileri sürülen ve önceleri "Dikey İkili Bağlantı Modeli" olarak adlandırılan

²⁷ Ömürgönülşen & Sevim, s.95

²⁸ Charlotte R., Gerstner ve David V., Day , "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", **Journal of Applied Psychology**, 82 (6), 1997, s. 827

liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/izleyiciler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır.²⁹

Lider-üye etkileşim teorisi dört gelişim evresine ayrılmaktadır. Birinci evrede dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmekte, lideri ile grup amaçları yönünden iyi etkileşim içinde olan üyeler grup içi, diğer grup üyeleri ve grup içi görülen kesim ile ilişkisi görece kötü olan izleyenler ise grup dışı olarak nitelendirilmektedir. İkinci evrede lider-üye ilişkilerinin niteliğine odaklanmaktadır. Üçüncü evrede yüksek nitelikli lider-üye etkileşiminin araştırma ve geliştirilmesine yönelirken dördüncü evrede ise önceki aşamalara ilişkin bulgular analiz edilmektedir.³⁰

Grup içi üyeler daha fazla, yetki, sorumluluk ve serbestiye sahipken grup dışı üyelerde söz konusu haklar sınırlıdır. Yönetimin vereceği destek sözleşme ile belirlenerek belirlenen sınırlar dışına çıkmamaktadır.³¹

Lider üye etkileşimi kuramı rol ve sosyal değişim kuramlarından etkilenmiş olup grup üyelerinin iş veya sosyal ilişki odaklı olmaları karşısında liderin rolünün belirleneceği – rol kuramı- veya astlardan beklentilerin gelecekteki geri bildirimlerde etkili olacağı düşüncesiyle yürütülen liderlik anlayışının benimsendiği – sosyal değişim kuramı- olarak ele alınmaktadır.³²

Üstüyle etkileşimi yüksek düzeyde olan izleyen daha yüksek statü karşısında ek görev ve sorumluluklar almaktadır. Lider yönetim sorumluluğunu yerine getirmede yeterli zaman ve enerjiye sahip olmadığı koşulda izleyenden alacağı desteğe yüksek önem vermektedir. Burada liderin izleyeni yardıma hazır tutmak için ilgisini devam ettirmekte,

²⁹ Fred, Dansereau, Graen, George, J. Haga, William, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol: 13, 1975, s. 49

³⁰ George B., Graen ve Mary, Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level MultiDomain Perspective”, **Leadership Quarterly**, Vol: 6, 1995, s. 226

³¹ Graen, Novak & Sommerkamp, P., “The effects of leadership -member Exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 30, 1982, s. 109-131

³² Özgür, Uğurluoğlu, Fatih, Şantaş ve Bünyamin, Demirgöl. Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 16.1, 2013, s.1-21.

ihtiyaçlarına cevap vermekte ve etkileyici metotlara ağırlık vermektedir. Liderin baskı kurması veya otorite kurma eğilimine girmesi özel ilişkiyi tehlikeye atmaktadır.³³

Lider üye etkileşiminde dikey ikili ilişkilerin temel alındığı görülmektedir. Burada iyi derecede bahsi geçen etkileşim lidere belli sorumluluklarını paylaşabileceği bir ortam yaratırken izleyen için de statü imkânını beraberinde getirmektedir. Lider bilgi, beceri ve tecrübeleriyle etki alanını korumaya çabalarken izleyen de karşılık olarak fayda sağlayıcı eylemlerini sürdürmektedir. Örgüt içi izleyen-lider ilişkisinin dengesinin etkileşim ile belirlendiğini söylemek mümkündür.

2.2.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bass karizmayı, örgüt ortamındaki doğru bir liderden sıradan yöneticiyi ayıran önemli unsurlardan biri olarak görmektedir.³⁴ Lider izleyenlerinin yoğun hislerini üzerine çekmekte ve kendisiyle özdeşleştirmektedir.³⁵

Goleman karizmatik liderin etkileyici tavrının, başkalarını kendi ritimleriyle eşzamanlı hale getirmekte, onların hislerini yakalamaya sevk eden bir dışavurum yeteneğine sahip olduklarını ileri sürmektedir.³⁶

Karizmatik liderlik teorisinde “weberci” ve “neo-karizmatik” olmak üzere iki temel görüş hâkim olmaktadır. Weber yaklaşımında karizmatik liderler doğuştan gelen doğaüstü veya insanüstü güç ve özellikleri olduğu savunulmaktadır. Weberci yaklaşımda liderin beş temel özelliği aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.³⁷

- Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır.
- Karizmatik liderin ortaya çıkışı sosyal kriz durumunun varlığıyla mümkün olmaktadır.
- Karizmatik liderler kriz anlarına radikal çözümler getirmektedir.

³³ John M. Maslyn ve Mary , Uhl-Bien, “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 2001, s. 700

³⁴ B.M. Bass, “ Leadership: good, better, best”, *Organizational Dynamics*, 13 (3), 1985, s.34

³⁵ Şebnem, Aslan, “Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 2009, s.258

³⁶ D. Goleman, “Sosyal zekâ, insan ilişkilerinin yeni bilimi”, İstanbul: Varlık Yayınları, 2007, s.199

³⁷ J.G. Hunt, K.B Boal.& G.E. Dodge, “The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: an experimental examination of two kinds of charismatic leadership”, *Leadership Quarterly*, 10 (3), 1999, s.424

- İzleyenler liderin olağanüstü özellikleri olduğuna inanmaktadırlar.
- Liderin olağanüstü özellikleri ile elde ettiği başarı, liderlik konumunu güçlendirmektedir.

İkinci yaklaşım olan neo-karizmatik görüşü liderin kişilik özelliklerine dayanmakta, izleyenleri etkilemesi ve onlardan etkilenmesini içermektedir.³⁸ House (1992) karizmatik liderliğe psikolojik bakış açısı kazandırarak bu tip liderlerin yüksek düzeyde kendine güvenen, sözel olmayan iletişimi kullanan, vizyonunu açıkça ifade eden, ihtiyaç duyulan etki ve güce sahip olduklarını belirtmektedir.³⁹

Karizmatik liderliğinden doğuştan olabileceği görüşü beraber sahip olması muhtemel bazı özellikler; öngörülü olabilmek, bilge olabilmek, vizyon sahibi olmak, inandığı amaçları benimsetecek ve bireyleri güdüleyebilecek olmak, cesur olmak, denemekten vazgeçmeyen istikrarlı ve sabırlı olabilmek, inisiyatif alabilmek ve etkili iletişim kurabilmek olarak açıklanmaktadır.⁴⁰

Her iki yaklaşımda da dikkat çeken unsurun etkileme kabiliyeti olduğu dikkat çekmektedir. Lideriz izleyen üzerinde yaratacağı doğal etki bir güç unsuru olmakta ve kendiliğinden bir süreç yaratmaktadır.

2.2.3. İşlemsel Liderlik Yaklaşımı

İşlemsel liderlik kavramı olarak 1978 de ilk olarak ortaya atılmış ve Bass(1985) tarafından daha sonraları geliştirilmiştir. Liderin izleyen ihtiyaçlarını gözettiği, ihtiyaçlar için gerek duyulan değişimin hayata geçirildiği, bürokratik otoriteye, ödül/ceza ve görevin tamamlanması esasına dayanmaktadır.⁴¹

Örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığı grup üyelerinin bireysel ihtiyaçlarının giderilmesinin benimsendiği yaklaşımdır. Lider mevcut sistemde risk

³⁸ C. Jacobsen & R.H. House, "Dynamics of charismatic leadership a process theory, simulation model, and test", **The Leadership Quarterly**, 12, 2001, s.76

³⁹ R.J. House, "Charismatic leadership in service-producing organizations", **International Journal of Service Industry Management**, 3(2), 1992, s.9

⁴⁰ Saruhan & Yıldız, s.454

⁴¹ Bass 1985 Aktaran: N. Turner ve J. Barling, "Transformational leadership and moral reasoning", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 87 (2) , 2002, s.305

almadan, değişim ve dönüşümden kaçınarak hâlihazırda bulunan sistemin etkin yürütülmesine önem vermektedir.⁴²

İşlemsel liderin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir.⁴³

- Liderler, tarafların ihtiyaçlarını karşılamada izleyenleri ile değerli sonuçların alış-verişini yapmaktadır.
- Takipçiler övgü veya ödül ya da gerçekleştirilmemesi koşulunda alınacak ceza nedeniyle liderin şartlarını yerine getirmektedirler.
- Liderlik, belli amaç ve hedeflere dayanması itibariyle gerçekçidir.
- Liderler, çalışanların kişisel gelişiminden ziyade hedeflerin gerçekleşmesine odaklanmaktadır.
- Lider gücünü, istenen sonuçları elde etmek için takipçilere danışma ve onları etkilemede kullanmaktadır.
- Liderler çalışanlara hedefi belirlemekte, nasıl ulaşacağı konusunda yol göstermekte, performansını değerlendirmekte, sonuçlara ilişkin geri bildirimde bulunmakta ve bitmesi halinde ulaşılacak ödülleri belirterek izleyenlerini bu süreçte motive etmektedirler.
- Liderler gelecek vizyonlu hedeflerden ziyade sürecin kendisine odaklanmaktadır.
- İşlemsel liderlik, daha düşük ihtiyaçlara uygulanması ve daha yönetsel bir tarzda olması itibariyle daha üst düzey ihtiyaçlara hizmet etmektedir.

İşlemsel liderlik alt düzey ihtiyaçları karşılayarak üst düzey ihtiyaçların gerçekleştirilmesinde rol alan dönüşümcü liderliğe de altyapı sağlamaktadır. İki tip liderliğin bazı özellikleri ile aşağıdaki gibi karşılaştırılmaktadır.⁴⁴

Hay'a göre işlemsel liderler; süregelen düzene önderlik eden, koşullu ödüller ve idari eylemler kullanarak lider ve takipçiler arasındaki sosyal/ ekonomik değişimlere

⁴² Lory, Block. The leadership-culture connection: an exploratory investigation, **Leadership & Organization Development Journal**, (24).6 ,2003, s.318-334

⁴³ J. Odumeru ve I. Ogbonna, "Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature", **International Review of Management and Business Research**, Vol: 2 (2), 2013, s.358

⁴⁴ Yasemin, Gedik, "Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik", **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 3(2), 2020, s.27

odaklanan, kendi çıkarlarına hitap ederek takipçileri motive eden (örn. ücret, terfi), direktif gücüne dayalı, gözetleme ve kontrole önem veren, insanların geçim endişesi üzerine kurulu yönetim anlayışının benimsendiği, günlük işlere, iş ihtiyaçlarına, kısa vadeli hedeflere ve nicel bilgilere vurgu yapan ve genellikle mevcut sistemlerde çalışmayı içeren yönetim tarzını benimsemektedir.⁴⁵

Bass'a göre işlemsel liderlik uygulamada üç temel yönetime dayanmaktadır. ⁴⁶Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve laissez-fire (tam serbesti tanıma) bahsi geçen yöntemlerdir. Koşullu ödüllendirmede lider astlarını amaca ulaşmada yapılacak faaliyetlerin ne şekilde ödüllendirileceği konusunda bilgilendirmekte ve sürekli geribildirim uygulanmaktadır. İstisnalarla yönetimde lider astlarını süreçlerde gözlemleyerek aktif olmayı tercih ettiğinde hataları ya da olasılıkları hissedebilmekte ve öncesinde müdahale edebilmekte iken pasif kalmayı tercih ederek hatanın gerçekleşmesini beklemekte, sonrasında müdahale ve önlem alınması sürecini uygulayabilmektedir. Laissez-fire (tam serbesti tanıma)'da ise takipçiler tüm kaynakların sağlandığı ortamda amaç, plan ve programı kendileri yapmakta ve yönetim yetkisine ihtiyaç duyulmamaktadır.⁴⁷

2.2.4. Etik Liderlik Yaklaşımı

Etik liderlik kavramı Brown ve diğerleri tarafından kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır.⁴⁸

Harvey tarafından yapılan çalışmada etik liderlik üzerine on temel nitelik belirtmekte olup söz konusu nitelikler; ortak değer ve etik standartları sıkça dile getirerek benimsenmesinin sağlanması, etik değerler doğrultusunda yaşanmasından grup üyelerinin sorumlu tutulması, örnek davranılması ve bu doğrultuda grup üyelerinden de

⁴⁵ Hay, I, "Leadership of stability and leadership of volatility: transactional and transformational leaderships compared", **Academic Leadership: The Online Journal**, Vol: 4(4), Article 6, 2006, s.6-7

⁴⁶ Bernard M, Bass & Ralph Melvin Stogdill, "**Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**", 3. Baskı, New York: Free Press, 1990, s.124

⁴⁷ Bass & Stogdill, s.124

⁴⁸ M. E. Brown, L. K., Treviño & D. A., Harrison, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 2005, s.120

dürüst olmalarının beklenebilmesi, her davranışta izleyenler ve etik değerlerin göz önünde bulundurulması, politika ve uygulamaların uyum içinde bulunması, izleyenlerin doğru inanışlarının iyi davranışa dönüştürülmesinde gerekli zaman ve kaynağın sağlanması, kendi etki alanlarındaki herkesin duygu, görüş ve tepkilerine dikkat edilmesi, pek çok alanda küçük iyileştirmelerin etik değerlere uygun olacak şekilde gerçekleştirilmesi, personel alım ve terfilerde karar verilirken misyon, vizyon ve değerlerin göz önünde bulundurulması, birilerini suçlamak yerine öne çıkarak yol gösterilmesi” olarak belirtilmektedir.⁴⁹

2.2.5. Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantik liderlik kavramı ilk olarak 1990’larda sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya atılmıştır. George’e göre otantik liderler kendilerine has olmakla birlikte izleyenlere güç verme eğilimine de sahiptirler.⁵⁰

Walumbwa ve diğerleri yaptığı çalışmada otantik liderlik beş farklı ancak sabit bileşen olarak incelenmektedir. Söz konusu bileşenler; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif olarak belirtilmektedir. Temelde otantik liderin izleyenlerden beklentisinin benimsenen yaklaşımın anlaşılması olduğu bulunmaktadır.⁵¹

2.2.6. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimsel liderlik, lider ile astlar arasındaki “koşullu ödül temelli takas” olarak tanımlanmaktadır.⁵² Astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşırlar ve öngörülü olmaktan ziyade tepkisel/reaktif olmayı tercih ederler.⁵³

Örgüt kültürünü değiştirmeden doğal seyre önem vermekte, iyi bir yönetici algısı oluşturarak işler iyi gittiği sürece müdahalede bulunmamaktadır. İş görenler iyi

⁴⁹ Eric, Harvey. Liderlik ve Etik, **Executive Excellence**, Yıl:8, Sayı:87, 2004, s. 23

⁵⁰ Bill, George, “**Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value**”. San Francisco: CA7 Jossey-Bass, 2003, s.6-7

⁵¹ Fred, Walumbwa et al, Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, **Journal of management**, 34(1), 2008, s. 89-126.

⁵² Z. Omar, A. Zainel, F. Omar, & R. Khairudin, “The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia”, **SA Journal of Human Resource Management**, 7(1), 2009, s.7

⁵³ W. L. Koh, R. M. Steers, & J. R. Terborg,” The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore”, **Journal of organizational behavior**, 16(4), 1995, s.324

sonuçların ödüllendirileceği veya kötü sonuçlarının cezalandırılacağını ve ödül/ceza standartları konusunda tam bilgiye sahiptirler.⁵⁴

İzleyicilere çabaları karşılığında bir şeyler sunulmakta ve böylelikle iş birliği sağlanabilmektedir. Bu sayede liderin otoritesi iş görenlerce kabullenilmektedir.⁵⁵

Bass’a göre etkileşimci liderler izleyicilerin performans yeterliliklerine aşağıda belirtildiği şekillerde katkıda bulunabilmektedir.⁵⁶

- İzleyici beklentilerine, özellikle performans hedeflerine açıklık sağlayarak,
- Beklentilerin nasıl karşılanacağını açıklayarak,
- Etkin performans değerlendirme kriterleri belirlenerek,
- Çalışanlara amaca ulaşmaları yolunda geri bildirimle besleyerek,
- Ulaşılan amaçlara uygun ödüller vererek.

Etkileşimci liderliği oluşturan üç farkı boyuttan söz edilmektedir. Bunlar; ödüle bağlılık (şartlı ödüllendirme), aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetimdir.⁵⁷

Ödüle bağlılık, liderin amaçları belirlediği ve amaçların gerçekleşmesi halinde elde edilecek ödüllerin belirlenmesini ifade etmektedir. Lider belirlenen ödülleri çalışana amaçlar gerçekleştiğinde temin etmekte ve bu süreç koşullu ödül davranışını oluşturmaktadır.⁵⁸

Aktif istisnalarla yönetim, belirlenen kural ve standartlara uyulup uyulmadığı üzerine eğilmekte ve düzeltici önlemlere öncelik vermektedir.⁵⁹

Pasif istisnalarla yönetim, liderin sorunlar karşısında çözüm önerisi sunmak yerine astlarından beklemekte ve gelen önerileri tartışmaya açmadan genellikle kabul

⁵⁴ F., Luthans, “**Organizational Behavior**”, McGraw Hill Book Company, New York. 1995, s.285

⁵⁵ A.R. , Gomes, “**Transformational leadership: Theory, Research, and Application To Sports**”, In C. Mohiyeddini (Ed.), Contemporary Topics and Trends In The Psychology of Sports New York: Nova Science Publishers. 2014, s.65

⁵⁶ Bass, Etkileşimci Lider, 1990, Aktaran: Gönül, Budak, Gülay Budak, “**İşletme Yönetimi**”, Ankara: Nobel Yayınları, 2016, s.245

⁵⁷ E. Taşkıran, “**Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim (örgütsel adaletin rolü)**”, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s.60

⁵⁸ Karip, , s.448-449

⁵⁹ S.P. Robins ve T. A. Judge, “**Örgütsel davranış (Çev. İ. Erdem)**” Ankara: Nobel Yayınları, 2012, s.391

etmektedir.⁶⁰ Bu tip liderlikte baştan standartlar belirlenmekte, süreç sorunsuz ilerlediği takdirde müdahale etmemektedir. Genelde hatalara odaklanmakta ve bu sebepler astlar üzerinde stres yaratmaktadır.⁶¹

2.2.7. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan dönüşümcü liderlik araştırmanın ana konusu olması itibariyle bir sonraki bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

2.3. Diğer Liderlik Yaklaşımları

2.3.1. Otokratik Liderlik

Örgüt içerisinde merkezi otoriteye sahip ve kararları kendileri veren lider tipi olarak tanımlanmaktadır. Otokratik liderler çalışanları motive etmede ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. İşe ilişkin bilgiler önceden çalışana bildirilmekte ve yönetimin dışında tutulmaktadırlar. Yetki ve karar mekanizması tek bir elde toplanmaktadır.⁶²

Otokrat liderlerin izleyenleri üzerinde emir-komuta zinciri esasıyla ilişki kurdukları, ödül ve cezaların yanı sıra örgüt içi süreçlerin kesin sınırlarla belirlenmiş olduğu görülmektedir. Söz konusu yapı işe yönelik yönetim tarzı olarak nitelendirilebilir.

2.3.2. Demokratik- Katılımcı Liderlik

Demokratik lider, diğerlerine yetki devreden, katılımı teşvik eden ve izleyenlerini etkilemek için uzmanlık ve beğeniye dayalı gücünü kullanan lider tipidir. Bu tip liderler gruba hizmet etmekte, grubun normlarını ve değerlerini toplayarak özetlemekte, grubun olası hareketlerinin yönünü anlayıp, gruptan önce o harekete geçmektedir.⁶³

⁶⁰ E. Yavuz ve C. Tokmak, “İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(2), 2009, s.19

⁶¹ A. Çakınberk ve E.T. Demirel, “ Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği.” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 2010, s.107

⁶² Dilaver, Tengilimoğlu, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 2005, s.7

⁶³ Turgay, Ergun, “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı”, TODAİE Yayın No: 191, 1981, s.19

Demokratik liderliğe ilişkin özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.⁶⁴

- Grup politikası, liderin izleyenlerini tartışmaya katılmaları yönünde teşvik etmesiyle oluşmaktadır.
- Demokratik lider, tartışma öncesinde izleyenlerine konuya dair bilgi vermekte, teknik boyutta ise en az iki seçenek sunmakta ve seçim işini izleyenlerine bırakmaktadır.
- Sorumlulukların belirlenmesi ve iş bölümü gruba bırakılmaktadır.
- Demokratik lider, yargılama ve eleştirel boyutlarda nesnel yaklaşıma özen göstermektedir.
- Demokratik lider, izleyenlerine bütün konularda güvenmektedir.
- Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hissetmektedirler.

Demokratik lider tipi örgüt içerisinde iklimi olumlu etkilese de belli koşullar altında uygulanması veya başarı elde etmesi mümkün olmamaktadır. Karmaşık durumlarda, hızlı karar alınması gerektiği takdirde çalışanlar da yeterli kalifiyede değil ise demokratik liderlik uygulaması başarı elde edememektedir. Burada fikir alınan grubun katkı sağlayabilecek bilgi ve beceri düzeyinde olabilmesi, karar için biçimsel bir güce ihtiyaç duyulmuyor olması da oldukça önemlidir.

2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderler kendi amaçlarını gerçekleştirmede gruba bağımlı olan, güç ve sorumluluktan kaçınan, yönetim yetkisine az ihtiyaç duyan veya kullanmayan ve yetki kullanımını izleyenlere bırakan lider tipi olarak tanımlanmaktadır. Burada en sık rastlanan sorunlardan biri örgüt içerisinde oluşan anarşidir.⁶⁵

Tam serbesti liderlik yönetim tarzı örgüt içerisinde yetkinin astlara yayılması ve kontrolsüz ilerlemesi itibariyle çalışanlar üzerinde zaman içerisinde dağılımda

⁶⁴ Salih, Güney, “Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği”, Ocak Yayınları, 1999, s.121-127

⁶⁵ Ali.H. Şahin, H.Temizel, E.Örseli, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, 3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 2004, s.359

denge-sizlik yaratabileceği gibi süreçlerin denetimsiz şekilde izleniyor olması da enformel bazı yapılanmaları veya organizasyonları da yaratabilmektedir.

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1985 yılında Bass tarafından ortaya atılmış olup örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gereken davranış ve özelliklerin belirlenmesi üzere kullanılmaya başlanmıştır.⁶⁶

Tam anlamıyla literatüre kazanımı görece yeni olan bu kavram önemli kurumların “yeniden yapılanma” süreçlerinde karşılaşılan sorunların çözümünde ihtiyaç duyulan etkili liderlik biçimini karşılayabilmektedir.⁶⁷

Şimşek & Aytemiz’e göre dönüşümcü liderin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, yeni yaratılan gerçeklikle uyumlu yeni standart, norm ve davranışlar geliştirmek ve kitlelerin anlayacağı şekilde bunlara ulaşmanın yolunu göstermektir. Kitleler ulaştıkları anda yaşamlarına ilişkin anlamlar bulmakta, geleceğe dair açık ve kesin beklentilere girebilmektedirler.⁶⁸

Lider astların tüm bilgi ve becerilerini ortaya çıkartmak, özgüven ve motivasyonlarını arttırmakla görevlidir. Reformcu, değişimci ve yenilikçi olan bu tip liderler, çalışanların değer yargıları ve inançları üzerinde de etkiye sahiptirler. İzleyicilere kişisel becerileri örgüt amaçları doğrultusunda geliştirmeleri yönünde tekinlerde bulunmakta ve beklenenin üzerinde çaba sarf edilmesi üzere motive sağlamaktadırlar. Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliği beş boyutta ele almaktadırlar;⁶⁹

- *Karizma, İdeal Etki* : lider izleyiciler üzerinde güven oluşturarak olumlu bir etki bırakmakta, beğeni yaratması itibariyle rol model olmaktadır.

⁶⁶ Bernard, M., Bass, Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, 3rd ed., New York, Free Press, 1990, s.24

⁶⁷ M.Nicholas, Allix, “Transformational Leadership, Democratic or Despotic?”, **Educational Management & Administration**, 28(1), 2000, s.7

⁶⁸ Hasan, Şimşek, Dilkan Aytemiz, “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönet-sel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997, s.174

⁶⁹ Bass & Avolio, **Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği**, Aktaran: Saruhan & Yıldız, s.452-453

- *İdeal Davranışlar*: lider inandığı değer ve inançlar doğrultusunda davranmakta vizyona ulaşmaya çalışırken davranışların etik ve ahlaki sonuçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.

- *Telkin Edici Motivasyon*: lider izleyiciler için ilham kaynağı olabilmeli, onları telkin edebilmeli, takım ruhu ve motivasyonu sağlayabilmelidir.

- *Bireysel Düzeyde İlgi*: izleyicilerin her biri özelinde sorunları, endişe ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli, paylaşabilmeli ve onlara koçluk edebilmelidir.

- *Zihinsel Teşvik*: liderin yaratıcılık ve yenilikçiliğe ne kadar teşvik edebildiği ile ilgilidir. İzleyicilere ilgi çekici ve zor görevler vererek sorunlara yeni çözüm üretmeleri beklenmektedir.

Bass ve Avolio'e göre dönüşümcü liderlik astların değerlendirmesi ile ekstra çaba, etkililik ve doyum olarak nitelenen üç ana etki altında tanımlanmaktadır. Lider izleyicilerinden daha fazla çaba beklemekte, izleyiciler gereksinimlerinin etkili olarak karşılandığı ve lider tarafından etkili biçimde temsil edilebildikleri bir gruba ait olmayı istemekte ve her iki taraflı beklentilerin karşılanması ile doyuma ulaşmaktadır.⁷⁰

Boehnke ve diğerleri (2003)'e göre dönüşümcü liderlik ile ilgili temel davranışlar şu şekilde tanımlanmaktadır;⁷¹

- *Vizyon oluşturma*: lider örgüt üyelerince yaygın olarak paylaşılan ve geleceğe yönelik açık bir vizyon oluşturmaktadır. Lider geleceğe dair iyimserlik, yüksek özgüven ve motivasyon aşılacaktır.

- *İlham verme*: lider işleri keyifli hale getirerek izleyicilerin beklentilerini semboller ve imajlarla yükseltmektedir. Enerji, iyimserlik ve tutku içeren konuşmalarıyla ilham kaynağı olmaktadır.

- *Teşvik etme*: lider mevcut düşünce ve yöntemlere astların farklı bakış ile yaklaşımları konusunda onları cesaretlendirmekte, görüş ve düşüncelere hassasiyetle yaklaşmakta ve onları bu girişimlerinde teşvik etmektedir.

⁷⁰ B. M . Bass & B.J. Avolio , “MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire “, Mind Garden , Palo Alto , California,1995, s.124

⁷¹ K. Boenk ve diğerleri, “Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), s.8-9

- *Eğitme-öğretme:* lider asllara tavsiyelerde bulunmakta, performans arttırmaları ve vizyon dahilinde hareket etmeleri konusunda destek vererek geri bildirimler ile onları eğitmektedir.

- *Takım Kurma:* lider yetenekli üyelerinden oluşan etkin takımlar kurarak, paylaşım ve geribildirimler ile onların yeteneklerinden etkin biçimde faydalanmakta, güven ve inancın grup içinde artmasını sağlamaktadır.

Örgütsel yönetim süreçlerinde çalışan görüşleri görünür olduğunda, grup misyon ve amaçlarına yönelik farkındalık oluşturulduğunda en önemlisi bireysel çıkarlar yerine örgüte ait kilit sorunlar ön planda tutulduğunda dönüşümcü liderlik ortaya çıkmaktadır.

72

Dönüşümcü liderin öncelikli amacı hızlı değişen çevreye uyum sağlayarak dönüşüme öncülük etmektir. Ancak yalnızca takipçilerini eski uygulamalardan arındırmaya teşvik eden ve yenilikçi alternatifleri tanıtan kişi olarak da dile getirilemezler. Bunların yanı sıra kısıtlamaları ortadan kaldırarak, imkanlar çerçevesinde iş yerindeki değişimi görünür kılacak yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatifi hayata taşımaktadırlar.⁷³

Bahse konu kavram yukarıda detaylandırıldığı haliyle incelendiğinde ilk ortaya çıkışından günümüze kadar değişim ve dönüşüm süreçleriyle iç içe geçmiş halde çalışmalara konu olduğu göze çarpmaktadır. Birçok araştırmacının da dile getirdiği gibi dönüşümcü lider konumu ve niteliği itibarıyla izleyiciler üzerinde yapıcı, yol gösteren, çözüm odaklı, yeniliklere hızla uyum sağlayabilen ve çevresine aynı uyumu aktarabilen, kriz yönetiminde başarılı, risk alabilen, yetkilendiren vd. yönleriyle grubu başarıya götüren bir yapıya sahiptirler.

Bass 1985 yılında yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik kavramı beraberinde karizmanın, dönüşümcü liderliğin önemli bir bileşeni olduğunu ancak; dönüşüm sürecinde tek başına hesaba katılmada yeterli olmadığını ileri sürmekte ve yukarıda

⁷² Özgür, Ugurluoğlu & Yusuf, Çelik, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156

⁷³ Mahmut, Akbolat, Oğuz, Işık & Ali, Yılmaz, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11), 2015, s.37-38

detaylandırıldığı şekliyle sürecin kavramlar ile bütünlük gösterdiği üzerinde durmaktadır.⁷⁴ Buradan hareketle yapılan çalışmalar farklı kavramlar üzerine ışık tutmakla dönüşümcü liderlik tanımına çerçeve alt mekanizmalar kurarak sürecin ve liderin bütünüyle taşıdığı anlamaları bizlere göstermektedir.

Dönüşümcü liderler izleyenleri beklentilerini aşan performans göstermeleri konusunda motive etmektedir. Bunu başarmak için ise başlıca üç liderlik sürecini kullanmaktadır.⁷⁵

- Belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlamaktadırlar.
- İzleyenlerini, kolektif şuuru ve hedefleri başarabilmek için kendilerini aşarak performans sergilemeleri konusunda ikna etmektedirler.
- Liderlik süreç ve misyonu aracılığıyla, takipçilerinin yüksek mevki isteklerini kamçılar ve yerine getirmektedirler.

Bu tip liderler, saplantısız olarak alışlagelmiş paradigmayı dönüşüm ihtiyacı ile terk edebilen kişilerden oluşmaktadır. Çevresel faktörlere göre paradigmatic (fayda temelli) değişime her zaman hazır olmakta ve izleyenlerine de aktarmaktadır.⁷⁶

Dönüşümcü liderin cesaretli olma ve risk alabilme becerisi, belirsiz, muğlak bir dünya ile uğraşmasından kaynaklanmaktadır. Vizyon yani geleceğe dair bir tanımlama süreci içerisinde bulunmaktadır. Düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışmakta ve kriz anlarında ortaya çıkmaktadırlar.⁷⁷

Örgüt yaşayan bir organizasyon olması itibariyle arzulanan yaşam isteği, prensip ve inançlardan taviz verebilme eğilimine bağlı esnekliğe de ihtiyaç duyabilmektedir. Esnekliğin sağlanmadığı organizasyonlarda yaşanan katılaşma zaman içerisinde kırılmalara neden olabilmektedir. Örgütün büyüme ve istikrar merkezide yer alan

⁷⁴ Bass, B. M, **Leadership and Performance**, N.Y. Free Press,1985, Aktaran: Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, 8. Baskı, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data ,2013, s.340

⁷⁵ Jay A. Conger, "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research." **Leadership Quarterly** , 10 (2)Summer, 1999, s.147

⁷⁶ M. Kemal, Demirci, "Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, **Yayınlanmamış Doktora tezi**, Kütahya 1999, s.110

⁷⁷ Şimşek & Aytemiz, s.478

esneklik özden uzaklaşmak değil özü korumak amacıyla lider tarafından hayata geçirilmektedir.⁷⁸

Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde bazı kişilerin açık veya gizli olarak değişime karşı direnç göstermesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bahse konu kişiler genellikle yeniliğe kapalı veya ayak uydurmada güçlük çeken örgüt üyelerinden oluşmaktadır.⁷⁹

Örgüt içinde ani veya planlanmamış değişim ihtiyaçlarında uyum sağlanabilmesinde en önemli etken ve esneklik aracı olarak eğitim kullanılmaktadır. Değişen süreçte değişime maruz kalan, dönüşümcü liderin önderliğinde eğitim ile adapte edilebilmektedir.⁸⁰

Bu tip liderlik süreçlerinde örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerinin desteklenmesini, motive edilmesini içermektedir. Dönüşümcü lider, izleyenlerin kendi menfaatlerinin yanı sıra grubun, takımın veya organizasyonun menfaatlerini de gözetmekte ve desteklemektedir.⁸¹

Yılmaz dönüşümcü liderlik boyutları ışığında genel özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır.⁸²

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyon geliştirmek için yeni stratejiler oluşturma,
- Oluşturduğu yeni vizyonu anlatma ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güven ve iyimserlik gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyicilere duyduğu güveni açıklama,
- Küçük başarılarla güveni pekiştirme,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değeri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,

⁷⁸ Ş.Recep, Apuhan, “**Doğru Yönetim, Kesin Sonuç**”, Timaş Yayınları, İstanbul, 1997, s.170

⁷⁹ Melike, Cömert, Dönüşümcü liderlik”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, Malatya, 6-9 Temmuz 2004, s.7

⁸⁰ Zeyyat, Gökçe, “**Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim**”, Ankara: Eylül Yayınevi, 2000, s.20

⁸¹ Francis J. Yammarino, Shelley D. Dionne, Jae U. Chun ve Fred Dansereau “Leadership and Levels of Analysis: A State-of-The-Science Review”, **The Leadership Quarterly**, 16(6), 2005, s.897

⁸² M. K., Yılmaz, “Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel sektör ve Kamu Sektörü Üzerine bir alan araştırması”, **İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2011, s.81

- İzleyenler için rol model olma,
- Kültürel formları değiştirme ve eksikleri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmada törenleri kullanma olarak sıralanmaktadır.

Literatürde dönüşümcü liderlik tarzı etkileşimci liderlik ile sıkça karşılaştırılmaktadır. Aşağıda her iki liderlik tarzına ilişkin değişkenler sınıflandırılmaktadır. Tablo 4’de yapılan karşılaştırmaya göre etkileşimci liderin, yakın gelecek odaklı, iletişimde hiyerarşiye önem veren, etki-tepki temelli davranışı benimseyen, çalışanlar ikame edilebilen iş aracı olarak gören ve “ben” merkezli yönetimi benimserken dönüşümcü liderin; uzun vadede planlar yapan, çok yönlü iletişimin benimsendiği, gerekli davranışın en uygun anda hayata geçmesini bekleyen, çalışanların fayda sağlayan kaynaklar olarak görüldüğü ve “biz” merkezli yönetimi benimsediği görülebilmektedir.

Tablo 4

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Liderlik Özellikleri	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman Yönelimi	Kısa- Bugüne Dönük	Uzun- Yarına Dönük
Amaçların Yapısı	Faydacı	İdealist
Koordinasyon Mekanizması	Rol ve Düzenlemelerle	Amaç ve Değerlerle
Diğerlerini Etkileme Stratejisi	Faydacı	Diğerlerini düşünen
İletişim	Düşey- aşağı doğru	Çok yönlü
Sonuçlar	Beklenen Performans	Beklenen üstü performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç kaynağı	Pozisyondan	İzleyenden

Diğerleriyle İlişki	Bağımsız başına buyruk	Organik birbirine bağlı
Niyet/ Güdü	Karşılıklı düşünen	Ahlaki yönünü de düşünen
Ödül Sistemi	Organizasyon harici	Kişisel kendine özgü
Karar alma	Merkezi geçmiş tecrübelerle	Yayılmış dağıtılmış yukarıya doğru gelecek yönelimli
Kendini İdrak Tarzı	Ben merkezli	Biz merkezli
Çalışanlar	İkame edilebilir araç	Değerlendirilen kaynak
Rehber Mekanizma	Kar	Vizyon ve değerler
Değişme Tutumu	Önlenebilir direnç-Statüko	Kaçınılmaz değişimi kucaklamak
Kontrol	Sert- Uyulmalı	Kendi kendine kontrol
Emir Komuta Mekanizması	Yönlendirici	Akılcı anlatıcı ikna
Perspektif	İçsel	Dışsal
Görev Dizaynı	Bölgümlere ayrımlı-Bireysel	Zenginleştirilmiş grup

Kaynak: M. A., Devanna & N. Tichy , “Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless Corporation”, *Human resource management*, 29(4), 1990, s.450

Sonuç olarak, değişen dünya düzeninde ölçek gözetmeksizin toplumun parçalarını oluşturan topluluklar da bu süreçte adaptasyon ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadır. Ortaya çıkan değişim ihtiyacı kısıtlı kaynaklar ile verimli sonuçlar elde ederek karşılanmak istenmektedir. Burada en uygun süreç tasarımı dönüşümcü liderler tarafından yürütülebilmektedir.

Araştırmanın takip eden bölümünde bir diğer konu başlığı olarak “iş doyumu” ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI

1. İŞ DOYUMU (TATMİNİ) KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tutum, belli bir kişiye, bir şeye veya bir duruma karşı geliştirilen sağlam, kalıcı bir eğilim; zihinsel bir hazır oluş durumudur. Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç farklı ögeye sahiptir. *Bilişsel öge* kavramı farklı bireylerin aynı duruma karşı geliştirdikleri farklı davranış ve algılama biçimlerini, *duygusal öge* kavramı bir durum ya da bir şeye karşı geliştirilen hisleri, *davranışsal öge* ise belli durumlara karşı kişilerde gelişen davranış biçimlerini ifade etmektedir.⁸³

İş doyumunu, bir başka deyişle iş tatmini, iş tutumları arasında en fazla araştırılan tutumlardandır.

Tatmin, istenilen bir şeyin gerçekleştirilmesini sağlama, içsel doygunluğa erişme anlamlarını taşımakla beraber ihtiyaçların tatmini sonucu erişilen mutluluk durumu olarak da tanımlanmaktadır.⁸⁴

Buradan hareketle tatmin kavramının bireysel bir tutum geliştirme eğilimi olduğunu ve içsel olarak süregeldiğini söylemek mümkün olmaktadır. 1930'lu yıllar itibarıyla iş yerlerinde bireylerin tatmin düzeyleri üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmış, bireyin iş ile ilişkili olarak hissettiği doyum ve mutluluk literatüre iş doyum(tatmini) olarak geçmiştir.⁸⁵

Locke yılında yaptığı çalışmasında, kişinin işi ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucu hissettiği pozitif yönlü duyguları iş tatmini olarak tanımlamaktadır.⁸⁶

⁸³ Tınaz, s.22

⁸⁴ William D. Halsey , **Macmillan Contemporary Dictionary** , First Edition, İstanbul, Abc Tanıtım Basımevi, 1988, s.884

⁸⁵ Esra, Dinç, Özcan, **Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2011, s.107

⁸⁶ E.A. Locke, **The Nature and Causes of Job Satisfaction in M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chiago,1976, s.1300

1.1. İş Doyumu Faktörleri

İş doyumu kavramsal olarak motivasyon kuramları ile ilişkilendirilebilir niteliktedir. Bireylerin iş doyumlarını etkileyen faktörler bireysel ve çevresel olarak iki grup halinde sınıflandırılmaktadır.⁸⁷

1.1.1. Bireysel İş Doyumu Faktörleri

Cinsiyet: yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere oranla daha düşük beklentilere sahip olması yönüyle tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ve eşiğin daha düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Değerler: birey seviyesinde içselleştirilen inançlar, nesnel görüşler ve yaşayış biçimi örgüt ile hangi ölçüde örtüşüyor ise yine paralel olarak kişinin tatminini sağlayabilmektedir.

Medeni durum: yapılan araştırmalarda evlilik faktörünün birey üzerinde sorumlulukları arttırdığı ve bu yönüyle tatmini düşürdüğü yönünde görüşler olduğu gibi düzenli bir hayat beraberinde kişinin huzura ermesiyle iş tatminini de etkilediği yönünde görüşler bulunmaktadır.

Yaş: bu faktörün iş tatminine olan etkisi fiziksel ya da zihinsel güç kullanılan işlerde farklılık göstermektedir. Birey fiziksel gücü ile iş görüyor ise yaş aldıkça iş tatmini düşecek, zihinsel gücünü kullanıyor ise kazanacağı tecrübe ve farkındalık iş tatminini sağlayabilecektir.

Eğitim: iş gören eğitim seviyesini yükselttikçe iş tatminini artırabilmektedir. Ancak burada örgütün bireyin kazandığı farkındalık ve bilgi düzeyini beraberinde ise beklentilerini ne ölçüde karşılayabilecektir? İş gören kazanımları sonucu beklentileri karşılanmaz ve yeteneklerini kullanamaz ise örgüt yetersiz kalacak ve iş tatmini beraberinde düşecektir.

⁸⁷ Tutar, s.58-65

Mesleki düzey (unvan): burada açık uçlu kariyer yolları tekrar gündeme gelmekte yükselme olanağı olan işlerde unvan değişikliği beraberinde kişinin iş tatmini sağlayacağı öne sürülmekte öte yandan artan sorumlulukların stres beraberinde tatmini düşüreceği de ihtimal olarak değerlendirilmektedir.

Kişilik: bireyler kişilik özellikleri doğrultusunda iş tatmini ya tatminsizliği yaşamaktadır. Kişi içe dönük bir yapıya sahip ise dış dünyayla yapacağı her bağlantı stres yaratacağından tatmini düşürebilecek, dışa dönük yapıya sahip ise de tatmin olabilecektir. Burada önemli olan yapılan işin niteliği ile kişilik özellikleri arasındaki uyum olarak gözlemlenebilmektedir.

Tecrübe: örgüt içerisinde bireyler işe yeni başladıkları dönemde beklentileri, sahip olunan bilgi düzeyi ve mukayese yetilerinin henüz tamamlanmamış olması sebebiyle daha yüksek motivasyonda ve iş tatminiyle çalışmaktadır. Zaman içerisinde kişi bahsi geçen süreçleri tamamlayacaktır, örgüt burada tüm bunları karşılayabildiği sürece iş tatminini sağlayabilmektedir.

Zekâ ve yetenek: örgüt içi yaşanabilecek teorik ya da pratik düzeyde problemlere iş göre zekâsını kullanarak çözümler üretebilecek ve zihnin çeşitli fonksiyonlarını bu düzeyde kullanabilecektir. Birey yine sahip olduğu analiz, kavrama, süreç tasarımı gibi yetenekleri ile çıktı sağlayabilmektedir. Burada işin niteliği itibarıyla ihtiyaç duyulan zekâ ve yetenek ile kişinin sahip oldukları arasındaki paralellik iş tatmini doğurabildiği gibi aksi durumda da tatminsizlik gündeme gelebilmektedir.

1.1.2. Çevresel İş Doyumu Faktörleri

Başarı değerlendirme: bireylerin başarılarını örgüt tarafından yapılan değerlendirmenin adalet boyutuna dayanmaktadır. Adaletsiz yapılan değerlendirme iş doyumunu negatif yönde etkilemektedir.

Beceri değişkenliği: iş yerinde bireylerin aynı işi farklı becerilerle (bilgi, fiziksel aktivite v.b.) gerçekleştirmesine tanınan esneklik iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışma arkadaşları ile ilişkiler: daha önce motivasyon kavramlarında belirtildiği üzere insan sosyal ihtiyaçları yoğun olan bir canlı olarak ele alınmaktadır. Çalışma sırasında insan olarak faaliyetini sürdürdüğü göz ardı edilmeksizin iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin iş doyumunu üzerinde önemli etkileri olduğu gözlemlenmektedir.

Engellenme: iş gören faaliyeti sırasında karşılaştığı engeller sebebiyle ihtiyaçlarını karşılayamamakta, problemleri çözümsüz kalmakta ve geliştirdiği yaratıcılık zamanla körelmektedir. Bireyin doyumunu olumsuz yönde etkilenmektedir.

Fiziksel özellikler: örgütün tasarımında uygulanan ışıklandırma, nem seviyesi, ses yalıtımı v.b. özellikler fiziksel boyutta iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır.

Görev kimliği: bireyin işiyle ilgili olan tüm süreçlere hâkim olabilmesi bu kavramla ilişkilendirilmektedir. İş başından sonuna kadar bütünleşmiş halde iş gören tarafından gerçekleştirilebildiği takdirde görev kimliği kazanacak ve iş doyumunu gerçekleştirebilecektir.

Görevin önemi: örgüt faaliyetleri önem düzeylerine göre birincil ve ikincil önem dereceli olarak sınıflandırılmaktadır. İş doyumunu örgüt faaliyetlerine birincil ya da ikincil dereceli öneme sahip olmasına göre değişkenlik göstermektedir.

İletişim: örgütsel süreçlerde iç ve dış iletişimde tek veya çok yatay ya da dikey yönlü iletişimler iş doyumunu etkilemektedir. Vücut kan dolaşımına teşbih yapılarak somutlaştırılmaktadır.

İş tasarımı: örgütsel faaliyetler gerçekleştirilirken mevcut kaynaklarla amaçları gerçekleştirebilmektir. İş gören doğru bir tasarımda kendini uygun pozisyonda bularak iş doyumunu sağlayabilmektedir.

İşin özelliği: iş gören monoton ve rutin süreçlerden oluşan işlerde faaliyet göstermekten dolayı iş tatmini sağlayamamaktadır. Yaratıcılık ve bireysel yetenekler bu noktada kullanılabilir olmaktan çıkmaktadır.

Kontrol: birey işine ilişkin süreçlerde inisiyatif kullanabildiği ve sonuçlarını değerlendirebildiği sürece kontrole sahip olabilecek ve böylece iş tatmini sağlayabilecektir.

Örgüt Kültürü: örgüt içi oluşan filozofiler inançlar, beklentiler, tutum ve normlar bir bütün halinde o örgüte ait kültürü işaret etmektedir. Tüm bu ve benzeri kavramlar bireyin iç dünyasıyla örtüşebildiği seviyede iş tatminiyle sonuçlanabilecektir.

Örgütsel itibar: bireyin üyesi olduğu örgütün dış dünyadaki kimliği olarak da tanımlanan bu kavram iş görenin çalıştığı yere karşı hissettiği gururla beraber iş tatmini doğurabilmektedir.

Özerklik(otonomi): iş görenin süreçlerini bağımsız şekilde planlayabilmesi, uygulayabilmesi ve sonuçlarını kontrol edebiliyor olmasıyla yani otonomik çalışabiliyor olmasıyla iş tatmini düzeyi değişkenlik gösterebilmektedir.

Güvenlik: birey kendisine iş güvencesini sağlayabilen örgütlerde kendini güvende hissedecek aidiyeti artacak ve iş doyumuna ulaşabilecektir. Yine burada bireyin mutluluğu ile ilişkilendirilmektedir.

Takdir edilme ve ücret: iş görenler gerçekleştirdiği faaliyete bağlı olarak performans ile ilişkilendirilen değerlendirmeler sonucu takdir edilmeye ve kariyer hedefi oluşturabilecek bir mekanizmada takdir edilmeye ihtiyaç duymaktadır.

Yönetim biçimi: katı bir yönetim altında sürekli denetim ile çalışan birey serbestinin azlığından kaynaklı olarak iş tatmini sağlayamamaktadır.

Yükselme (kariyer) olanağı: bireyler iş hayatında kariyer imkanı olan açık uçlu işlerde kendilerini gerçekleştirme ve gerekli diğer motivasyonları sağlayabileceğinden iş tatminine sahip olabilecekken, kapalı uçlu işlerde motive edici unsur bulunamayacağından iş tatmini sağlanamayacaktır.

Örgütsel Stres: bireyin sosyal hayatında yaşadığı olumsuzlukların iş yerine taşınması ile oluşabileceği gibi fiziksel koşulların da örgütsel stres oluşumunda etkileri mevcuttur. Burada fiziksel olarak arızalı bir aydınlatmanın yarattığı gürültü örnek

verilebilmektedir. Öte yandan psikolojik olarak aşırı iş yükü ve iş ile birey yeteneği ilişkisinin doğru kurgulanmaması da stres yaratabilmekte ve iş tatminini düşürebilmektedir.

Bireysel ve çevresel olarak yapılan değerlendirmeler ışığında iş tatmininin kişi ile örgüt arasında yer yer de dış dünyanın etkilerinin gözlemlendiği bir iklimin sonucu olarak karşılaşılan bir tutum olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. İş gören bulunduğu örgüt ile örtüşen özelliklere, ritme ve dengeye sahip olmayı beklemektedir.

1.2. İş Doyumunun Çalışan Üzerinde Etkileri

İş doyumunu motivasyon kuramlarıyla ilişkilendirilmektedir. Vroom iş doyumunu temelde iş yerinde sahip olunan rol ile bağlantılı incelemektedir.⁸⁸

Herzberg iş doyumunu faktörlerini Tablo 5’de görüldüğü üzere hijyen(durum koruyucu) ve motive edici olarak üzere iki grup halinde ele almaktadır. Buna göre şirket bünyesinde benimsenen politikalar, denetimler, kurulan sosyal ilişkiler, çalışma şartları, ücret politikaları, sahip olunan unvan ve iş güvencesi mevcut doyum seviyesini korurken; başarı algısı, örgüt içinde tanınma, sorunların çözülmesi, sorumluluklarda artış, terfi ve gelişim imkânları motive ederek iş doyumunu etkilemektedir.

⁸⁸ Victor H. , Vroom ,**Work and motivation**, John Wiley and Sons, New York, 1964, p.99

Tablo 5

Herzberg İş Doyumu Faktörleri

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
Şirket politikaları	Başarı
Denetim	Tanınma
Sosyal ilişkiler	Problemlerin çözülmesi
Çalışma koşulları	Sorumluluk
Ücret	Terfi
Unvan	Gelişim olanakları
İş güvencesi	

Kaynak: Frederick, Herzberg, Motivation-Hygiene Profiles, 1976, s. 20

İş tatmininin sahip olduğu bazı özellikler aşağıdaki gibi nitelendirilmektedir;⁸⁹

- İş ortamında gerçekleşen olay veya durumlara karşı verilen duygusal tepkime olarak tanımlanmaktadır.
- İş gören beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığı ya da beklentinin üzerinde gerçekleştiğinin belirlenmesiyle ilişkili belirlenmektedir.
- Çalışan birey işin farklı evrelerine ya da boyutlarına karşılık birbirinden farklı -olumlu/olumsuz-tutumlar geliştirebilmektedir.
- Ekonomik ve sosyal boyutunun yanı sıra psikolojik etki yönüyle dinamik bir yapıya sahip olması beraberinde olumlu bir eğri zaman içerisinde olumsuzla evirilebilmektedir.

Yapılan araştırmalar ışığında iş tatmininin başarıyı olumlu yönde etkileyerek arttıracığı görüşü yerini başarıya zemin olacağı görüşüne bırakmıştır. Burada en yaygın

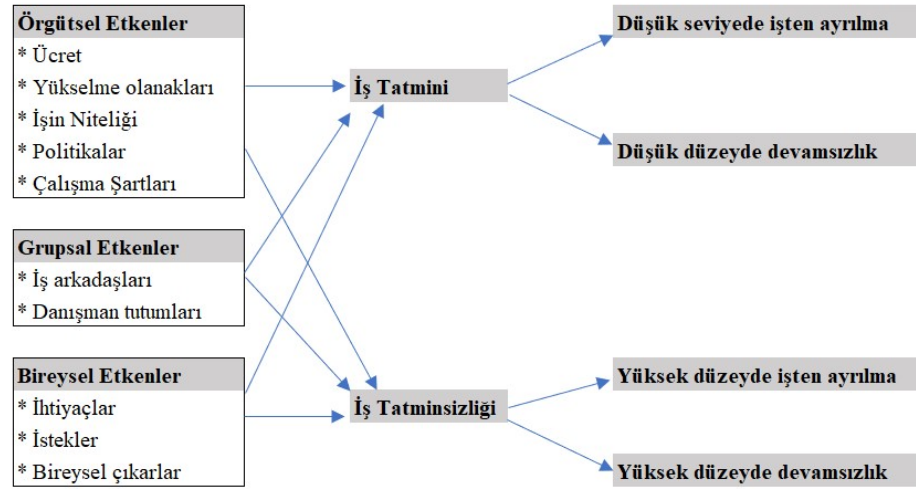
⁸⁹ Dennis B Arnett, Debra A. Laverie & Charlie McLane, Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, 2002, s.90

motivasyon kuramı olan ihtiyaçlar hiyerarşisine göre birey üst kademedeki bir ihtiyacında yaşadığı tatminsizlik sebebiyle alt kademe ihtiyaçlarında da zaman içerisinde tatminsizlik sorunu ile karşı karşıya kalabileceği öngörülmektedir.⁹⁰

Moorhead ve Griffin iş tatmini ve tatminsizliğinin etkenlerini Şekil 2’de yer alan model ile açıklamaktadır. Buna göre örgütsel boyutta: ücret, terfi olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma şartları; grupsal boyutta: iş arkadaşlıkları ve danışman tutumları; bireysel boyutta: ihtiyaçlar, istekler ve bireysel çıkarlar iş tatmini sağlayacak yeterlilikte ise işten ayrılma ve devamsızlığın düşük olacağı görülmektedir. Aksi takdirde işten ayrılma ve devamsızlıklarda artış görülebilmektedir.

Şekil 2

İş Tatmini ve Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Moorhead ve Griffin, *Organizational Behavior*, Houghton and Mifflin Camp, Boston, 198,s. 89

Yapılan kavramsal incelemelerde motivasyon kuramları ile bağlantılı olarak etken değişkenler de dikkate alındığında iş tatmininin hangi yönde gelişeceği gözlemlenebilir olarak incelenmektedir. Bilindiği üzere motivasyon kuramları da birbiri ile bağlantılı geliştirilmiş ve temelde birey ihtiyaçlarını yapı taşı olarak kullanılmıştır. İş doyumunu sürecinin etkileşim olduğu göz ardı edilmemektedir. Etkileşim örgüt-birey arası

⁹⁰ Ayşe, Bölükbaşı, Dina, Yıldız, “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 27 (2) ,2015, s.349

çift yönlü gerçekleştiğinden bireyin ihtiyaçları, beklentileri ve hedefleri örgüt ile örtüştüğü takdirde kişi doyuma ulaşabilecektir. Örgüt ancak işin niteliği itibarıyla iş görecek bireyde olması gerekli niteliklerin dengeli olmasına dikkat ettiği sürece tatmin sağlayabilmektedir.

Çalışanlarının iş tatminini sağlamayı hedefleyen örgütün iş yeri içerisindeki sosyal ilişkileri olumlu yönde etkileyecek düzenlemelere önem vermeli, iş görenin gelişimine paralel işin niteliğinde de gelişim sağlayabilmeli veya doyuma ulaştırmak üzere yeni sorumluluklar sağlayabilmeli, kişilerin çalışma hayatında motive olmalarında yardımcı olacak açık uçlu kariyer yollarını inşa edebilmeli ve her çalışanı doğru şekilde gözlemleyerek gerekli rotasyonları/iyileştirmeleri yapabilmelidir. Aksi durumda örgüt içerisinde doyuma ulaşmayan çalışanın sosyal ilişkilerle diğer çalışanlar üzerinde etki yaratabileceği göz ardı edilmemelidir.

İş doyumu yüksek bireylerde performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte bağlılığın artacağı yönünde bulgulara rastlanmaktadır.⁹¹

- *Performans* üzerinde etkilerinden söz edilebilmesinde bireyin kişisel özellikleri ve güdüleyici ya da koruyucu faktörlerin varlığı da dikkate alınmaktadır.⁹² İş doyumu seviyesinde çalışan bireyde motivasyonun sağlanabilmesiyle beraber performans artışı da görülmesi muhtemele hale gelecektir.

- *Örgütsel vatandaşlık* davranışını etkilemesi ise doyuma ulaşan bireyin güdüleyici veya koruyucu faktörleri gözetmeksizin kendini örgütün bir parçası olarak görerek iş akışını görevden ziyade doğal bir süreç olarak benimsemesi üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁹³

- *Örgüte bağlılık* olgusu iş tatmini üzerinde karşılıklı etkileşime dayalı olarak incelenmektedir. Buradaki ilişki birbirini etkileyen iki duygu durumundan doğan

⁹¹ Timothy, Judge, Carl J., Thoresen, Joyce E., Bono, Gregory K., Patton, "The Job Satisfaction- Job Performance Relationship: A Qualitative Review", *Psychological Bulletin*, Vol:127, No:3, 2001, s.376

⁹² Hasan, Gül, Oktay, Ercan & Gökçe, Hakan, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:15, 2008, s. 4

⁹³ Münevver, Ölçüm, Çetin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.4

neden-sonuç ilintisi yaratmaktadır. Örgütüne sıkı sıkıya bağlı birey sahiplenme duygusuyla hareket alanını bu bağlılık etkisinde sürdürmektedir.⁹⁴

Öte yandan iş doyumu düşük bireylerde devamsızlık, İşten ayrılma niyeti ve iş gücü devir hızında artış olacağı gözlemlenmektedir.⁹⁵

- *Devamsızlık* olgusu bireyin çalışma hayatında geçerli mazerete sahip olmaksızın iş yerinden uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır.⁹⁶ İş tatmini düşük olan birey iş yerinden uzak kalma arzusuyla devamsızlığını arttıracaktır. Burada iş doyumu ile devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki kurulduğu söylenebilmektedir.⁹⁷

- *İşten ayrılma niyeti* bireyin iş yerinde sahip olduğu duygu durumunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Başarı gösteren birey iş doyumuna ulaşmaya yönelir ancak beklenen ücret, terfi v.b. güdüleyiciler devreye girmediğinde başarı yavaşça yerini durağanlığa ve böylece devamsızlığa bırakacaktır.⁹⁸ İş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki kurulduğu söylenebilmektedir.

- *İş gücü devir hızı* belli bir dönemde işyerine iş gören giriş ve çıkış hareketi olarak tanımlanmaktadır. ⁹⁹ Bu yönüyle iş doyumu düşük bireyin önce devamsızlığa sonrasında işten ayrılma niyetine ve sonuç olarak da iş yerinde iş gücü devir hızına sebep olabileceğini söylemek mümkün olacaktır.

İş tatminsizliği yukarıda detaylandırılan etkilerinin yanı sıra bedensel, ruhsal ve sosyal uyum sorununa da yol açabilmektedir. Burada yıpranan çalışan sürekli olarak uzaklaşma ihtiyacı duyacak, yaptığı işe karşı kayıtsız kalma eğilimine girecek, işinden ve örgüt yapısından sürekli olarak yakıncak (sinizm), yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensizlik duygusu besleyecektir. Bu duyguların etkisinde olan iş gören verilen görevi kasten geciktirebilecek, kural ihlaline meyiledecek, çalışma arkadaşlarına karşı saldırgan bir tutum benimseyebilecektir. Burada tatminsizlik sonucu sergilenmesi

⁹⁴ Gül ve diğerleri, s.3

⁹⁵ Dinç, Özcan, , s.120

⁹⁶ Özlem, Yazar, Coşkun, “İki işyerinde işe devamsızlık ve kendini işe verememede etkili faktörlerin değerlendirilmesi”, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı, 2012, s.1

⁹⁷ K. Dow, Scott, G., Stephen, Tylor, “An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta- Analysis”, **Academy of Management Journal**, Vol:28, No: 3, 1985, s.600

⁹⁸ İlhan, Erdoğan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, **İşletme fakültesi**, Yayın No: 266, İstanbul, 1996, s.253

⁹⁹ Ayşe Can, Baysal, “İşletmelerde İş Gücü Devri Sorunu”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (6), 1984, s. 81

muhtemel olumsuz davranışta iş görenin kişisel özellikleri, grup ilkeleri ve izlenen politika yön verici olacaktır.¹⁰⁰

Nihai olarak iş doyumu kavramının bireysel ve çevresel etkilerle şekillendiği görülmektedir. Doyuma ulaşan iş gören motive çalışmaya devam edeceğinden performans artışını, işe ve örgüte bağlı ya da bağdaşmış şekilde sürdüreceğini işverene hissettirmekte ve kendi de hissetmektedir. Öte yandan iş doyumu olmayan birey zaman içinde yıprandığını hissetmekte tıpkı ayrışan bir organizma gibi ait olduğu örgütten kopma sürecini başlatmaktadır. Ayrışma kararı için bazı semptomları kendine tetikleyici olarak kullanan iş gören iş yerine giden yolu gündelik hayatında kullanmamak için özel bir çaba sarf etme derecesine gelecektir. İş yerine, yönetime, işe ve iş arkadaşlarına karşı güvensizlik besleyen iş gören çeşitli mazeretlerle önce iş yerinden uzak geçireceği süreyi artırma eğilimiyle devamsızlığa, sonrasında devamsızlık sürecinde yaşadığı duygusal hafifleme ile işten ayrılma niyetine ve sonuç olarak da iş gücü devir hızına sürüklenmektedir. Aşamalı gerçekleşen bu döngüde birey yıpranma süreci boyunca ruhsal ve sosyal anlamda kendine ve işine zarar vermekte, sonuçlandığında ise işyerine maliyet unsuru oluşturmaktadır.

İşverenler nezdinde verimli bir çalışma, az maliyet, örgüte ile bağdaşmış çalışanlar ve gönüllük esasını doğal sürecinde uygulayan bir kadro her daim başarıyı beraberinde getireceği yönündeki öngörü yanlış olmayacaktır. Burada her bir çalışan ayrı bir nitelikliliğe sahip olduğundan iş yerine muhakkak artı değer sağlayabilecek imkana da sahiptir. Önemli olan iş görene artı değer katma eğilimine yönlenmesi için güdüleyici derecede bir doyumu hissettirebilmektir. Her iş gücü devrinde işin niteliğinden kayıplar verilme ihtimalinin olduğu göz ardı edilmeyeceği gibi iç yapılanmada değişikliklerle iş doyumu devir hızını takip eden süreçte attırılabilir. Böylelikle kadroda süreklilik, çalışanda verimlilik ve iş yerinde güven algısı artabilmektedir.

¹⁰⁰ Tutar, s.65

1.3. İş Doyumunun Örgüt Üzerinde Etkileri

İş doyumunun birey üzerindeki etkilerinin yanı sıra toplu etki alanının oluşması itibariyle örgüt üzerinde de belli sonuçlar doğurması muhtemel görünmektedir. İlk bakışta bireyin tek başına örgütün tamamı üzerinde tutum değişimine yönlendirme gücünün olamayacağı düşünülse de çekirdekten çepere doğru yayılan dalgalanma etkiyi beraberinde getirmektedir.

Literatürde örgüt yapılarının temel alındığı çok sayıda kavram ve araştırma bulunmaktadır. Her biri doğrudan iş doyumu ile ilişkilendirilemese de birçoğu ile bağlantılı izlenebilmektedir.

Örgüt kavramına ilişkin; örgütsel çatışma, örgütsel değişim ve stres, örgüt iklimi, örgütsel iletişim, örgüte bağlılık, örgütsel sinizm, örgüt verimliliği gibi çok sayıda kavram iş doyumu ile karşılıklı etkileşim içerisinde değerlendirilen kavramlardan bazılarıdır. Yapılan araştırmalarda örgüte bağlılık ve örgüt verimliliği en sık ele alınan konulardır.

Örgütsel çatışma, bireylerin kültürel farklılıklar, rekabet duygusu, kişilikleri ve beklentilerinin farklılığından doğan anlaşmazlıkları ifade etmektedir.¹⁰¹ Çatışma ortamında kalan birey üzerinde iş doyumunda azalma başlayacaktır. Çatışma kavram olarak birden fazla kişinin sürece dahil olduğu bir süreci betimlediğinden söz konusu etki örgüt içerisinde yayılma sağlayacaktır. İş doyumu burada ilk aşamada çatışmadan etkilenmekte, azalması itibariyle de örgütün genelini etkilemeye yönelik bir yayılmaya ortam hazırlamaktadır.

Örgütsel değişim ve stres, içinde bulunulan çevre itibariyle yaşanan değişimin örgüt girdileri yoluyla içeriye yansması ve devamlılığın sürdürülebilmesi amacıyla değişime gidilmesini ifade etmektedir.¹⁰² Kurgulanan değişim proje aşamasından hayata geçirilmesine kadar bireylerde strese ve uyum problemine yol açabilmektedir. Burada iş doyumu değişim sürecinde etkilenmekte, ters yönlü bir etki görünmemektedir.

¹⁰¹ Tutar, s.91

¹⁰² Özcan, Yeniçeri, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.102

Örgüt iklimi, çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlanmaktadır.¹⁰³ Buradan hareketle algılanan örgüt iklimi bireylerin motivasyonunu ve iş doyumlarını, iş doyumunun sağlanabiliyor olması da örgüt içerisinde sahip olunan atmosferi etkileyebilmektedir.

Örgütsel iletişim, genellikle bilgi vasıtasıyla iki veya daha fazla insanın tutumlarını değiştirme veya davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁴ İş doyumunun varlığı veya yokluğu bireylerin birbirlerinin tutumları üzerinde etki yaratabilecek iletişimi kuruyor olmalarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Öte yandan iş doyumunu yüksek olan bireylerde örgüt içerisinde motivasyonunun yüksek oluşu itibarıyla etkin iletişim ağı kurulabileceği de söylenebilmektedir.¹⁰⁵

Örgüte bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁶ Literatürde örgüte bağlılık ile iş doyumunu ilişkisinin araştırmalara en sık konu olan kavramlar arasında yer almaktadır. Araştırmalar örgüte bağlılığın iş doyumunun bir nedeni ve örgüte bağlılığın iş doyumunun bir sonucu olduğu yönünde iki farklı bakışa yönelik bulguları ortaya koymaktadır.¹⁰⁷

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı negatif tutumları olarak tanımlanmakta, negatif tutumlar içerisinde ise örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı ,örgüte karşı hor gören aşağılayıcı eylemler ve eleştirel davranış geliştirme olarak belirtilmektedir.¹⁰⁸ İş doyumunu düşük bireylerde örgüte karşı güven duygusunun olmaması

¹⁰³ Sibel, Gök, “Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi** , 6:2, 2009, s.590

¹⁰⁴ Dawn, Kelly, “Using vision to improve organisational communication”, **Leadership & Organization Development Journal**; 21, 1/2; Global, 2000, s.92

¹⁰⁵ Fatih, Karlıoğlu, Kürşat, Timuroğlu & Orhan, Çınar, “Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**, 2009, 63, s.64

¹⁰⁶ Ufuk, Durna & Eren, Veysel, “Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), 2011, s.211

¹⁰⁷ Hasan Fikri, Bilgiç, “Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi** , 2 (3) , 2017, s.45

¹⁰⁸ W.James, Dean, Pamela, Brandes ve Ravi, Dharwadkar, “Organizational cynicism”, **The Academy of Management Review**, 1998, s.345

yönüyle sinizm gelişmekte, birden çok kişideki doyumsuzluk örgütsel boyutta sinizmi de beraberinde getirmektedir.

Örgüt verimliliği, örgüt faaliyetleri sırasında kullanılan girdi ile elde edilen çıktı arasındaki denge olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁹ Örgüt üyesi birey iş doyumuna ulaştığı noktada daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte ve gönüllü olarak örgüte artı değer katma eğiliminde olmaktadır. Doyuma ulaşan bireyler bu davranışı ile örgütsel verimliliği de pozitif yönde etkilemektedir.

2. İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİLİ KURAMLAR

Bir iş tutumu olarak iş doyumunu kavramı literatürde motivasyon kuramlarıyla doğrudan ilişkili olarak çalışmalara konu edilmektedir. Birçok araştırmacı birey ve örgüt üzerinde olması muhtemel iş doyumunu/doyumsuzluğu kavramlarını beklenti ve ihtiyaçların temel alındığı söz konusu çalışmalarla birlikte göz önünde bulundurmakta ve neden-sonuç ilişkisi böylelikle kurulabilmektedir.

İş verimliliğinin sağlanabilmesinde çalışan beklentilerinin gözlemlenebilmesi, kurulan ödül ve adalet sisteminin birey ve örgüt motivasyonunu etkilediği gözlemlenmektedir. Motivasyon kuramları durum koruyucu, güdüleyici ve motive edici faktörlerin de etkisiyle iş doyumunu üzerinde etki yaratmaktadır.¹¹⁰

Motivasyon kavramı üzerine yoğunlaşan çalışmalar iş doyumunu üzerindeki rolüne dikkat çekmekte ve yöneticilerin iş doyumunu yaratma üzerine stratejiler kurduğuna dikkat çekmektedir.¹¹¹

¹⁰⁹ Mehmet, Altınöz , Ramazan, Göral, “Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesinin Açık Plan Çalışma Alanı Tasarımı ile (Açık Büro) İlişkilendirilmesi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi** , 8 (16) , 2009, s.434

¹¹⁰ R. L. Pardee, “Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland”, **A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation**, 1990, s.5

¹¹¹ M. A., Tietjen & R. M. , Myers, “Motivation and job satisfaction” **Management decision**, 1998, s.226

2.1. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kelimesi Latince “movere” kelimesinden gelmekte olup “hareketlendirme” anlamı taşımaktadır.¹¹² Konuyla ilgili çok sayıda tanım yapılmış olsa da motivasyon; güdülerin etkisiyle harekete geçme ve hedefe ulaşana dek davranışın sürdürülmesi süreci olarak nitelendirilmektedir.¹¹³

Motivasyon kuramları çok sayıda çalışmadan oluşması yanı sıra genel hatlarıyla iki ana grup altında toplanmaktadır. Bunlar: kapsam ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri bireysel gereksinimleri (fizyolojik ve psiko-sosyolojik) süreç teorileri ise davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süreye ilişkindir.¹¹⁴

2.1.1. Kapsam Kuramları

2.1.1.1. Maslow’un İhtiyaç Dizisi

İnsan doğası gereği ihtiyaçları olan bir varlık olup bu ihtiyaçlar önceliklerine göre birincil (temel) ve ikincil (tamamlayıcı) olarak derecelendirilmektedir. Ruh bilimciler insan ihtiyaçlarının bahsedildiği gibi bir hiyerarşiye dizildiğinde ilk sıralı ihtiyacın karşılanmadığı takdirde ikinci veya üçüncü sıralı ihtiyaçların doğmayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

A.H.Maslow motivasyon kuramlarına; insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sırayla incelediği “ihtiyaçlar dizisi kuramı” nı kazandırmıştır. Kuram insan ihtiyaçlarını beş aşamalı olarak derecelendirmektedir.¹¹⁵

McLeod Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi beş aşamalı Şekil 3’ de aktarılmaktadır. Buna göre ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, değer ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme olarak sıralanmaktadır.

¹¹² Motivasyon Nedir? .2016. <http://motivasyon.nedir.org/> (13.11.2019)

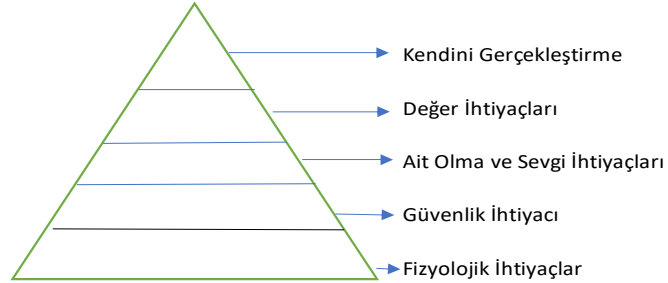
¹¹³ Pınar Tınaz, s.5

¹¹⁴ Abraham, Maslow, “A Theory of Human Motivation”, 1943, Aktaran: Tınaz, s.6-7

¹¹⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s.537

Şekil 3

Maslow İhtiyaçlar Dizisi Piramidi



Kaynak: “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramisi”, Aktaran: McLeod, S. Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 2007, s.3

- **Fizyolojik İhtiyaçlar** (yeme, içme, barınma, cinsellik, hayatı devam ettirme vb.)
- **Güvenlik İhtiyaçları** (tehlike, tehdit ve yoksun kalmaya karşı korunma)
- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı** (sosyal etkileşim ve iletişim, kendi kendini anlama şefkat vb.)
- **Değer İhtiyaçları** (özerklik, saygınlık, takdir edilme vb.)
- **Kendini Gerçekleştirme** (kendini sürekli geliştirme ve bireyin olabileceği her şeyi olması)

Bahse konu kuram insan ihtiyaçlarını, varoluşunun başlamasından itibaren fizyolojik seviyede temel güdüler olan yeme, içme, barınma vb. karşılanmasını içermektedir. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan insan edindikleri üzerinde güvenlik ihtiyacı duymakta, edinilenler güven altında olduğu andan itibaren diğer insanlar ile sosyalleşme ve şefkat gibi manevi ihtiyaçlarına yönelmeye başlamaktadır. Sosyalleşen insan bir süre sonra topluluklar içerisinde saygınlık ve özerklik gibi kendine dönük ihtiyaçları doğmaktadır. Son aşamada ise insan varoluşunun tamamı süresince olabileceği her şeyi kapasitesini her geçen gün arttırarak olmaya ihtiyaç duymaktadır.

2.1.1.2. Alferder'in ERG Kuramı

İhtiyaçlar dizisine katkıda bulunan Clayton Alferder kuramı basitleştirerek katkıda bulunmuştur. Kuram var olma (existance), beraber olma (relatedness) ve gelişme (growth) aşamalarının baş harfleri olan “ERG” olarak literatüre kazandırılmıştır.¹¹⁶

- *Var Olma İhtiyaçları (existance)*; fiziksel olarak hayatta kalma, neslini devam ettirme ve bu süreçlerde güvende olmaya duyduğu ihtiyaçtan oluşmaktadır.
- *Beraber Olma İhtiyaçları (relatedness)*; diğer insanlarla ilişki içerisinde olmaya yönelik ihtiyaçlardır.
- *Gelişme İhtiyaçları (growth)*; insanların beşerî ve bireysel gelişimine ilişkin duyduğu ihtiyaçları kapsamaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar dizisi kuramından yön alan çalışmada yine ihtiyaçlar hiyerarşik kabul edilmekte ve bir önceki adım ihtiyaç tatmin olmadan bir sonraki ihtiyacın doğmayacağı kabul edilmektedir.¹¹⁷

Eren her iki teoriyi Tablo 6'da belirtilen şekliyle karşılaştırmaktadır. Buna göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kendini gerçekleştirme ve değer ihtiyacı Alferder'in ERG kuramında gelişme ihtiyacına, sevgi ve ait olma ihtiyacı beraber olma ihtiyacına ve fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ise var olma ihtiyacını karşılamaktadır.

¹¹⁶ Clayton, Alferder, **ERG Theory**, 1969, Aktaran: Yasemin Küçüközkan, Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2005, 1 (2), s.103

¹¹⁷ Abraham, Maslow, “**A Theory of Human Motivation**”, 1943, Aktaran : Eren, s.543-544

Tablo 6

Maslow İhtiyaçlar Dizisi ve Alferder ERG Kuramı Karşılaştırma

Maslow İhtiyaçlar Dizisi	Alferder ERG Kuramı
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (growth) İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	Beraber Olma (relatedness) İhtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyaçları	Var Olma (existance) İhtiyaçları

Kaynak : Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009 , s.544

2.1.1.3. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve arkadaşı Mausner, Synderman Üniversitesi öğrencilerinin de yardımlarıyla iki yüz mühendis ve muhasebeciden oluşan bir denek grubu üzerinde çalışmışlardır. Çalışanlara yöneltilen sorularda, doyumu yükselten veya azaltan faktörler belirtmelerini istemişlerdir. Deneyde çalışanların kendilerini en iyi hissettiklerini ifade etmede kullandıkları kelimeler; işin kendi, başarma, sorumluluk vb. iken kendilerini kötü hissettiklerini ifade etmede; ücret, çalışma koşulları gibi kelimeleri kullanmışlardır. Bulgulardan hareketle çalışma yaşamında motivasyonu belirleyen durum koruyucu-hijyen ve güdüleyici-motive edici faktörler olarak gruplandırılmıştır.¹¹⁸

- *Durum Koruyucu-Hijyen Faktörler*; işyerinde bazı faktörlerin yokluğu çalışanlarda mutsuzluğa ve işten ayrılma düşüncesine yol açabilirken varlığı halinde motivasyon sağlamamaktadır. Bunlara; maaş, ücret, çalışma koşulları, statü, iş güvenliği gibi etkenler akla gelmektedir.

¹¹⁸ Herzberg Çift Faktör Kuramı, Aktaran: Tınaz , s.9

- *Güdüleyici Faktörler*; işyerinde yokluğu mutsuz etmezken varlığı çalışanları motive eden faktörlerdir. İş yerine bağlılığı arttıran bu faktörlere; başarı, tanınma, takdir, sorumluluk vb. sayılabilmektedir.

2.1.1.4. McClelland'ın Üç Güdü Kuramı

McClelland insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlü olma olmak üzere üç grup altında toplamaktadır.¹¹⁹

İnsanların kendi meslek dallarında en iyi olma, mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyaçlarının olduğu, sorunlarını yalnız ya da sahip olduğu çevreyle çözüyor olmasına bakılmaksızın sosyo-ekonomik (maddi-parasal) ve sosyo-psikolojik yönden ihtiyaç duyduğu çevre bağlılık ihtiyacının olduğunu, bulunduğu çevrede egemen olma ihtiyacı ise güçlü olma ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır.¹²⁰

2.1.2. Süreç Kuramları

2.1.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Kuramı

Vroom'a göre kişilerin motivasyonu “beklenti” ve “valens” kavramları etrafında şekillenmektedir. Valens kavramı, kişinin belli bir sonuç üzerine yapmış olduğu tercihin değip değmeyeceği yönündeki içselleştirdiği kavramsal değerdir. Yapılan tercih sonucu kişinin tatmin seviyesi gelecekte elde edeceği olumlu getiri seviyesine bağlı olacaktır. Beklenti ise; kişinin algıladığı olasılık olarak ifade edilmekle birlikte gayret sonucu elde etmeyi umduğu ödülün yeterliliğine inanmalı ve onu arzulamalıdır. Motivasyon kavramı: Değer x İlişki x Beklenti eşitliği içerisinde tanımlanmaktadır.¹²¹

Vroom'un beklenti modelinde; çaba-performans, performans-ödül ve ödül-kişisel amaç ilişkileri temel alınmaktadır. Modelin kullandığı kavramlar şunlardır¹²²:

¹¹⁹ McClelland'ın Üç Güdü Kuramı, Aktaran: Eren, s.557-560

¹²⁰ Ronald L. Pardee , s.5

¹²¹ Vroom Beklenti(Ümit) Kuramı, Aktaran: Abdullah Yeşil, Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3 ,2016, s.173

¹²² Tınaz, s.10

Bekleyiş: bireyin seçtiği eylem ya da faaliyetin kendisini birincil seviyede ulaştırma olasılığı olan sonuca yönelik bekleyişidir.

Birinci kademeli amaç (sonuç): bireyin giriştiği faaliyet sonucu alacağı başarı ile varmayı umduğu amaçtır.

Araç olabilirlik: bireyin birinci kademeli elde ettiği amacın arzuladığı ikinci kademeli amaca ulaşmada araç olabilmesi yönündeki algısal bekleyiştir.

Gereksinme şiddeti: bireyin beklenen sonuca duyduğu gereksinme gücünü ifade eder.

2.1.2.2. Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı

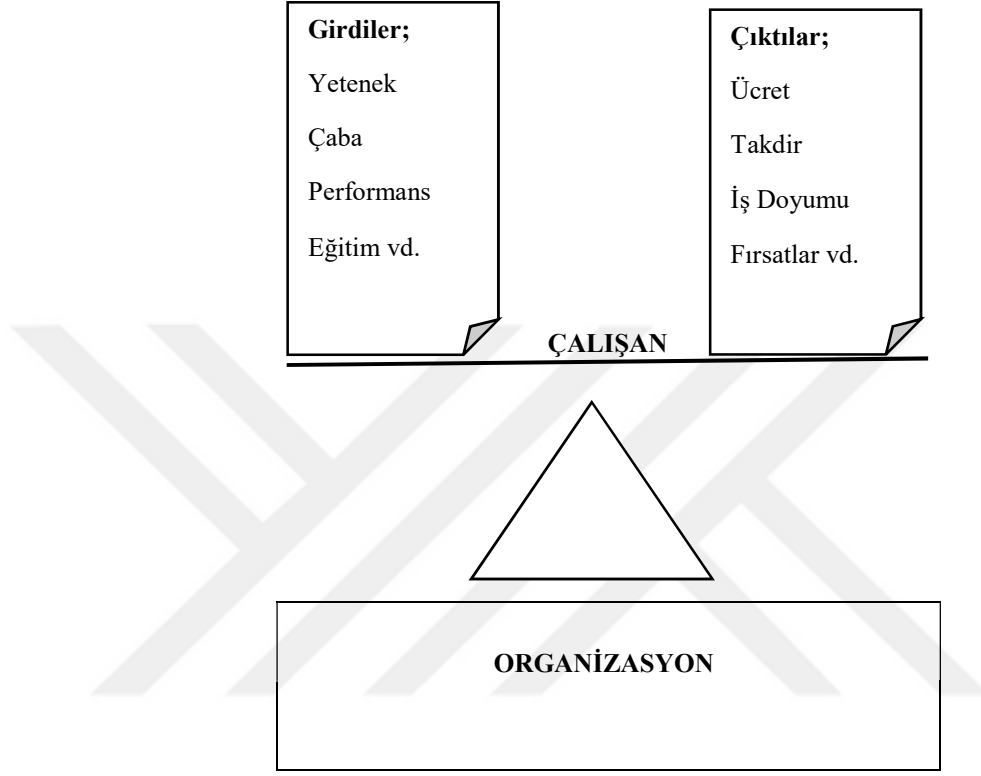
Adams insanların doğruluk, haklılık ve adalet gibi kavramları ne şekilde arzuladıkları üzerine ABD'nin General Electric işletmesinde bir araştırma yapmıştır. Burada yapılan araştırmalar neticesinde X kişinin aldığı ödül ve sunduğu girdi değerler ile Y kişinin ödül ve girdi değerleri karşılaştırılmıştır. Burada sembolik terazinin eşitliği vermesi sorun yaratmazken dengede yaşanan bozulmalar motivasyon üzerinde negatif etki doğurmaktadır.¹²³

Önen ve Tüzün organizasyonlarda çalışanların girdi ve çıktılarının dengede olduğu koşulu Şekil 4' de yer alan denge teorisi bağlamında ele almışlardır. Buna göre yetenek, çaba, performans ve eğitim vd. girdisi sağlayan çalışan; ücret, takdir, iş doyumu ve fırsatlar vd. çıktısı ile dengeyi kurabilmektedir.

¹²³ Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı, Aktaran: Eren , s.578-579

Şekil 4

Denge Teorisi



Kaynak: Levent Önen & Burak Tüzün, *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2005, s.53

2.1.2.3. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisine göre davranışların nedenleri kişilerin bilinçli amaçları olarak görülmektedir. Kişiler bazı amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçları gerçekleştirmek üzerine yönlendirmektedir. Burada kişi nezdinde amaç içeriği (amaca ulaşılabilirlik derecesi) ve amaç yoğunluğu (amaca ulaşma arzusu) başlıca kavramlar olarak dikkate alınmakla beraber amacın önem derecesinin bireyi aynı düzeyde motive edeceği görüşü savunulmaktadır. Yüksek motivasyon için amaçlar aşağıda belirtilen özellikleri taşımalıdır¹²⁴:

¹²⁴ Locke Amaç Kuramı, Aktaran: Hasan Tutar, *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2016, s.53

- Açık ve belirgin olmalıdır. Amaçlara ulaşmanın gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması gerekmektedir.
- Kişi tarafından sahiplenilmelidir. Amaç kişilerce belirlendiğinde sahiplenilmesi daha kolay olacağından genellikle yöneticiler amaçlara astları ile karar vermekte ve motivasyonu böylece sağlamaktadırlar.
- İddialı olmalıdır. Kurama göre zor ama ulaşılabilir amalar kişileri kolay amaçlara nazaran daha çok motive etmektedir.
- Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır. Sonuçlara zamanında ve objektif yapılan geribildirimler kişi başarılı ise daha yüksek motive olmasına değil ise de hatalarının nedenlerine araştırmasına sebep olacağından önem taşımaktadır.
- Amaçların güçlüğü bireylerde eşiği yüksek tuttuğundan başarı ve motivasyon isteğini de artırdığı düşünülmektedir.

Amaç kuramı bir motivasyon kuramından ziyade motivasyon tekniği olarak görülmektedir. Yöneticilerin söz konusu teknik ile motivasyon ve başarı sağlayabileceklerini öne sürmektedir.¹²⁵

Araştırmanın takip eden bölümünde “iş-yaşam dengesi” kavramına yer verilecektir.

¹²⁵ Tınaz , s.13

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. İş- Yaşam Dengesi Kavramının Tanımlanması

İş-yaşam denge programları ilk olarak 1930'ların başında çalışmalara konu edilmeye başlanmıştır. Kavram geçmişinde ilk olarak 1977 de Rosabeth Moss Kanter'in "ABD'de İş ve Aile" kitabında örgüt ve araştırmacıların bilgisine sunulmuştur. Daha sonra II. Dünya savaşını takip eden süreçte W.K. Kellogg şirketinde üç adet sekiz saatlik vardiyanın dört adet sekiz saate alınması ile çalışan memnuniyetini sağladığı görülmüş ve 1980-90 yılları arası iş yaşam programlarına ilgi duyulmaya başlanmıştır. İlk evreden kadınlara yaşam yükü göz önünde bulundurularak ayrıcalık tanınsa da sonraları cinsiyet v.b. ayrımlara daha az başvurulmuş ve programlar genele uygulanmaya başlamıştır.¹²⁶

İş-yaşam dengesi kavram olarak çalışma hayatında kontrol sahibi olmak, iş ve iş dışı aktivitelerde esneklik, sosyallik ve bireyselliği kapsamaktadır.¹²⁷ Dengenin bireyin iş ve iş dışı yaşamında üstlendiği rollerde yaşanan çatışmanın en alt düzeyde olması ile sağlanabileceği de söylenmektedir.¹²⁸ Bireyin çalışma alanı ve ailesinin ihtiyaçlarından kaynaklanan taleplerin yanında kendi kişisel ihtiyaçlarının da uyumlu hale gelmesi ile iş yaşam dengesi sağlanabilmektedir.¹²⁹ Buradan hareketle denge için üç unsur olarak iş, aile ve birey kavramları göze çarpmakta ve her üç alan için yapılması gerekli faaliyet bir diğerinin zamanından çalmadığı evrede üç boyutlu bir dengeden bahsedilebilmektedir.¹³⁰

Yıllar içerisinde kadının eğitim hayatına katılması ile çalışma hayatında da ciddi oranda kadın nüfus artışını da beraberinde getirmektedir. Çalışma hayatında rol üstlenen kadın sayısının artması çocuk sahibi olma eğiliminde de azalmayı tetiklemekte sonuç olarak hane halkında çalışan kadın ve erkek toplumsal rolleri de bu değişime ayak

¹²⁶ N. R. Lockwood , "Work / life balance. Challenges and Solutions", **HR Magazine**, 2003, s.1

¹²⁷ R. Barnett, "A New Work-Life Model for the Twenty-First Century", *Annals*, 1999, s.562

¹²⁸ Campbell. Clark, Sue, "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance", **Human Relations**, 2000, s.748-750

¹²⁹ Florian, Pichler, "Determinants of Work-Life Balance: Shortcoming in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys", **Humanities, Social Sciences and Law**, 2008, s. 451

¹³⁰ Dilek, Yıldırım & Zeynep, Aycan, "Nurses Work Demand & Work- Family Conflict : A Questionnaire Survey", **International Journal of Nursing Studies**, Vol:45, No:9, 2008, s. 28

uydurmak durumunda kalmaktadır. Kadına biçilen temizlik v.b. ev işleri artık ortak paylaşım ile yapılmakta, ev geçimi kavramı erkeğe biçilen bir rol olmaktan çıkmaktadır.¹³¹

İşverenin çalışanlardan beklentisi iş ve kişisel yaşamlarında dengeyi sağlayabilmeleri yönünde olacaktır. İş gören sağlayacağı denge ile işin gerektirdiği özellikleri edinmede, kendini geliştirmede ve yenilikleri uygulamada yeterli zamanı bulabilmektedirler. Birey iş dışı zamanını kişisel ihtiyaçlarını karşılamada kullanabilmek için böylelikle organize olabilmektedir.¹³²

Kısıtlı enerji ve zaman kaynağına sahip olan bireylerde denge kurma zorlaşmakta ve bu durum iş-aile-birey hayatında çatışma doğurabilmektedir.¹³³ Bireyin özel hayatı ile iş hayatı arasında rol yüklenmesi yaşadığı bu denge bozukluğu ve çatışma ortamı kontrolden çıkarak yeterli seviyede ilginin gerekli alana yönlendirilmesine engel olmaktadır. Bu benzeri durumlarda yaşam kalitesinin ciddi oranda düştüğü yönünde araştırmalar da bulunmaktadır.¹³⁴ Bahsi geçen dengenin sağlanamaması durumunda Batı’da esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evde çalışma gibi teknikler hayata geçirilerek dengenin sağlanmasında iş görene destek verilmektedir.¹³⁵

İş yaşam dengesine ilişkin yapılan çalışmalar beraberinde farklı kavramlarında bu süreçte devreye girmesine ve etkili olduğunun görülmesinde etkili olmaktadır. Bunlar;

136

- *İş /Aile*: literatürde kullanımı oldukça eski olan bu kavram bireyleri iş ve aile yaşamları arasında kurdukları denge ile gözlemlemektedir. Burada esnek çalışma saatleri, yaşam kalitesi ve yaşam dengesi gibi kavramlar da göz önüne çıkmaktadır.
- *İş /Aile Çatışması*: bireyin aile ve iş hayatı arasında sıkışıp kalması ve yetersiz kaynağının kalması halinde gözlemlenmektedir.

¹³¹ Barnett, s. 151-152

¹³² Burcu, Şefika, Doğrul & Seda, Tekeli, “İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 2010, s.12

¹³³ R.L., Kahn, v.d. ”**Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**”, New York: Wiley, 1964, s.46

¹³⁴ J.H., Greenhaus v.d.” The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life”, *Journal of Vocational Behavior*, 63:, 2003, s.512

¹³⁵ F.W., Bond v.d.”The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention” *Journal of Applied Psychology*, 93, 2008, s.650

¹³⁶ N. R. Lockwood,”Work/life balance”, *Challenges and Solutions*, SHRM Research, USA,2003, s.3

- *Çalışan bakışıyla iş /yaşam dengesi*: kişisel ve ailevi sorumluluklarla işe ilişkin yükümlülüklerin organize şekilde yönetilmesi olarak hayata geçmektedir.
- *İşveren bakışıyla iş/ yaşam dengesi*: destekleyici bir şirket kültürü oluşturulduğunda çalışanlar iş yeri sınırları içerisinde yalnızca işlerine odaklanabilmektedir.
- *Aile yanlısı faydalar*: bireyin aile içi sorumlulukları ve kişisel ihtiyaçlarını işinden ödün vermeksizin gerçekleştirebilmesi anlamı taşımaktadır.
- *İş/ Yaşam programları*: işverence kişisel ve iş sorumluluklarının zaman ve finansal yönüyle desteklenmesi yönünde yapılan programları tanımlamaktadır.
- *İş/ yaşam önderliği*: ilkeleri ve prosedürleri olan bir iş yerinde bireylerin işlerini yaparken aynı zamanda kişisel ve ailevi endişelerinin de üstesinden gelebilmesi konusunda esneklik sağlamaktadır.
- *İş/ Aile Kültürü*: bireylerin örgüt kültürlerine duyduğu saygı, sahip olduğu sorumlulukları yerine getirmede birlikte hareket edilmesi yönünde teşvik edilmesini içermektedir.

Denge ihtiyacının doğmasında daha önce de belirtildiği üzere teknolojik yenilikler, nüfusun giderek yaşlanması, doğurganlık oranında düşüş ve kadınların çalışma hayatına katılımı global düzeyde esneklik ihtiyacını beraberinde getirmiştir. İş yerlerinde yapılan iş/yaşam dengesi uygulamaları çoğunlukla çalışan müzakerelerine dayalı esneklik ve özerklik olgularına yoğunlaşmaktadır.¹³⁷

1.1. İş- Yaşam Dengesi Kuramları

Bu bölümün başında iş-yaşam dengesinin iş-aile-birey üzerinde yoğunlaştırıldığına yer verilmişti. Aile ve iş yaşamı arasındaki ilişki Zedeck ve Mosier tarafından altı model altında toplanmaktadır. Modeller birey üzerinde yoğunlaşmakta, iş yaşamının aile üzerindeki etkilerini ve ailenin daha az da olsa iş yaşamı üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹³⁸

¹³⁷ A. Gregory & S. Milner, "Work-life balance: A matter of choice? ", **Gender, Work & Organization**, 16(1), 2009, s.3

¹³⁸ S. Zedeck and K. L. Mosier, "Work in the family and employing organization", **American Psychologist**, 45(2), 1990, s.241

1.1.1. Dağılma Kuramı

Dağılma kuramına göre iş ve aile yaşantısı arasındaki pozitif ve negatif yansımaları betimlemektedir. İki tip dağılmadan söz edilmektedir.¹³⁹ Birinci dağılım ile bireyin iş ve iş dışı rolü arasındaki benzerlikle karakterize olmasıdır. İş yerinde tatmine ulaşan birey aile yaşantısında sahip olduğu rolde de tatmine ulaşabilmekte ve pozitif yansımadan söz edilebilmektedir. İkinci dağılımda ise iş ile iş dışı arasında tutarlı/süren deneyim transferini ifade etmektedir. İş yerinde yorulan bireyin yorgunluğu aile yaşantısını sürdürdüğü eve doğrudan transferi ile negatif yansımadan söz edilebilmektedir.

1.1.2. Telafi Kuramı

Telafi kuramı iş ve aile yaşamı arasında ters yönlü bir ilişkiyi savunmaktadır. Bireylerin her iki alanda farklı yatırımlar yaptığı ve bir tarafta yaşanan eksikliğin diğer alanda telafi edildiği üzerine yoğunlaşmaktadır. Birey iş hayatında rutine binmiş ise iş dışı hayatına kişisel bazı deneyimler ekleyerek doyuma ulaşmaya çalışmaktadır.¹⁴⁰ Telafi kuramı iki boyutlu incelenmektedir.¹⁴¹ Birinci boyutta bireyin doyumsuzluk yaşadığı alana olan bağlılığı azalmakta ve doyuma ulaştığı alana bağlanmaktadır. İkinci boyutta ise iki yaşam alanından herhangi birinde doyuma ulaştıran deneyimin yetersiz olması halinde bireyin diğer alanda aynı deneyimi araması olarak ifade edilmektedir.

1.1.3. Bölünme Kuramı

Diğer iki kuramın aksine iş ile aile yaşamı arasında ayrışma olduğu ileri sürülmektedir. Her iki alanda iki farklı ilişki olmayan rolden bahsedilmektedir.¹⁴² İş yaşamı aracı bir dünya kabul edilirken kişisellikten uzak ve rekabetçi görülürken aile yaşamı duygusallık ve mahremiyetin yoğun olduğu bir alan olarak görülmektedir.

¹³⁹ N. P. Rothbard and T. Dumas, “**Research perspectives: managing the work- home interface, Work- life balance**”, A psychological perspective, (Edited by F. Jones, R. J. Burke, and M. Westman), Hove and New York: Psychology Press, 2006, s.71

¹⁴⁰ D. E. Guest, “Perspectives on the study of work-life balance”, **Social Science Information**, 41, 2002, s.258

¹⁴¹ J. R. Edwards and N.C.Rothbard,” Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs”, **Academy of Management Review**, 25(1), 2000, s.180-181

¹⁴² Rothbard and Dumas, s.71

1.1.4. Araçsal Kuramı

Araçsal kurama göre bir alandaki işlevin gerçekleşmesinde diğer alan araç olarak kullanılmaktadır. Birey iş kazancı ile aile hayatına katkı sağlayacaktır. Yaşam ilgisi hangi alanda yoğunlaşmışsa birey o alandaki rolleri önem kazanmakta ve merkezi konuma taşınmaktadır.

1.1.5. Çatışma Kuramı

Çatışma kuramına göre bir alandaki tatmin ve mutluluk diğer alandan yapılacak fedakârlıkla ilişkilendirilmektedir. İş veya aile yaşamındaki roller tek başına çatışmaya yol açmamakta ancak rol gereği bireyin sorumluluk ve yükümlülüklerinin kişi üzerinde uyumsuz talepler doğurması halinde çatışmadan söz edilebilmektedir. Birey iş ortamındaki rolü gereği işten geç çıktığında aile bireyleri eve erken gelmelerini bekleyerek çatışma yaşamasına yol açmaktadırlar.

1.1.6. Genişleme Kuramı

Genişleme kuramına göre çoklu roller bireylere fiziksel, ruhsal ve ilişkilerinde başarı sağlamaktadır. Kadın birey toplumsal ve ailevi/sosyal rolünün beklentisinin yanı sıra iş yerinde de başarı gösterebilirken, erkek birey ev işlerine katkı sağlayarak her ikisi için de başarıya destek olabilmektedir. Her iki bireyde role güçlü bağlılık diğer role bağlanma üzerinde etkili ya da engel olmamaktadır. Çoklu rollere tampon görevi gören ek gelir, başarı fırsatları gibi etkenler ideolojiye katkı sağlamaktadır. Burada çoklu rolün iş yükü ile stres ve baskı yaratması da olası görülmekte rolün kalitesi, rol sayısı ve her rol için gerekli zaman önem arz etmektedir.

Kuramlar farklı bakış açılarından uygulamada karşılaşılan rol transferi, aktarımı, çatışması, ayrışması, aracılığı ve telafisi üzerine görüşler ortaya koymaktadır. İş-aile dengesi penceresinden iş-yaşam dengesinde içinde bulunulan durum itibarıyla birey yukarıda belirtilen süreçlerin içerisinde kendini bulabilmektedir.

1.2. İş- Yaşam Dengesini Engelleyen Politika ve Uygulamalar

İş-yaşam dengesini engelleyen politika ve uygulamalara ilişkin yapılan çalışmalarda ikisi dikkat çekici veriler ortaya koymaktadır. İlki 2000-2001 yılları arasında Joseph Rowntree Foundation (JRF) tarafından desteklenen “Rowntree Çalışması” dır. Araştırma kapsamında “aile dostu” kavramı üzerinde 17 şirketin sözleşmeleri, şirket raporları ve personel el kitapları değerlendirilmiş, dört finans hizmet sektöründen şirketin 53 yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmış ve 533 iş görene anket uygulanmıştır. Diğer uygulamada ise “işin geleceği” kavramı üzerinde dört çağrı merkezi ve beş yazılım firmasında katılımcılara yönetim tarzı, garanti edilen iş doğası, hayata ve işe karşı görüşleri ile iş ve yaşam gerekliliklerinden doğan gerilim üzerine sorular yönlendirilmiştir. 1131 iş gören anketi ve 330 enformel görüşme ile veriler elde edilmiştir. Her iki araştırma sonucunda dengeyi engelleyen unsurlar yedi başlık altında toplanmıştır.¹⁴³

1.2.1. Değişken Benimseme / Uygulama

Resmi yazılı kuralların örgüt içerisinde sektör ve ölçüsüne göre değişmesi birincil problem olarak gözlemlenmektedir. Örgüt ölçekleri büyüdükçe örgüte bağımlılığın artması için iş-yaşam dengesi politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Politikaların örgüte yerleşiminde örgüt kültürü, büyüklüğü ve tipi önemli görülmektedir.

Öte yandan örgüt içi politikaların meslektaşlar ve yöneticiler tarafından benimsenmesi de yerleşebilmesinde oldukça önemlidir. Yönetici ve meslektaş kabulü bireylerin toplumsal kabullenme ihtiyaçları itibariyle önemli görünmektedir.¹⁴⁴

1.2.2. Biçimlendirme Eksikliği

Yapılan araştırmalarda iş-yaşam dengesi politikalarının resmi ve yazılı olmayışına dayalı olarak benimseme ve uygulamada eksiklik yarattığı görüşüne ulaşmaktadır. Yazılı olmayan prosedürler yönetici ve iş gören tarafında yanlış

¹⁴³ J. Hyman & J. Summers, “Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy”, **Personnel Review**, 33 (4), 2004, s.426

¹⁴⁴ Apaydın, s.84

anlaşılmalara ve uygulama hatalarına yol açacağından resmi prosedürler ve eğitimlere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

1.2.3. İş Görenin Sınırlandırılmış Sesi

İş-yaşam dengesi politikalarına ilişkin iş görenler kuruluşlarda etki uygulama ve yerleştirilmesi yönünde görüşlerini yönetime ulaştıramamaktadır. Bu durum denge politikasının hayata geçmesinde beklentide olan, bilgi bekleyen veya fikri bulunan iş göreni sessizliğe yönlendirmektedir.

1.2.4. İş Baskısı

İş-yaşam dengesinin iş faktörleri arasındaki rekabetten kaynaklı belli sayıda personeli elde tutmak üzere hayat geçebileceği yönündeki görüş oluşturmaktadır.

1.2.5. İş Zamanı

İş-yaşam dengesi politikalarında tüm çalışmaların ortak öngörüsü esnekliğin sağlanabilmesi ile oturabileceği yönündedir. Ancak örgüt uygulamalarında esnekliğin uygulamaya alınmadığı görülmektedir.

1.2.6. Geçici Düzenlemeler

Yapılan iki çalışmadan biri olan işin geleceği ile çağrı merkezinde çalışanlar geçici esneklik programları ile yapılan fazla mesai ücretlerini alamamakta, yazılım sektörü tarafında da evde iş görmelerin %40 oranında çalışanda tükenmişlik yarattığı, ev sınırları içerisinde de işi düşündükleri ve strese bağlı uykusuzluk sorunu yaşamaktadırlar. Burada geçici esnekliğin çözüm olmaktan çıktığı görülmektedir.

1.2.7. İkinci Vardiyada Israr

Kadın ve erkek çalışanların aile tarafında çocuk sahibi olmaları v.d. sorumluluklarla mali yük altına girmeleri ile çalışma programlarında birtakım değişiklikler gündeme gelmektedir. İş dışı roller burada iş gören için ağırlıklı önemli hale gelmektedir.

Yedi sorunun yanı sıra iş yerinde iş-yaşam dengesi politikası talebi olan iş görenin diğer çalışanlara göre daha ödüllendirileceği, kariyer fırsatlarının daralacağı v.b. önyargılar oluşabilmekte ve evli veya başka sorumluluklara sahip bireylerce istenebileceği yönünde görüşler de ortaya koymaktadır.¹⁴⁵

İş-yaşam dengesi kavramı her bireyin sahip olduğu rollerin yıllar içerisindeki çeşitliliğine, çalışma hayatında kadının aktif rol almasına ve cinsiyet, yaş v.b. değişkenlerin rollerin belirlenmesinde önemli olmaktan çıkışına bağlı olarak daha çok enerji kaynak ihtiyacından ortaya atılmıştır. Eğitim seviyesi yükselen kadın bireyler çalışma hayatında rol edinmeye başlamış aile ve iş dışı hayatlarında sahip oldukları rollerle beraber yük ve stres oluşturacak seviyeye gelmesiyle erkek birey toplumun biçtiği geçim rolünü eşiyile paylaşmaya ve ev işlerinde, çocuk bakımında ve diğer sorumluluklarda görev almaya başlamıştır.

Burada iş görenlerin ihtiyaç duyduğu esnekliğin işveren tarafından sağlanması görüşü üzerine iş-yaşam denge programları oluşturulmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar ışığında dengeyi sağlayamayan sahip olduğu rollerin gereklerini yeteri kadar yerine getiremeyen bireyde stres, tükenmişlik ve iş-yaşam doyumunda eksiklik meydana gelirken esnekliğe sahip roller arasında dengeyi kurabilen bireyde ise iş-yaşam doyumuna ulaşabilmektedir. İşverenden bu süreçte beklenen çalışan ihtiyaçlarının doğru tespit edilebilmesidir. İş gören rolleri arasında çatışma, karmaşa, geçiş veya ayrışma yaşıyor olabilmektedir. İş gören bulunduğu koşullar altında ev ağırlıklı veya iş ağırlıklı yönde zaman paylaşımına gidebilmekte ev ağırlıklı dengesizlik halinde iş doyumu eksikliğinde rastlanan işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve iş gücü devir hızına sebep olurken iş ağırlıklı dengesizlikte aile içi sorumlulukları yeteri kadar yerine getiremiyor oluşundan rol çatışmasına düşebilmektedir. İşveren çalışanlarının esneklik sağlanabilmesi yönünde serbest zaman, evden çalışma, ücretli izin v.b. desteklerle dengeyi sağlanması üzere çözümleri doğru çalışmada doğru şekilde uygulamasına ihtiyaç duyulmaktadır. İş-yaşam denge programlarında yaşanan en büyük sorunlardan biri ise geçici çözümler halinde hayata geçirilmesi olmaktadır. Oluşturulan prosedürlerin yazılı ve resmi bir kaynağa

¹⁴⁵ McDonald, P., Brown, K. and Bradley, L., "Explanations for the provision utilisation gap in work-life policy", *Women in Management Review*, 20(1), 2005, s.45

dayandırılması, benimsenmesi için çalışmaların yapılması ve iş görenin görüşlerinin yönetim tarafından duyulabilir olması bir başka önemli noktalardır.

İş-yaşam dengesi programları oluşturulsa dahi iş görenlerin fırsat eşitliğinde dezavantaj oluşturabileceği yönündeki endişeleri uygulanabilirliği açısından negatif yönde etki oluşturmaktadır. İş görenler maaş, prim, ek gelir olanakları, terfi şansları v.b. ödüllendirmelerde esnekliği uygulamayan personele öncelik tanınacağı endişesi çalışma ortamında bireyleri politikadan uzaklaştırmaktadır. Toplumda kabul görme içgüdüsü her bireyde ağır basmakta çalışma arkadaşları ve yönetim tarafından tamamen benimsenmeyen politikalar örgüt içi kültürde kalıcı hale gelememektedir.

Denge prosedürlerinin hayata geçebilmesinde örgüt içi kesin ifadelerle hazırlanan yönergelerin oluşturulması, yönetim ve çalışanlara detaylı eğitim programlarının uygulanması iş yeri genelinde benimsenmesi sağlanarak örgüt kültürünün parçası haline gelmesinin sağlanması gerekli görülmektedir. Böylelikle iş görenler iş yerinde sahip olduğu iş yükü ile aile veya iş dışı sahip olduğu sorumluluklar ya da ihtiyaçları doğrultusunda rollerini dengeleyecek esnekliği kendine tanıyabilecek, denge sağlandığında iş doyumuna ulaşarak, performans artışı, örgütsel vatandaşlık davranışının benimsenmesi ve örgüte bağlılık sağlanabilmiş olacaktır.

1.3. İş- Yaşam Dengesinin Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

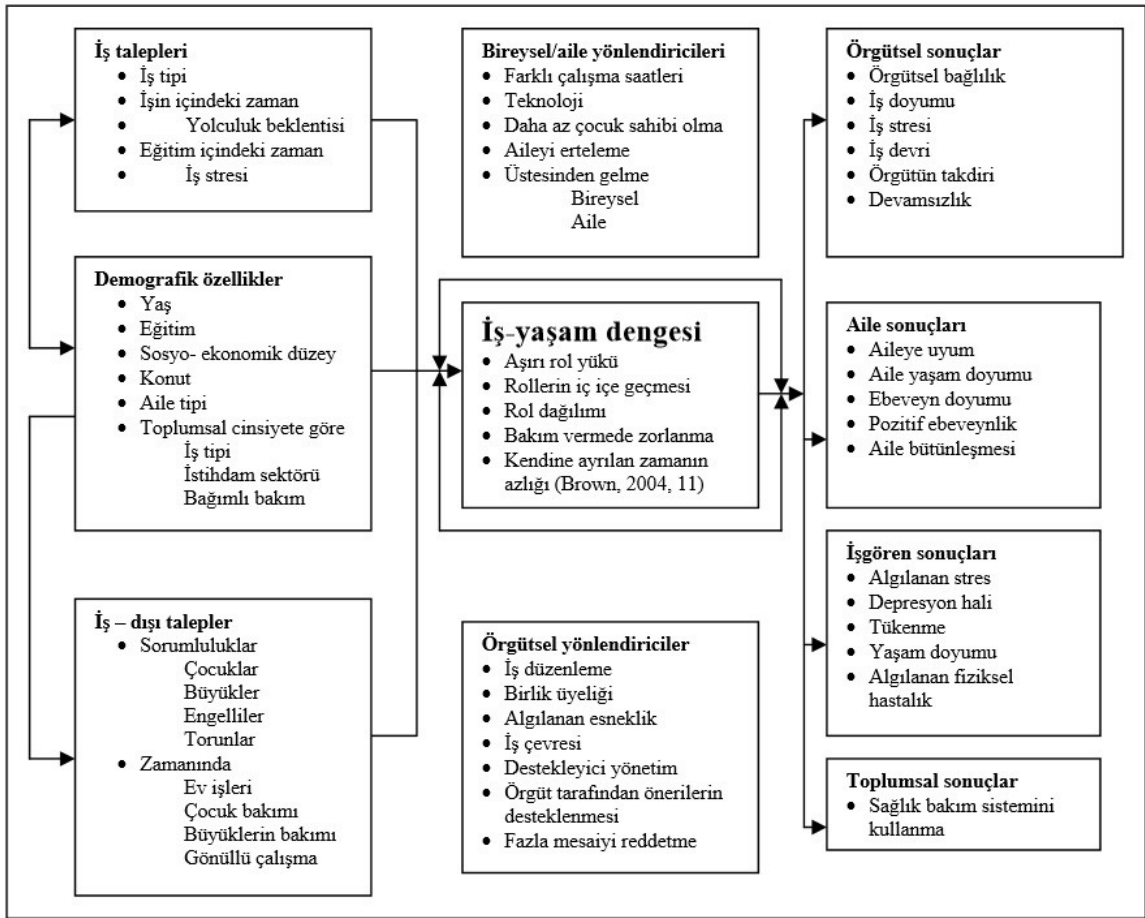
İş yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmalarda cinsiyet etkeninin yaşamak için çalışmak veya çalışmak için yaşamak felsefeleri üzerinde nasıl bir sınıflamaya sahip olacağı da incelenmiştir. Araştırmalar ise kadınların toplumsal rolleri itibarıyla de yaşamak için çalışmak üzerine bir kariyer yolu çizdikleri ve ailelerine bağlılıklarının ön plana çıktığı görülmektedir. Kadınların iş dışındaki hayatlarında idameye odaklanarak çalışma hayatlarını yürüttüğü görülmektedir. Erkeklerde bu durum çalışma için yaşamak üzerine kurulu halde görülmüştür. Yine toplumda benimsenen rollerin birey psikolojisi ve çalışma yaşamındaki davranış/tutumlarını etkilediği görülmektedir.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Carol, Emslie & Kate, Hunt, “‘Live to work’ or ‘work to live’? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life, *Gender, Work & Organization*, 16(1), 2009, s.159-168

Duxhury iş-yaşam dengesine ilişkin modeli Şekil 5’ deki gibi açıklamaktadır. Buna göre iş talepleri, demografik özellikler, iş-dışı talepler kendi içinde ilişkili; bireysel/aile yönlendiricileri, iş-yaşam dengesi, örgütsel yönlendiriciler ile örgütsel, ailevi, iş gören nezdinde ve toplumsal sonuçları ortaya koymaktadır.

Şekil 5

İş-Yaşam Dengesi Modeli



Kaynak: Duxbury, L. “Work-life conflict in Canada in the new millennium “, *A status report*, Ottawa: Health Canada, s.78

Modelde dengenin sağlanmasında aşırı rol yükü, rollerin iç içe geçmesi, dağılımı ve bakım vermede zorlanmanın etkilerine dikkat çekilmektedir. Dengenin sonuçları bireysel, ailevi ve toplumsal düzeyde izlenmektedir.¹⁴⁷

İş-Yaşam dengesi/dengesizliğinin birey boyutunda sonuçları Şekil 5’de örgütsel bağlılık, iş doyumunu, iş stresi, iş devri ve devamsızlık olarak görülmektedir. İş-Yaşam Dengesinin birey ve örgüt üzerindeki etkileri literatürde iş doyumunun etkileri ile benzeşmektedir.

İş -Yaşam dengesinin örgüte bağlılık ile ilişkili olduğu ve iş-yaşam dengesizliği halinde örgüte bağlılığın azaldığı yönünde çalışmalar mevcuttur.¹⁴⁸ Ancak genel bir bakışla çalışmalara incelendiğinde iki kavram arası ilişkinin düşük seyrettiği gözlemlenmektedir.

İş doyumunun sağlanabilmesinde bireyin bulunduğu örgütteki rolünün oldukça önemli olduğu bilinmektedir. İş-yaşam dengesi kavramı da iş ve iş dışı hayatta sahip olunan rol ve sorumluluklarla ilişkilendirilmektedir. Buradan hareketle bireylerin iş ve iş dışında yapmayı arzuladıkları veya yapması gerekenler her alan için bir diğerine ait zamandan feragat gerektirdiği yani denge durumundan bahsedilemediği durumlarda iş doyumuna ulaşamayacağı söylenebilmektedir.

İş stresi bireyin iş yerindeki stres unsurlarını algılaması ve bunlara verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁹ İş-yaşam dengesinin iş stresini azaltacağı görüşünü içeren araştırmaların yanı sıra ilişkili olmadığı yönünde de görüşler bulunmaktadır. Ancak genel anlamda iş-yaşam dengesini sağlayan bireyde stres unsurlarının algılanması eğilimi görece daha az hissedilmektedir.

¹⁴⁷ Çiğdem, Apaydın, “Öğretim üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki”, **Doktora Tezi**, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara, 2011, s.59-60

¹⁴⁸ R.G., Netemeyer, J.S., Boles, & R. ,McMurrian, “Development and validation of workfamily conflict and family-work conflict scales”, **Journal of Applied Psychology**, 81(4), 1996, s.407

¹⁴⁹ M.G., Wilson, D.M., Dejoy, R.J., Vandenburg, H.A. Richardson and A.L., Mcgrath, “Work Characteristics and Employee Health and Well-Being:Test of a Model of Healthy Work Organization”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:77, 2004, s.574

İş devri dengenin sağlanamadığı koşullar altında söz konusu olmaktadır. Birey roller arasında yaşadığı çatışma nedeniyle yükü artık taşıyamaz hale gelmekte ve diğer iş görenlere bazı görev/işler devredilmektedir.

Devamsızlık yine iş-yaşam dengesinin sağlanamadığı koşullarda ortaya çıkmaktadır. Birey iş dışı hayatında sahip olduğu sorumlulukları yerine getirebilme eğilimi ile işe devamsızlık davranışında bulunmaktadır.

Guest iş-yaşam dengesinin doğası, neden ve sonuçlarını Tablo 7’de detaylandırılmaktadır.



Tablo 7

İş-Yaşam Dengesi Doğası, Neden ve Sonuçları

Belirleyiciler	Dengenin Doğası	Dengenin Etki ve Sonuçları
<i>Örgütsel Faktörler</i>	<i>Öznel Göstergeler</i>	
İşin talepleri	Evde ve işte eşitliği vurgulayan denge	İş doyumu
İş Kültürü	Ev merkezli denge	Yaşam Doyumu
Evin Talepleri	İş merkezli denge	Ruhsal sağlık / iyi olma
Ev Kültürü	İşin eve dağılması/ ayrılması	Stres / Hastalık
	Evin işe dağılması/ ayrılması	İşte davranış / performans
<i>Bireysel Faktörler</i>	<i>Nesnel Göstergeler</i>	
İşe Uyum	Çalışma Saatleri	Evde Davranış / performans
Kişilik	Serbest / boş zaman	İşteki diğerleri üzerine etki
Enerji	Aile Roller	Evdeki diğerleri üzerine etkisi
Kişisel Kontrol ve Başa Çıkma		
Cinsiyet		
Yaş		
Yaşam ve Kariyer Basamağı		

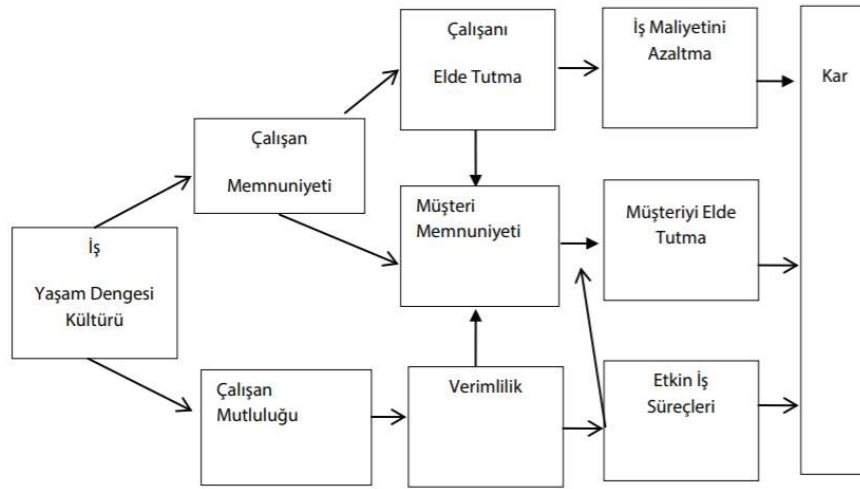
Kaynak: Guest, D.E. , “Perspectives on the study of work-life balance”, *Social Science Information*, 41, 2002. s. 258

Tablo 7’ye göre iş-yaşam dengesinde bireysel ve örgütsel faktörlerin sınırlandırıldığını, dengenin kendi doğasında öznel (kişilerarası değişkenlik gösterebilen) ve nesnel (genel geçer kabulü olan) göstergelere sahip olduğunu ve sağlanması ile sağlamamasının etki ve sonuçlarının da olacağı söylenebilmektedir. Buradan hareketle iş

görenin çalışma ortamında algıladığı kültür, iş tanımı ve beklentiler il bireysel olarak sahip olduğu işe karşı tutum, kişilik ve fiziksel özelliklerinin de etkisi altında bir denge/dengesizlik durumunun içerisinde kendini bulmaktadır. Birey başarı gösterir kişisel koşullarını da göz önünde bulundurarak dengeyi kurabiliyor ve iş buna izin verir niteliği taşıyorsa iş-yaşam doyumu gözlemlenebilmektedir. Bir başka bakışla iş-yaşam dengesi kavramı penceresinde dengenin aile ve iş dışı kalan özel hayatta bireye doyum sağlaması yönüyle ruhsal sağlığın motivasyonu tetikleyeceği buna bağlı fiziksel olarak da sağlıklı olunabileceği ile dengesizlik halinde yoğun stres, başa çıkamamanın aile ve iş dışı kalan özel hayatta doyuma ulaştıramaması, bireyin kalan hayatına yeterli olamaması gibi etkenler hem ruhsal hem fiziksel sağlığı olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Şekil 6

İş Yaşam Kültürü Kar Zinciri



Kaynak: D., Clutterbuck, *“Managing Work-Life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change”*, London, CIPD Publishing, 2003, s.14

İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi bireye olduğu gibi örgüte de fayda sağlayabilecek potansiyel taşımaktadır. Birey üzerinde denge sağlanabilmesi halinde çalışan memnuniyetine bağlı olarak çalışanın elde tutulması ve müşteri memnuniyeti oluşturulması, çalışanın elde tutulmasıyla iş maliyetinin azalması ve müşteri memnuniyetiyle portföyün korunması, mutlu çalışanların verimliliğinin artması ve buna

bağlı etkin iş süreçlerinin oluşturulmasıyla örgüt üzerinde kar oluştuğu model Şekil 6’da görülmektedir.

Örgüt üzerinde etkileri verimlilik ve etkin iş süreçleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Denge koşullarında iş doyumuna ulaşılacak bireylerde artı değer katma gönüllü olarak hayata geçirilmektedir. Etkin bir çalışma düzeninin parçası olan iş görenler verimliliği de arttırmaktadır.

1.4. Dönüşümcü Liderlik ile İş Doyumu İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü

Günümüzde yaşanan teknolojik, sosyal v.b. değişimler çalışma hayatında yol haritası oluşturmada ve devamlılık sağlanabilmesinde oldukça önemli bir paya sahip görülmektedir. İnsanların hem sosyal hem fiziksel anlamda yaşanan bu değişim sürecinde ayak uydurabilmeleri ve hatta değişimin bir parçası olmaları üzere beklentileri beraberinde getirmektedir.

Bu noktada dönüşüm sürecini çalışanları üzerinde etkin bir şekilde uygulayabilme görevi yöneticilerden ziyade liderler tarafından yürütülebilecektir.¹⁵⁰ Son yıllarda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda lider ve yönetici kavramlarının ayrıştığı yönünde ortak bir görüş sergilemektedir.

Önceki bölümlerde iş doyum kavramı üzerinde durulmuş ve doyum doğrudan çalışan pencereli olarak motivasyon kuramlarıyla ilişkilendirilmekteydi. Başlıca etkenler hatırlanacağı üzere iş ile birey arasında ihtiyaçlar yönüyle fayda-emek dengesinin sağlanabilmesi, karşılama düzeyleri ve beklentilerin ne denli gerçekleştirilebildiği olarak dikkate alınmaktaydı. Araştırmalardan yola çıkıldığında yönetim yerine lider kavramının öne çıktığı ve bu tarz ile devamlılığını sürdüren örgütlerin liderlik tarzlarının iş doyum seviyesi üzerinde etkili olduğu yönündedir.¹⁵¹ Birçok çalışma iş görenlerin zaman içerisinde emek- ücret beklenti örüntülerinin yaşanan değişimlerle beraber yan

¹⁵⁰ Türkay Nuri Tok, Esen Bacak, “Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, c. 10, 2013, s.1

¹⁵¹ Songül Yanık, Akan Yanık, Ayşegül Aslıhan Kızılcık, “Bürolarda Teknolojik Ağ Temelli Yönetim Anlayışının Yaratığı Liderlik Davranış Algısı ve İş Doyumu: Konaklama İşletmelerindeki Bürolar Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, s.8

faktörlerin de eklenmesi ile çeşitlilik oluşturduğu yönünde görüş oluşturmaktadır. Çalışma hayatında yaşamını idame ettirme gayretinde X kuşağı (1960- 1980 dünyaya gelen) bir bireyin sadakat duygularının değişken, otokrattık yönetime saygılı, iş motivasyonu yüksek, kanaatkar, teknoloji ilişkisi düşük ve kaygılı olduğu; Y kuşağı (1980-2000 dünyaya gelen) bir bireyin sadakat duygularının az, otorite altında olmayı zor kabullenen, bağımsızlığa düşkün, iş devir hızı yüksek, bireyci ve teknolojiye düşkün olduğu ve son olarak da Z kuşağı (2000-... dünyaya gelen) bir bireyin ise iş birliğine açık, yaratıcı ve teknoloji ile bağdaşmış oldukları gözlemlenmektedir.¹⁵² Yapılan çalışmadan hareketle kuşakların sergilenen liderliklere karşı verecekleri tepki yani iş doyumu düzeylerinin değişken olmasında etkili olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Medley ve La Rochelle yaptıkları çalışmada liderlik tarzlarının iş doyumu üzerinde oldukça etkili olduğu ve özellikle dönüştürücü liderliğin doyum noktasında öne çıktığını ortaya koymuşlardır.¹⁵³

Dönüştürücü liderlik birçoklarına göre çok eskilere dayanmamakla birlikte kimi düşünürler Moğollarda benimsenen örgüt yönetim biçiminin bu kavramla örtüştüğü yönündedir.¹⁵⁴ Tarihte dikkat çekilen önemli örneklerden biri de IBM'in dışarıdan alınan ilk CEO'su Louis Vincent Gerstner Jr'dır. Gerstner görevine başladığı andan itibaren değişim ihtiyaç duyulan noktalara yoğunlaşmış ve bu kapsamda kadro değişimi, tasarruf tedbirleri ve ürün geliştirme gibi girişimlerle başarılı bir yönetim/ liderlik sergilemiştir. Yaptığı çalışmalarla şirketine değer kattığı gözlemlenmiştir.¹⁵⁵

Türk tarihinde dönüştürücü lider örneği olarak M. Kemal Atatürk ilk akıllara gelen lider denebilir. Tarihin seyrinde dönüm noktalarının çoğunun inşasında liderlik eden Atatürk köklü dönüşümleri topluma kazandırmıştır. Bilindiği üzere “demokrasi”

¹⁵² Nükhet, Saraçel, Özlem, Taşseven, Ece, Kaynak, Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, 5 (1), 2016, s.55

¹⁵³ Medley ve La Rochelle, Transformational Leadership and Job Satisfaction, 1995, Aktaran: Russ, Marion, Leslie D. , Gonzales, **Leadership in Education Organizational Theory for the Practitioner**, 2. Baskı, Wavelend Press, Long Grov, 2014, s. 171

¹⁵⁴ Iain, Hay , “Transformational leadership: Characteristics and criticisms”, **E-journal of Organizational Learning and Leadership**, 5(2), 2006, s.11

¹⁵⁵ Hay , s.11

ülkeye kazandırılmış, yıllar boyu süre gelen takvim, kıyafet, ölçü ve yazı dili gibi birçok değişimi biz vatandaşlara kazandırmıştır.

Araştırmalardan hareketle dönüşümcü liderlerin çağın gereklerini hayata geçirmede, fayda sağlayacak değişiklikleri örgüte kazandırmada ve uyumlamada oldukça başarılı oldukları söylenebilmektedir. Liderin yanı sıra yönetimin altında bulunan örgüt üyelerinin de çalışmamızda iş doyumunu boyutuyla ilişkili taraf olduğunu bilmekteyiz. Örgüt üyeleri dönüşüm sürecinin parçası olarak planlı giden bir başarıdan motive olacak, gelişime ihtiyaç duyacak, işin rutinleşmesi riskini azaltacak, beklentilerini dönüşüme bağlı yönde değiştirecek ve böylelikle doyuma ulaşacaktır.

İş doyumuna ilişkin literatür bölümümüzde yer verdiğimiz etkenler lider tiplerinden dönüşümcü olanlar ile uyumlu şekilde hayata geçebilecektir.

Dönüşümcü lider çalışan motivasyonunu da göz önünde bulundurması, bireye ve işyeri, işletme veya kuruluşa artı değer katma vizyonunda olması yönüyle iş doyumunu üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir.

İş-yaşam dengesi ile iş doyumunu ilişkisi daha önce iş-yaşam dengesinin birey ve örgüt üzerindeki etkilerine yer verilen bölümde net olarak görülmektedir. Literatürde iki kavram sıklıkla iş yaşam dengesinin iş doyumunu etkilediği yönünde sonuçları işaret etmektedir. Adams ve diğerleri (1996)'nın yaptığı araştırmada iş yaşam dengesizliğinin iş doyumunu düşüreceği yönünde görüş sunulmaktadır.¹⁵⁶ Turunç ve Erkuş (2010)'da yapılan çalışmada iş yaşam dengesi veya dengesizliği halinde iş doyumunun artan ya da azalan eğilim göstereceği ileri sürülmektedir.¹⁵⁷ Efeoğlu ve Özgen (2007)'de yapılan çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak iş-yaşam dengesinin her iki boyutta da iş doyumunu olumlu etkilediğini ileri sürmekte ve buna “telafi kuramı” ile açıklama getirmektedir. Bireylerin rol ve sorumlulukları taşıyamadığı alanda bir diğer alandan fedakârlık ederek doyuma ulaşma eğilimi gösterecekleri ileri sürülmekte ve böylelikle iş

¹⁵⁶ Gary, A., Adams, Lynda, A., King & Daniel W., King, “Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction”, **Journal of applied psychology**, 81(4), s.411

¹⁵⁷ Ömer, Turunç ve Ahmet, Erkuş, “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 10, Sayı 19, Konya,2010, s.432

doyumunun öncelikli amaç olmasının yöntem değişse de doyuma ulaştıracağını belirtmektedirler.¹⁵⁸

Dönüşümcü liderlik ile iş-yaşam dengesi ilişkisine yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatür genel olarak liderlik ve iş-yaşam dengesi kavramları üzerinde durmakta ve aile dostu iş-yaşam dengesi politikaları ile ilişkilendirilmektedir. Çalışmalar dönüşümcü liderlik ile iş-yaşam dengesi kavramını doğrudan ilişkilendirmemekte, ara değişkenler olarak örgüte bağlılık, iş doyumunu v.d. kullanılarak dönüşümcü liderliği aracı rol olarak işaret etmektedir. Buradan hareketle iş-yaşam dengesi politikalarının uygulamaları çalışma hayatında çok eskiye dayanmadığından dönüşümcü liderlerin sürecin hayata geçirilmesinde önemli rolleri olduğu söylenebilmektedir.¹⁵⁹

Dönüşümcü lider varlığının örgütlerde iş doyumunu pozitif yönde etkileyeceğine ilişkin görüşler önceki bölümlerde araştırmalar ışığında dile getirilmektedir. Bireyler teknolojik, sosyal, örgüt içi kültürel v.b. değişim süreçlerinde uyum sağlamakta güçlük çekmekte burada dönüşümcü lider süreçlerin yarattığı stresi en aza indirecek şekilde planlayarak hayata geçirilebilmesini sağlamaktadır. Stresten uzak şekilde sürecin parçası olan bireylerde iş doyumunu artacaktır. Bir başka çerçeveden dönüşümcü lider işin doğal akışında zaman kaybı doğuran, verimliliği düşüren, kişileri de motive eden ve örgüt çıktılarını gereken zamanda gerektiği kadarıyla elde edilmesine engel olan faktörleri tespit ederek yapılandırmakta böylelikle iş doyumunu sağlanmasına destek sağlanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ve iş doyumunu ilişkisinde iş yaşam dengesi aracı bir role sahip olabilir. Liderlik tarzları ile iş doyumunu ilişkisine yönelik çok sayıda çalışma bilinmektedir.

Ferik 'in yapmış olduğu araştırmada liderlik davranışı ile iş doyumunu ilişkisi Ohio Üniversitesi'nce geliştirilen "liderlik davranış anketi" ile ölçülmüş birim bazında bireylerin işe yönelik liderlerden ziyade insana yönelik liderlerle çalışıyor olmanın

¹⁵⁸ Efe, Efeoglu ve Hüseyin, Özgen, "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, Adana, 2007, s.250

¹⁵⁹ P. Wang, & F. O. Walumbwa, "Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership", **Personnel Psychology**, 60(2),2007, s.400

etkisiyle iş doyumuna ulaştıkları ve iki kavramın ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır.¹⁶⁰

Akdoğan tarafından yapılan çalışmada Harp Okulu öğretim üyeleri ile amirlerinden algıladıkları liderlik tarzlarının iş doyumuna üzerindeki etkisi araştırılmış ve dönüşümcü liderlik algısının iş doyumuna üzerinde pozitif etkisine ulaşılmıştır.¹⁶¹

Orhan Fırat Üniversitesi'nde yapılan, 171 çalışanın katılım gösterdiği araştırmada liderlik algısının iş doyumuna üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan çalışma bireylerin iş doyumuna seviyelerinin düşük olduğu; tatminsizlik sebebi olarak ise ücret yetersizliği, çalışma saatleri vb. yanı sıra sürece dahil edilmedikleri düşüncesine kapıldıkları, saygı duyulmayan ve geneli itibarıyla iletişim sorunu barındıran liderlik davranışlarının da etkili olduğu gözlemlenmiştir.¹⁶²

Buradan hareketle dönüşümcü liderlik algısı insana dönük liderlik davranışını kapsamı yönüyle iş doyumuna sağlanmasında pozitif yönlü etkiye sahip olduğu söylenebilecektir. Bireyler bulundukları örgüt içerisinde söz sahibi olabildikleri, zamanı etkin kullanmalarında kendilerine destek olabilen, çift taraflı iletişim kurmakta sorun yaşamadıkları ve dolayısıyla güvende hissettikleri liderlik davranışı çatısı altında iş doyumuna ulaşabilmektedirler.

Dönüşümcü liderlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar da pozitif yönlü etkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Syrek, Apostel & Antoni Almanya'da bulunan yedi bilgi teknoloji sektöründen 262 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; zaman baskısı, tükenme ve iş-yaşam dengesi değişkenleri üzerinde dönüşümcü liderlik uygulamasının negatif etkiyi azaltıcı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹⁶³ Sektör özelinde zaman baskısı ve iş-yaşam

¹⁶⁰ I. F., Ferik, "Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi**, İstanbul, 1997, s.43

¹⁶¹ Ertunç, Akdoğan, "Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki", Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2002, s.134-146

¹⁶² Ertuğrul Buğra Orhan, "Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması", **Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:3,Sayı:2,2019, s.272

¹⁶³ C. J. Syrek, E. Apostel, & C. H. Antoni, "Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance", **Journal of Occupational Health Psychology**, 18(3), 2013, s.258

dengesi farklılık gösterse de yapılan araştırma bizlere iş-yaşam dengesinin sağlanmasında dönüştürücü liderlik uygulamasının destekleyici etkisi olduğunu göstermektedir.

Gürel, üç büyük devlet üniversitesinde çalışan 221 kadın katılımcı ile iş-yaşam dengesini sağlayan faktörlerin kadın akademisyenler için belirlenmesi üzerine yapmış olduğu çalışmada; bireylerin kendilerini yetiştirmek üzere ihtiyaç duydukları zamanı yaratabilecek dengeye sahip olabilmelerinin verimliliği arttıracığı ve toplumsal rol paylaşımında karşılaşılan önyargılarına rağmen sağlanabilen dengenin iş hayatında etkinliği de arttıracığı gözlemlenmektedir.¹⁶⁴ Dönüştürücü lider davranışı etkisi altında çalışmadan hareketle kadın çalışanların gelişime ihtiyaç duydukları zamanı elde etmelerine yol açılacak ve cinsiyetin etkisinden bağımsız görevlendirmeler yapılabilecektir.

Dönüştürücü lider; yapılan literatür taramasından görüleceği üzere çalışanları ile karşılıklı etkileşim halinde olan, temel etki olarak “karizma” kavramını kullanan, örgüt içi sorunların çözümünde optimal seçim ve süreç oluşturulmasına odaklanan davranışlar sergilemesi yönüyle iş-yaşam dengesini sağlamada çalışanlarına katkı sağlayabilmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanamıyor oluşu verimlilik düşüşünü beraberinde getirebilmektedir. Yaşanan dengesizlik sorununun çözümünde dönüştürücü lider durumu analiz edebilecek, iş paylaşımında değişiklik, geçici izin verilmesi veya destek personel alımı gibi çözümlerle denge durumuna dönüşte başarılı sonuca ulaşabilecektir.

Öte yandan iş-yaşam dengesinin iş doyumunu arttırıcı yönü de göz ardı edilmemelidir. Denge durumunda çalışmak doyumunu da arttırmaktadır.

Dora ve Marks yazılım sektör çalışanlarının iş-yaşam dengeleri üzerine yaptıkları çalışmada örgüt içerisinde çalışanların birey olarak hissettikleri, yaşam ve iş aktiviteleri arasında dengeyi kurabildikleri sürece iş yeri sınırlarında konfor alanları oluşturabilecekleri ve buna bağlı iş doyumunun artacağı sonucuna ulaşmıştır.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Pınar Altıok Gürel, “İş-Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler için Belirlenmesi : Lojistik Regresyon Analizi”, **İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi**, 1. Sayı, 2018, s. 41

¹⁶⁵ S. Dora & A. Marks, “Work- Life Balance and the Software workers”, **Human Resource Management Journal**, 14 (2), 2004, s.70

Muhammad v.d. Pakistan’da 204 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada iş il yaşam aktiviteleri arasındaki dengeyi sağlayabildikleri sürece iş tatmini düzeylerinin arttığı ve buna bağlı olarak da işgücü devir hızının azaldığı sonuçlarına ulaşmışlardır.¹⁶⁶

Yüksel bir ihtisas hastanesinde çalışan hemşirelerin iş-aile-yaşam ve aile-iş-yaşam çatışmalarının iş ve kariyer tatmini ile iş davranışları üzerindeki etkisi üzerine yaptığı araştırmada iş- aile-yaşam ve aile-iş -yaşam çatışması ile iş tatmin düzeyleri arasında ters yönlü ilişkiye ulaşılmıştır. Çatışma veya dengesizlik arttıkça iş tatminin düşeceği aksi durumda ise artacağı gözlemlenmektedir.¹⁶⁷ Araştırmaların çoğunlukla iş-aile-yaşam çatışması ile iş doyumu arasındaki ilişki üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İş-yaşam dengesi kavramı incelenirken görüleceği üzere dengesizlik halinin alt bileşenlerinden biri olan iş-aile-yaşam çatışması iş doyumu üzerinde ters yönlü etki yaratmaktadır.

Yapılan literatür taramasından hareketle yönetim tarzının liderliğe dönüştüğü ve kendi içerisinde sınıflandığı görülmüştür. Liderlik tasnifleri içerisinde gelişime ve değişime görece daha duyarlı olan tarz dönüşümcü liderlik olarak göze çarpmaktadır. Üzerinde durulan muhasebe çalışan grubunun güncel ve uyumlu kalması beklentisi araştırmanın dönüşümcü liderlik kavramını temel almasında etkili olmuştur. Muhasebe çalışanları iş içeriği itibariyle yeniliklerle sık karşılaşılması ve belirsizlik doğuran uygulamaların hayata geçirilmesi durumunda dönüşümcü lidere ihtiyaç duymakta beraberinde ise motivasyon kuramları ile ilişkili olarak iş doyumu kavramı gündeme gelmektedir. Bireyler güvende hissettiği ve uyum sağlayabildiği takdirde iş doyumuna ulaşabileceklerdir. Öte yandan muhasebe çalışanları yoğun iş temposunda iş-yaşam dengesini sağlamakta güçlük yaşayabilmektedir. İş-yaşam dengesi kuramlarından muhasebe çalışanlarının en sık hayata taşıdığı “telafi kuramı” olarak dile getirilebilir. Bireyler iş zamanının yoğunluğunu sosyal hayattan kısarık toparlarken, sosyal hayat zamanının yetersizliğini iş zamanından alarak dengede tutmaya çalışabilmektedir. Dengeyi engelleyen uygulamalar ise “iş zamanı” olarak söylenebilecektir. İş itibariyle

¹⁶⁶ Muhammad Imran Malik ve diğerleri, “Examining The Relationship of Work-Life Balance, Job Satisfaction and Turnover in Pakistan”, **OIDA International Journal of Sustainable Development** 02: 01, 2010, s.31

¹⁶⁷ İhsan, Yüksel, “İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi” , **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , 19 (2) , 2010, s. 311

dönemsellik esasına dayalı çalışan muhasebeciler geçiş zamanlarındaki yoğunlukta sıkça esnek çalışmaya başvurumaktadırlar. Buradan hareketle muhasebe çalışanlarının üyesi bulunduğu örgütlerde dönüşümcü liderliğe ihtiyaç, dönüşümcü liderlik ile ilişkili iş doyumu ve iş-yaşam dengesi kavramları ele alınabilecektir.

Sonuç olarak; dönüşümcü liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin aracı rolü olması muhtemel görölmektedir. Burada aracılık dönüşümcü liderin iş-yaşam dengesini sağlaması sonucu ulaşılan iş doyumu ile açıklanabilmektedir. Dönüşümcü lider örgüt içerisinde çalışanlarının iş ile yaşam sorumlulukları arasındaki dengesizlik durumunda iş doyumuna ulaşılamadığını görebilmekte ve müdahale alanının denge sağlamak olduğu bilinciyle hareket etmektedir.

Araştırmanın takip eden bölümünde dönüşümcü liderlik ile iş doyumu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolünün muhasebe çalışanları üzerinde incelendiği uygulamaya yer verilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDE İŞ- YAŞAM DENGESİNİN ROLÜ: MUHASEBE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışma hayatında yaşanan dönüşümlerin etkisi örgütlerde gözlemlenebilmektedir. Gruptan-bireye, tek yönlü iletişimden çok yönlü iletişime, emek girdi ile ücret çıktısının yeterli görüldüğü düzenden sosyal hayatın önem kazandığı denge politikalarına geçişler benimsenen tarzların yenilenmesini zorunlu kılabilir. Artık bireyler yöneticiden ziyade onları yönlendiren birine ihtiyaç duymaktadır. Örgüt üyelerinin yönlendirilme arzusunun yanı sıra örgüt üyeleri içerisinde grubu yönlendirme arzusunda olan kişiler liderlik kavramının gelişiminde rol oynamaktadır.¹⁶⁸

Liderlik kavramı bünyesinde izleyenleri etkileme ve amaç doğrultusunda harekete geçirme güç kaynakları ile sağlanabilmektedir. İzleyenlerin amaca yönelik hareketlerini teşvik edici her türlü tetik için motivasyon kavramı gündeme gelmektedir. İş göreni bir yöne doğru harekete geçiren liderin güdüleyici her kaynağı motivasyona katkı sağlamaktadır.¹⁶⁹

Burada liderlik kavramının motivasyon üzerinde etkili olduğu ve motivasyon sağlanmasında iş doyumunun, iş doyumunu sağlanmasında da motivasyonun etkileşim içerisinde olduğu görülebilmektedir.

İş doyumunu üzerinde etkili bir diğer kavram ise iş-yaşam dengesi olarak görülmektedir. Bireyin işine ilişkin beklenti ve sorumlulukları ile kişisel beklenti ve sorumlulukları arasındaki dengenin sağlanması durumu olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁰

¹⁶⁸ W. F., Glueck, **Management**, Dryden Pres, Illinois, 1980, s.459

¹⁶⁹ Sezen, Ünlü, Erhan, Eroğlu, Rüçhan, Gökdağ, M. Sinan, Ergüven, “İş ve Yaşamda Motivasyon, Yavuz Tuna (Ed.)”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s.105

¹⁷⁰ Ece, Kuzulu, Selver, Kurtuldu, Özkan Vural Gülşah, “İş Yaşam Dengesi ile Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, **Sakarya İktisat Dergisi**, 2(1), 2013, s.91

İş yaşam dengesi, birey düzeyinde iş ve aile hayatı ile aynı seviyede meşgul olması anlamını da taşımaktadır. İş yaşam dengesinin zaman, bağlılık ve tatmin olmak üzere üç farklı unsuru temel alındığı ve denge halinde iş ve kişisel yaşamdan aynı düzeyde tatmin duyulacağı söylenmektedir.¹⁷¹

Bu araştırma dönüşümcü liderliğin iş doyumu ile ilişkisinde iş-yaşam dengesinin (aracılık) rolünü muhasebe çalışanları üzerinde incelemektedir.

Muhasebe veya diğer bir deyişle mali işler birimi örgütlerde iş yoğunluğunun, stresin, karmaşanın ve sorunların en sık yaşandığı birimler arasında yer almaktadır. Her örgütün iş süreçlerinin nihai olarak resmedildiği birim olarak anılmakta ve halk dilinde örgütün mahremi olarak anılmaktadır. Mali tüm veriler, finansal kaynaklar v.d. tüm süreçlerin göz önünde olduğu birimlerdir. Yönetim çalışanı iş yerinde kriz olduğu ve kıt kaynak bulunduğu gerekçesiyle ücretsiz izin uygularken banka hesaplarında yeterli kaynakların olduğu da piyasa koşullarında finansman yetersizliği ile kapanmak üzere olduğu da ilk olarak bu birim çalışanlarınca bilinebilmektedir. Öte yandan yolsuzluk tekniklerinin en sık geliştirildiği birimler arasında olması çalışan seçiminde normalden daha titiz davranılması gerekliliğini de doğurmaktadır. Muhasebe birim çalışanları iş doyumsuzluğu yaşadıkları takdirde işten ayrılma niyetine düşer veya devamsızlık yaparsa iş akışı burada diğer birimlere nazaran daha çok etkilenebilmektedir. İşin doğası, süreçlerin devamlılığı bireyler özelinde bilgi haznesinde saklanmaktadır. İş içeriği itibarıyla muhasebe, üzerinden yıllar geçse de geriye dönük veri ihtiyacı duyulabilmesi yönüyle iş gücü devir hızının az olması ile verimli çalışılabilecek birimlerden biridir.

Örneğin; faturalama işlemini internet bağlantılı bir entegratör ile yürüten bir işletme, kurum veya kuruluş bu işlemi personelleri ile manuel yürütmekte ise, dönüşümcü bir liderin muhasebe biriminde görev alması ile kullanılan programa bütünleşmiş çalışması için başlattığı proje ile hata riskini iş-zaman etüdünde azalışın seyredilmesini, iş yükünün azalmasını ve böylelikle iş gören tatminini sağlayabilecektir. Aynı işin sadece iş yükü olarak çalışan üzerinde devamlılığın olması bir süre sonra tekrara düşerek motivasyon kaybını doğuracaktır. Yeteri kadar motive olamayan çalışan yaptığı iş

¹⁷¹ J.H., Greenhaus, K.M., Collins, J.D., Shaw, s. 513

itibariyle doyum noktasından uzaklaşmaya başlayacak, yenilik arayışına girecektir. Yine dönüşümcü lider sisteme bağlanan işin yarattığı boşluk ile çalışanı iş rotasyonu sürecinde kullanabilecek, diğer çalışma arkadaşları ile yapılan işin sürekliliğini sağlamak üzere zaman zaman birlikte çalışabilecektir. Personel yedekleme olarak hayata geçen bu uygulama liderin işlerin kişiselleşmesi yönündeki endişelerine çözüm sağlayabilecektir.

Bireylerin yürütmekte olduğu iş her ne olursa olsun örgüt içi kurulan süreç ağında bir bütünün parçasını oluşturmaktadır. Örneğin; bir üretim firmasının muhasebe biriminde dönüşümcü lider tipinin yönetici olduğu bir durumda dönüşümcü lider iş süreçlerini daha iyi gözlemlemek adına öncelikle ulaşabildiği kadar süreci çalışanlarından kendisine canlandırmalarını talep edebilmektedir. Birim içerisinde her çalışan için iş listeleri oluşturulmakta ilişkili sorumlulukların ilgili kişilere doğru olarak dağıtılması için tekrar planlama yapılmaktadır. Görevler müşteri/tedarikçi ilişkileri, alacak/borç takibi veya mal/hizmet alımı gibi gruplandırmalar yapılarak kişilere dağıtılmaktadır. Bir sonraki aşamada dağıtılan işlerin yapıları analiz edilmektedir. Dönüşümcü lider iş süreçlerinin etüdünü yaparak gereksiz zaman kaybı yaratan süreçleri ortadan kaldıracak düzenlemelere gitmektedir. Her bir çalışan için yürütülen bu yönetim şekli yapılan işin bireyi doyuma ulaştırabilmesine destek olmaktadır.

Örneklem olarak muhasebe çalışanları; işin içeriğinin karmaşası, bilginin yıllarca saklanması, güven esasına ihtiyaç duyulacak finansman kaynaklarının ve bilgilerin burada bulunması itibariyle iş doyumunun sağlanmasının önemli olduğu birimlerden biri olarak görülmesi gerekçesiyle seçilmiştir. Dönüşümcü bir lider muhasebe biriminde öncülük etmekte ise burada ihtiyaçları analiz etmekte, çalışan ihtiyaçlarını önemseyerek süreçleri gözlemlemesi, iş zaman etütleri ile bireye bağlı süreçleri devri kolay ve rotasyona imkân tanıyacak seviyede sistemleştirmeye, gelişen teknolojiden yararlanılması üzere yenilikleri örgüte taşıması olasıdır. İş içeriği itibariyle muhasebe, birbirine benzer süreçlerin birbirini tekrar ederek rutine bindiği süreçleri içermektedir. Burada dönüşümcü lider rutinin çalışan iş doyumunu düşüreceğini öngörmekte ve yukarıda bahsedilen geliştirmelerle buna engel olabilmektedir.

İş-yaşam çatışması yine bu birim çalışanlarında iş yoğunluğu ve karmaşık içerikli süreçlerden oluşması itibariyle sık yaşanan sorunlar arasında yer almaktadır. Gün

içerisinde yüzlerce işlem kaydını sisteme giren bireyler işten çıktıktan sonra da evrakları düşünebilmekte, kasa anahtarı zimmetinde olan personel sorumluluk stresiyle çantasını sosyal hayatında tedirginlikle taşıyabilmektedir. Burada dönüşümcü lider iş-yaşam arasında dengenin sağlanabildiği koşullar altında iş doyumunu sağlayabilmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın öncelikli amacı dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu ilişkisinde iş yaşam dengesinin rolünü sınamaktır. İş-yaşam dengesi araştırmada aracı olarak dikkate alınmaktadır. Literatürde iş yaşam dengesi- iş doyumunu, dönüşümcü liderlik- iş doyumunu ilişkileri üzerine çalışmalar bulunurken dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolünü muhasebe çalışanları üzerinde inceleyen araştırma bulunmamaktadır. Bahse konu kavramlar örgütlerde sıkça rastlanması ve örneklem olarak muhasebe çalışanlarının seçilmiş olması seçilen evrenin özgün değerler içermesi itibariyle önemli sonuçlar ortaya koyacaktır.

Çalışma hayatında örgüt üyelerinin yaşanan gelişmeler, değişen ihtiyaçlar ve düzene bağlı olarak beklentileri de dönüşüme uğramaktadır. Geçmişte iş görenlerin ücret karşılığı emek çıktısı sağladıkları ikili ilişki hâkim iken gün geçtikçe iş görenler ücret girdisi ile emek çıktısı elde edilen kaynaktan öte birey olarak örgüt içerisinde daha da görünür hale gelmektedir. Bireylerin işverenden beklentileri, iş ve iş yerine ilişkin ihtiyaçlarının da gündem olabilmesi itibariyle motivasyon kavramını da süreçlerde güçlü kılmaktadır. Yönetimin yerini yön gösteren ve destekleyen lidere bırakması, liderliğin alt gruplarının oluşması, liderin motivasyona verdiği önem ile iş doyumunu ile karşılıklı etkileşimde kalıyor olması ve bireylerin hem kişisel hem iş hayatlarında birden çok role sahip olmasının iş-yaşam dengesini ortaya çıkarıyor olması itibariyle kavramlar önem taşımaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma hipotezleri oluşturulurken Herzberg'in çift faktör teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve Zedeck ve Mosier'in iş-yaşam dengesine ilişkin dağılma kuramından yararlanılmıştır. Herzberg'in çift faktör teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden yola çıkarak, çalışanların motivasyonunu dolayısıyla iş doyumunu artıracak önemli güdüleyici faktörler arasında dönüşümcü liderlik algısının ve iş-yaşam dengesinin olabileceği düşünülmüştür. Ayrıca, dağılma kuramı doğrultusunda, muhasebe çalışanlarının iş ve sosyal hayat arasındaki rollerin zaman zaman birbirine geçişiyle iş-yaşam dengesinin iş doyumunu etkileyebilecek önemli bir faktör olduğu varsayılmıştır. Buna göre, çalışma hipotezleri aşağıda gibi tasarlanmıştır.

Araştırma dönüşümcü liderlik ile iş doyumunda pozitif yönlü ilişki olup olmadığını; dönüşümcü liderlik ile iş-yaşam dengesinin pozitif yönlü ilişkisinin olup olmadığını; iş-yaşam dengesi ile iş doyumunda pozitif yönlü ilişki olup olmadığını sorgulamaktadır. Son olarak ise Dönüşümcü liderlik ile iş doyumunda ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü incelenmektedir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik ile iş doyumunda pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Dönüşümcü liderlik ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İş-yaşam dengesi ile iş doyumunda ilişkisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Dönüşümcü liderlik ile iş doyumunda ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü vardır.

Şekil 7

Araştırma Modeli



4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın evrenini Düzce ilinde yer alan küçük, orta ve büyük ölçekli işyerlerindeki muhasebe çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma evrenini Düzce ilinde oda kaydı bulunan 29 bağımsız muhasebeci ve 243 serbest muhasebeci mali müşavir¹⁷² ile serbest olarak 17 farklı işyerinde sigortalı toplamda 110 muhasebe çalışanı olmak üzere 382 kişi oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken Düzce ili sınırlarında belirtilen evrenin %39'u alınmıştır. Çalışmaya ilişkin örneklem ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılan 150 muhasebe çalışanından oluşmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI

Bu çalışmada verilerin toplanmasında kişilere ulaşmada kolaylık sağladığı bilinen kartopu¹⁷³ ve örneklemin seçilerek her cevabın örneğe dahil edildiği tesadüfi olmayan örneklem tekniği olarak kolayda örnekleme¹⁷⁴ yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine, dönüşümcü liderlik, iş doyumu ve iş-yaşam

¹⁷² Üye İstatistikleri, [https://turmob.org.tr/istatistikler/c8172e63-2bef-4919-a863-86e403bdfd0a/meslek-mensubu-dagilim-tablosu-\(sm-smmm\)](https://turmob.org.tr/istatistikler/c8172e63-2bef-4919-a863-86e403bdfd0a/meslek-mensubu-dagilim-tablosu-(sm-smmm)), (Erişim tarihi: 04.08.2020)

¹⁷³ Belkıs Kümbetoğlu, “Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma”, İstanbul: Bağlam yayınları, 2008, s. 99

¹⁷⁴ N. K., Malhotra, “Marketing Research an Applied Orientation”, 4. Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004, s.321

dengesi algılarına ait ölçeklerin bulunduğu anket çalışması 2020 yılı Haziran ve Temmuz aylarında farklı iş yerlerinde çalışan, serbest muhasebecilik yapan kişilere ve bağımlı çalışan serbest muhasebeci mali müşavirlere internet tabanlı anket programı aracılığıyla uygulanmıştır. Toplamda 150 kişiye ulaşılmış olup yanlış veya eksik cevaplayan bulunmamaktadır.

İstatistiksel analizler IBM SPSS Statistics 25.0 (IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Çalışmada nümerik veriler ortalama, standart sapma, medyan, minimum, maksimum değerler ile, kategorik veriler ise frekans ve oran değerleri kullanılarak özetlenmiştir. Nümerik değişkenlerde normallik varsayımı Shapiro Wilk testi ile kontrol edilmiş ve normal dağılmama sonucuna paralel olarak grup sayısı iki olan karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi, grup sayısı ikiden fazla olan karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis testi tercih edilmiştir. Kruskal-Wallis sonrasında ikili karşılaştırmalar Dunn testi ile yapılmış, ardından p değerleri için Bonferroni düzeltmesi kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan ölçekler; demografik özellikler formu, dönüşümcü liderlik ölçeği, iş doyumu ölçeği ve iş-yaşam dengesi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. (Ek-1). Ölçeklere ilişkin yapı ve güvenilirlik katsayı detayları bulunmaktadır.

Demografik özellikler formu, araştırmanın ilk kısımda yer almaktadır. Katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve bulunulan kurumda çalışma süresi bilgilerine yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde güvenilirlik ve şeffaflık olması gözetilerek kimlik bilgileri alınmamıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği, Bass ve Avolio geliştirilen MLQ- Çoklu Liderlik Anketi'nin Karip tarafından 1998 yılında Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır.¹⁷⁵ Uyarlama Temel'in 2016'da araştırmasında kullandığı şekli ile forma eklenmiştir.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Karip , s.9

¹⁷⁶ Eren, Temel, "Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın, 2016, s.117

Dönüşümcü liderlik boyutlarına yönelik 20 soruluk anketin boyut detayları; 1,2,3,4,5, ve 6. Sorular “idealleştirilmiş etki/ karizma” boyutunu, 7,8,9,10 ve 11. Sorular “ilham verici motivasyon” boyutunu, 12,13,14,15 ve 16. Sorular “entelektüel teşvik” boyutunu 17, 18, 19 ve 20. Sorular “bireysel ilgi boyutunu ölçmektedir.¹⁷⁷ Sorular “hiçbir zaman-1”, “nadiren-2”, “bazen-3”, “sık sık-4” ve “her zaman-5” olmak üzere beş seçenekli uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğininin araştırmamız dahilinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,976 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarından idealleştirilmiş etki/ karizma ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,920, ilham verici motivasyon ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,940, entelektüel teşvik ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,936, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,925 olarak hesaplanmıştır.

İş doyumu ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği’ nin Weiss, Davis ve England¹⁷⁸ tarafından geliştirilen ve Akkamış tarafından 2010 yılında Türkçe ’ye uyarlanan şekli ile 20 soruluk anket formu kullanılmıştır.¹⁷⁹ Bu ölçek ile iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ile ilişkiler, başarı, tanınma, sorumluluk, örgüt içi politikalar, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değer ve yargılar, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma şartları ve teknik yardım olmak üzere 20 farklı boyutta tatmin ölçülmektedir.¹⁸⁰ Sorular “hiç memnun değilim-1”, “memnun değilim-2”, “kararsızım-3”, “memnunum-4” ve “çok memnunum-5” olmak üzere beşli seçenek yöntemi kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğini oluşturan ifadelerin araştırmamız dahilinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,943 olarak hesaplanmıştır.

¹⁷⁷ Filiz, Arslan, “Yiyecek-İçecek Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi”, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Doktora Tezi**, Zonguldak, 2019, s.114

¹⁷⁸ D. J., Weiss, R. V. Dawis, G. W. England, & L. H. Lofquist, “Manual for the minnesota satisfaction questionnaire”, **mineapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, 1967, s.22

¹⁷⁹ Osman, Akkamış, “İlköğretim I. ve II. kademe öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir değerlendirme “, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans tezi**, İstanbul, 2010, s.40

¹⁸⁰ Boran, Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 8, 2007, s. 96

İş-yaşam dengesi ölçeği, Apaydın tarafından geliştirilen ve güvenilirlik analizi yapılmış 20 soruluk form kullanılmıştır.¹⁸¹ İş yaşam dengesi ölçeği 4 alt boyuttan oluşmaktadır. İş yaşam dengesi ölçeğini oluşturan ifadelerin araştırmamız dahilinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,901 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarından iş-yaşam uyumu ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,864, yaşamı ihmal etme ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,686, kendine zaman ayırma ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,721, yaşamın işten ibaret olması ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,801 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 8

Ölçeğin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach – α Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Cronbach Alfa Katsayısı	p değeri	Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
Dönüşümcü Lider	İdealleştirilmiş Etki /Karizma	0,920	<0,001	0,976
	İlham Verici Motivasyon	0,940	<0,001	
	Entelektüel Teşvik	0,936	0,049	
	Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgi	0,925	0,037	
İş- Yaşam Dengesi	İş-Yaşam Uyumu	0,864	<0,001	0,901
	Yaşamı İhmal Etme	0,686	<0,001	
	Kendine Zaman Ayırma	0,721	<0,001	
	Yaşamın İşten İbaret Olması	0,801	<0,001	
İş Tatmini		0,943	<0,001	0,943

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa katsayısı 0-1 arasında yer almaktadır. Cronbach Alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın konusu olan dönüşümcü liderlik ve iş doyumu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin (aracı) rolü küçük, orta ve büyük ölçekli iş yerlerinde çalışmakta olan muhasebe mensupları üzerinde test edilmiştir. Düzce ilinde 150 kişi üzerinde

¹⁸¹ Çiğdem, Apaydın, “Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki”, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, **Doktora Tezi**, 2011, s.118

uygulanması itibariyle genelleme yapılmasını engellemekte ve araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bir diğer sınırlılık unsuru ise amaçlı örnekleme yöntemi kullanılması olarak değerlendirilebilecektir.

Araştırmanın internet üzerinden uygulanması bir diğer sınırlılık unsuru olarak dikkate alınabilecektir.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulgularında normal dağılımın olmaması nedeniyle parametrik olmayan (non-parametrik) analiz olarak grup sayısı iki olan karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi, grup sayısı ikiden fazla olan karşılaştırmalarda da Kruskal Wallis testi tercih edilmiştir. Kruskal-Wallis testi sonrasında ikili karşılaştırmalar Dunn testi ile yapılmış, ardından p değerleri için Bonferroni düzeltmesi kullanılmıştır.

7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilerin incelenmesinde frekans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çocuk sayısı, toplam çalışma süresi, bulunduğu kurumda çalışma süresine ilişkin dağılımlar Tablo 9'da frekans tablosu ile belirtilmiştir.

Tablo 9**Katılımcıların Demografik Özelliklerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	25 ve altı	15	10
	26-35	69	46
	36-45	43	28,7
	46 ve üzeri	23	15,3
Cinsiyet	Kadın	56	37,3
	Erkek	94	62,7
Medeni Durum	Bekar	57	38
	Evli	92	61,3
	Diğer	1	0,7
Çocuk Sayısı	0	75	50
	1	24	16
	2	34	22,7
	3 ve üzeri	17	11,3
Eğitim Durumu	Lise	12	8,1
	Ön Lisans	14	9,3
	Lisans	98	65,3
	Yüksek Lisans	26	17,3
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	43	28,7
	6-10 yıl	34	22,7
	11-15 yıl	22	14,7
	15-20 yıl	17	11,2
	20 yıl ve üzeri	34	22,7
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	82	54,7
	6-10 yıl	27	18
	11-15 yıl	15	10
	15-20 yıl	10	6,6
	20 yıl ve üzeri	16	10,7

Katılımcıların %10'u (n=15) 25 yaş ve altı, %46'sı (n=69) 26-35, %28,7'si (n=43) 36-45, %15,3'ü (n=23) 46 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Katılımcıların %37,3'ü (n=56) kadın, %62,7'si (n=94) erkektir. Katılımcıların medeni durumu %38'inin (n=57) bekar, %61,3'ünün (n=92) evli, %0,7'sinin (n=1) diğerdir. Katılımcıların %50'si (n=75) çocuk sahibi değil iken, %16'sı (n=24) 1 , %22,7'si (n=34) 2 , %11,3'ü (n=17) 3 ve üzeri çocuk sahibidir. Katılımcıların eğitim durumu %8,1'inin (n=12) lise, %9,3'ünün (n=14) ön lisans, %65,3'ünün (n=98) lisans, %17,3'ünün (n=26) yüksek lisanstır. Katılımcıların %28,7'si (n=43) 1-5 yıl, %22,7'si (n=34) 6-10 yıl, %14,7'si (n=22) 11-15 yıl, %11,2'si (n=17) 15-20 yıl, %22,7'si (n=34) 20 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların %54,7'si (n=82) 1-5 yıl, %18'i (n=27) 6-10 yıl, %10'u (n=15) 11-15 yıl, %6,6'sı (n=10) 15-20 yıl, %10,7'si (n=16) 20 yıl ve üzeri bulunduğu kurumda çalışma süresine sahiptir.

Anket çalışmasına katılımıda yaş aralığı olarak 26-35 yaş, cinsiyette erkek, medeni durumda evli, ocuk sayısında ocuk sahibi olmayan, eğıtim durumunda lisans, çalışma süresinde 1-5 yıl aralığı ve bulunduğı kurumda çalışma süresi olarak da 1-5 yıl aralığı ağırlıklıdır.

7.2. Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistikler

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda Tablo 10’da detaylandırılan idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu öleğı toplam açıklanan varyansı %69,18, ilham verici motivasyon alt boyutu öleğı toplam açıklanan varyansı %5,31, entelektüel teşvik alt boyutu öleğı toplam açıklanan varyansı %3,63, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu öleğı toplam açıklanan varyansı %2,72’dir. Toplam açıklanan varyans %80,84 olarak 4 faktör altında toplanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken maddelerin aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin orijinalindeki faktör analizi bulguları araştırmamıza uygulanan faktör analizi sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 10

Dönüşümcü Lider Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	1	2	3	4
İdealleştirilmiş Etki /Karizma	1. Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur.	0,351			
	2. Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir.	0,275			
	3. Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır.				
	4. Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.	0,238			
	5. Yöneticim astları için iyi bir örnektir.	0,428			
	6. Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.	0,34			
İlham Verici Motivasyon	7. Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.		0,626		
	8. Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.		0,607		
	9. Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur.		0,65		
	10. Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.		0,656		
	11. Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.		0,588		

Entelektüel Teşvik	12. Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.	0,522			
	13. Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.	0,411			
	14. Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır.	0,339			
	15. Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.	0,323			
	16. Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.	0,407			
Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgi	17. Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.				0,218
	18. Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.				0,266
	19. Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır.				0,288
	20. Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.				0,176
Toplam Varyans %		69,18%	5,31%	3,63%	2,72%
Açıklanan Toplam Varyans %		80,84%			

İş Doyumu Ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda Tablo 11’de görüldüğü gibi iş tatmini ölçeği toplam açıklanan varyansı %48,61’dir. Ölçek puanı hesaplanırken maddelerin aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir.

Tablo 11

İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	1
İş Tatmini	1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,582
	2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	0,509
	3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	0,759
	4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	0,755
	5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	0,779
	6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0,774
	7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	0,497
	8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,506
	9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	0,679
	10. Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından	0,715
	11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	0,773
	12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	0,777
	13. Yaptığım iş ve karşılığundan aldığım ücret bakımından	0,561
	14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	0,694
	15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,822
	16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	0,788
	17. Çalışma şartları bakımından	0,783
	18. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından	0,621
	19. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından	0,728
	20. Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden	0,687
Açıklanan Toplam Varyans %		48,61%

İş-yaşam dengesi ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda Tablo 12’de görüldüğü gibi iş – yaşam uyumu alt boyutu ölçeği toplam açıklanan varyansı %40,88, yaşamı ihmal etme alt boyutu ölçeği toplam açıklanan varyansı %8,57, kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği toplam açıklanan varyansı %7,20, yaşamın işten ibaret olması alt boyutu ölçeği toplam açıklanan varyansı %5,44’tür. Toplam açıklanan varyans %62,09 olarak 4 faktör altında toplanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken maddelerin aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir.

Tablo 12

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	1	2	3	4
İş – Yaşam Uyumu	7. İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.	0,792			
	8. İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.	0,775			
	9. İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.	0,658			
	19. Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum	0,535			
	6. Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.	0,758			
	17. İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.	0,656			
Yaşamı İhmal Etme	1. Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.		0,201		
	4. Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.		0,551		
	10. İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum		0,142		
	5. Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum		0,333		
	11. Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.		-0,781		
	2. Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.		0,383		
Kendine Zaman Ayırma	13. “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.			0,48	
	12. Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.			0,777	
	20. Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.			0,667	
	18. İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.			0,353	
	15. Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.				0,793
	14. İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.				0,762
Yaşamın İşten İbareti Olması	16. İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.				0,79
	3. Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.				0,456
Toplam Varyans %		40,88%	8,57%	7,20%	5,44%
Açıklanan Toplam Varyans %		62,09%			

“Dönüşümcü Lider” boyutlarına katılımcıların verdikleri cevaplara göre, Tablo 13’de görüldüğü üzere katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ortalaması $3,211 \pm 1,053$ (Min=1,10; Maks=5) olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarından idealleştirilmiş etki /karizma ölçeği ortalaması $3,406 \pm 1,045$ (Min=1,17; Maks=5), ilham verici motivasyon ölçeği ortalaması $3,245 \pm 1,144$ (Min=1; Maks=5), entelektüel teşvik ölçeği ortalaması $3,032 \pm 1,142$ (Min=1; Maks=5), kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçeği ortalaması $3,102 \pm 1,172$ (Min=1; Maks=5)’dir. Katılımcıların iş tatmini ölçeği ortalaması

3,511±0,767 (Min=1,45; Maks=5) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların iş yaşam dengesi ölçeği ortalaması 3,428±0,715 (Min=1,50; Maks=4,70) olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarından iş – yaşam uyumu ölçeği ortalaması 3,401±0,826 (Min=1; Maks=5), yaşamı ihmal etme ölçeği ortalaması 3,294±0,800 (Min=1,33; Maks=4,83), kendine zaman ayırma ölçeği ortalaması 3,382±0,938 (Min=1; Maks=5), yaşamın işten ibaret olması ölçeği ortalaması 3,715±0,989 (Min=1; Maks=5)'dir.

Tablo 13

Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	N	Ort.	Std.Sapma	Min	Maks
Dönüşümcü Lider	150	3,211	1,053	1,10	5,00
İdealleştirilmiş Etki /Karizma	150	3,406	1,045	1,17	5,00
İlham Verici Motivasyon	150	3,245	1,144	1,00	5,00
Entelektüel Teşvik	150	3,032	1,142	1,00	5,00
Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgi	150	3,102	1,172	1,00	5,00
İş Tatmini	150	3,511	0,767	1,45	5,00
İş Yaşam Dengesi	150	3,428	0,715	1,50	4,70
İş – Yaşam Uyumu	150	3,401	0,826	1,00	5,00
Yaşamı İhmal Etme	150	3,294	0,800	1,33	4,83
Kendine Zaman Ayırma	150	3,382	0,938	1,00	5,00
Yaşamın İşten İbaret Olması	150	3,715	0,989	1,00	5,00

Açıklanan varyans oranının 0,60 üzerinde olması önemli faktör sayısının o denli iyi olduğunun göstergesi kabul edilmektedir. Ancak sosyal bilimlerde bu oranı yakalamak oldukça güçtür.¹⁸²

Tablo 13'e göre katılımcıları dönüşümcü liderlik ölçeğine dair seçimleri alt boyutlar dahi olmak üzere "hiçbir zaman" ile "her zaman" aralığında seyretmekte, standart sapması çok yüksek olmamakla beraber yanıtlarda çoğunluk "bazen" seçeneğinde yer almaktadır. İş tatmini ölçeğinde "hiç memnun değilim" ile "çok memnunum" seçenekleri arasında değerler görülmekte, standart sapma düşük seyretmekte ve yanıtlarda çoğunluk "memnunum" seçeneğinde yer almaktadır. İş-yaşam

¹⁸² Şener, Büyüköztürk, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirme Kullanımı", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32, 2002, s. 479

dengeyi ölçerine dair seçimlerde ise alt boyutlar dahil olmak üzere “hiç katılmıyorum” ile “çok katılıyorum” aralığında bulunmakta, standart sapma görece düşük seyretmekte ve alt boyutlardan “yaşamın işten ibaret olması” alt boyutu hariç “kararsızım” ağırlıklı ve “yaşamın işten ibaret olması” alt boyutunda “katılıyorum” seçeneği ağırlıklı yer almaktadır.

7.3. Normallik Testi

Nümerik değişkenlerde normallik varsayımı Shapiro Wilk testi ile analiz edilmiştir. Tablo 14’ de belirtildiği gibi ölçekler normal dağılım göstermemektedir. ($p<0,05$) Bu durumda uygulanacak istatistiksel testler nonparametrik testler olacaktır. Analizlerde grup sayısı iki olan karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi, grup sayısı ikiden fazla olan karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis testi tercih edilmiştir.

Tablo 14

Normallik Testi Sonuçları

	Dönüşümcü Lider	İdealleştirilmiş Etki /Karizma	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Teşvik	Kişiselleştirilmiş/Bir eysel ilgi	İş tatmini	İş yaşam dengesi	İş – Yaşam Uyumu	Yaşamı ihmal Etme	Kendine Zaman Ayırma	Yaşamın İşten İbaret Olması
Ortalama	3,2110	3,4060	3,2450	3,0320	3,1020	3,5110	3,4280	3,4010	3,2940	3,3820	3,7150
Std. Sapma	1,0530	1,0450	1,1440	1,1420	1,1720	0,7670	0,7150	0,8260	0,8000	0,9380	0,9890
Basıklık	-0,8350	-0,7200	-0,7630	-0,8560	-0,9200	-0,0760	-0,1380	0,0840	-0,4370	-0,7410	-0,0610
Çarpıklık	-0,2750	-0,4090	-0,4130	-0,1430	-0,1430	-0,5500	-0,4070	-0,5650	-0,2430	0,0700	-0,6920
p*	0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,003	0,004	0,001	0,049	0,001	<0,001

*:Shapiro Wilk testi

7.4. Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 15’ de, yaş gruplarının dönüşümcü lider ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,231$). Ölçeğin alt boyutları olan, idealleştirilmiş etki /karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçekleri medyan ortalamaları yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,180$; $p=0,296$; $p=0,365$; $p=0,359$).

Tablo 15

Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Dönüşümcü Lider				İdealleştirilmiş Etki			İlham Verici Motivasyon			Entelektüel Teşvik			Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgi		
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
25 ve altı	15	3,650	1,150	4,750	4,000	1,500	4,830	3,600	1,000	5,000	3,400	1,000	4,800	3,250	1,000	5,000
26-35	69	3,450	1,100	5,000	3,667	1,170	5,000	3,400	1,000	5,000	3,400	1,000	5,000	3,250	1,000	5,000
36-45	43	3,000	1,150	5,000	3,500	1,170	5,000	3,200	1,000	5,000	2,800	1,000	5,000	2,750	1,000	5,000
46 ve üzeri	23	3,550	1,200	5,000	4,167	1,670	5,000	3,600	1,000	5,000	3,200	1,000	5,000	3,750	1,000	5,000
Test İst.			4,302			4,894			3,695			3,178			3,217	
Serb.Derecesi			3			3			3			3			3	
p*			0,231			0,18			0,296			0,365			0,359	

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 16’ de, kadın ve erkek katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,564$). Ölçeğin alt boyutları olan, idealleştirilmiş etki /karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçekleri ortalamaları kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,281$; $p=0,687$; $p=0,933$; $p=0,360$).

Tablo 16

**Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Cinsiyet Arasındaki Farkın Analizi İçin
Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	n	Dönüşümcü Lider		İdealleştirilmiş Etki /Karizma		İlham Verici Motivasyon		Entelektüel Teşvik		Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgi	
		Ort.	Std Sapma	Ort.	Std Sapma	Ort.	Std Sapma	Ort.	Std Sapma	Ort.	Std Sapma
Kadın	56	3,288	1,055	3,515	1,029	3,296	1,188	3,061	1,128	3,223	1,148
Erkek	94	3,165	1,056	3,34	1,055	3,215	1,122	3,015	1,155	3,029	1,186
p*		0,564		0,281		0,687		0,933		0,36	

*: Mann Whitney U testi

Tablo 17 ‘de, medeni durum gruplarının dönüşümcü lider ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,673$). Ölçeğin alt boyutları olan, idealleştirilmiş etki /karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçekleri medyan ortalamaları medeni durum grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,930$; $p=0,898$; $p=0,476$; $p=0,463$).

Tablo 17

**Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Medeni Durum Arasındaki Farkın Analizi
İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	n	Dönüşümcü Lider			İdealleştirilmiş Etki /Karizma			İlham Verici Motivasyon			Entelektüel Teşvik			Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgi		
		Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
Bekar	57	3,500	1,100	5,000	3,667	1,170	5,000	3,400	1,000	5,000	3,400	1,000	5,000	3,250	1,000	5,000
Diğer	93	3,350	1,150	5,000	3,500	1,330	5,000	3,400	1,000	5,000	3,000	1,000	5,000	3,000	1,000	5,000
Test ist.		2541,500			2628,000			2617,500			2467,000			2461,500		
p*		0,673			0,930			0,898			0,476			0,463		

*: Mann Whitney U Testi

Tablo 18 ‘de, çocuk sayısı gruplarının dönüşümcü lider ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,412$). Ölçeğin alt boyutları olan, idealleştirilmiş etki /karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçekleri medyan ortalamaları çocuk sayısı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,203$; $p=0,406$; $p=0,580$; $p=0,354$).

Tablo 18

Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Çocuk Sayısı Grupları arasındaki Farkın Analizi

İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

		Dönüşümcü Lider			İdealleştirilmiş Etki /Karizma			İlham Verici Motivasyon			Entelektüel Teşvik			Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgi		
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
0	75	3,4	1,1	5	3,5	1,17	5	3,2	1	5	3,2	1	5	3	1	5
1	24	3,325	1,5	5	3,667	1,33	5	3,5	1,4	5	3,2	1,2	5	3,125	1	5
2	34	3,55	1,2	5	3,833	1,67	5	3,6	1	5	3,2	1	5	3,625	1	5
3 ve üzeri	17	2,85	1,95	4,9	3,5	1,67	5	3,4	2	5	2,6	1	5	3	1,5	4,75
Test ist.		2,871			4,608			2,907			1,965			3,252		
Serb.Derecesi		3			3			3			3			3		
p*		0,412			0,203			0,406			0,58			0,354		

*: Kruscal Wallis Testi

Tablo 19 'de, eğitim durumu gruplarının dönüşümcü lider ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruscal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde ön lisans mezunu olan katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği yüksek lisans olan katılımcıların dönüşümcü lider ölçeğinden daha yüksek olduğu söylenebilir. ($p=0,011$)

Eğitim durumu gruplarının idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruscal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde lise ve ön lisans mezunu olan katılımcıların idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeği yüksek lisans olan katılımcıların idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeğinden daha yüksek olduğu söylenebilir. ($p=0,045$; $p=0,027$)

Eğitim durumu gruplarının ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruscal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde lise ve ön lisans mezunu olan katılımcıların ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği yüksek

lisans olan katılımcıların ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeğinden daha yüksek olduğu söylenebilir. ($p=0,011$; $p=0,009$)

Eğitim durumu gruplarının entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde ön lisans mezunu olan katılımcıların entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği yüksek lisans olan katılımcıların entelektüel teşvik ölçeğinden daha yüksek olduğu söylenebilir. ($p=0,006$)

Eğitim durumu gruplarının kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde ön lisans mezunu olan katılımcıların kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği yüksek lisans olan katılımcıların kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeğinden daha yüksek olduğu söylenebilir. ($p=0,047$)

Tablo 19

Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Dönüşümcü Lider			İdealleştirilmiş Etki /Karizma			İlham Verici Motivasyon			Entelektüel Teşvik			Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgi			
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
Lise	12	3,7750	2,2000	4,8000	4,0830	2,1700	5,0000	3,9000	2,2000	5,0000	3,3000	2,4000	4,8000	3,7500	1,5000	5,0000
Önlisans	14	4,0000	1,1500	5,0000	4,0000	1,5000	5,0000	4,0000	1,0000	5,0000	4,0000	1,0000	5,0000	4,0000	1,0000	5,0000
Lisans	98	3,4000	1,1000	5,0000	3,5000	1,1700	5,0000	3,4000	1,0000	5,0000	3,2000	1,0000	5,0000	3,0000	1,0000	5,0000
Yüksek Lisans	26	2,4000	1,1500	4,0500	2,9170	1,1700	4,5000	2,2000	1,0000	4,2000	2,3000	1,0000	4,0000	2,8750	1,0000	4,0000
Test İst.			12,547			11,534			14,84			12,559			8,971	
Serb.Derecesi			3			3			3			3			3	
p*			0,006			0,009			0,002			0,006			0,03	
Fark			2>4			1>4,2>4			1>4,2>4			2>4			2>4	

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 20 ‘de, toplam çalışma süresi gruplarının dönüşümcü lider ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,233$). Ölçeğin alt boyutları olan, idealleştirilmiş etki /karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçekleri medyan ortalamaları toplam çalışma süresi

grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,173;p=0,116;p=0,302;p=0,749$).

Tablo 20

Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Toplam Çalışma süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Dönüşümcü Lider				İdealleştirilmiş Etki /Karizma			İlham Verici Motivasyon			Entelektüel Teşvik			Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlg		
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
1-5 yıl	43	3,600	1,100	5,000	3,667	1,170	5,000	3,800	1,000	5,000	3,400	1,000	5,000	3,250	1,000	5,000
6-10 yıl	34	3,100	1,150	5,000	3,000	1,170	5,000	3,100	1,000	5,000	3,100	1,000	5,000	3,000	1,000	5,000
11-15 yıl	22	2,875	1,400	5,000	3,167	1,170	5,000	2,300	1,200	5,000	2,500	1,000	5,000	3,000	1,000	5,000
15-20 yıl	17	3,400	1,200	4,800	3,833	1,670	5,000	3,800	1,000	5,000	2,800	1,000	5,000	3,000	1,000	5,000
20 yıl ve üzeri	34	3,500	1,150	5,000	3,667	1,500	5,000	3,600	1,000	5,000	3,200	1,000	5,000	3,125	1,000	5,000
Test İst.			5,583			6,372			7,402			4,859			1,927	
Serb.Derecesi			4			4			4			4			4	
p*			0,233			0,173			0,116			0,302			0,749	

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 21 ‘de, şu anki çalışma süresi gruplarının dönüşümcü lider ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,178$). Ölçeğin alt boyutları olan, idealleştirilmiş etki /karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçekleri medyan ortalamaları şu anki çalışma süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,348;p=0,073;p=0,110;p=0,349$).

Tablo 21

Dönüşümcü Lider Ölçeği ile Bulunduğu Kurumda Çalışma süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Dönüşümcü Lider			İdealleştirilmiş Etki /Karizma			İlham Verici Motivasyon			Entelektüel Teşvik			Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlg			
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
1-5 yıl	82	3,4750	1,1000	5,0000	3,6670	1,1700	5,0000	3,4000	1,0000	5,0000	3,4000	1,0000	5,0000	3,2500	1,0000	5,0000
6-10 yıl	27	2,8500	1,1500	5,0000	3,1670	1,1700	5,0000	2,8000	1,0000	5,0000	2,4000	1,0000	5,0000	2,7500	1,0000	5,0000
11-15 yıl	15	3,5000	1,4000	4,6500	3,3330	1,1700	5,0000	3,6000	1,2000	4,6000	3,2000	1,0000	5,0000	3,0000	1,7500	5,0000
15-20 yıl	10	3,4750	1,5500	4,8000	3,9170	1,6700	5,0000	3,8000	1,8000	5,0000	3,1000	1,0000	4,8000	3,1250	1,0000	4,7500
20 yıl ve üzeri	16	3,7000	2,0000	5,0000	4,0000	2,0000	5,0000	3,6000	2,0000	5,0000	3,3000	1,4000	5,0000	3,7500	1,5000	5,0000
Test İst.		6,305			4,4540			8,5790			7,5260			4,4440		
Serb.Derecesi		4			4			4			4			4		
p*		0,178			0,3480			0,0730			0,1100			0,3490		

*: Kruskal Wallis Testi

7.5. İş Tatmini Ölçeği ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 22 ‘de, yaş gruplarının iş tatmini ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,939$).

Tablo 22

İş Tatmini Ölçeği ile Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

İş Tatmini				
	n	Medyan	Min	Maks
25 ve altı	15	3,7	1,5	4,75
26-35	69	3,6	1,75	5
36-45	43	3,65	1,45	4,55
46 ve üzeri	23	3,9	2,6	4,6
Test İst.		1,837		
Serb.Derecesi		3		
p*		0,939		

*: Kruscal Wallis Testi

Tablo 23 ‘de, kadın ve erkek katılımcıların iş tatmini ölçeği ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,699$).

Tablo 23

İş Tatmini Ölçeği ile Cinsiyet Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

İş Tatmini			
	n	Ort.	Std Sapma
Kadın	56	3,578	0,779
Erkek	94	3,471	0,761
p*		0,699	

*: Mann Whitney U testi

Tablo 24 ‘de, medeni durum gruplarının iş tatmini ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,519$).

Tablo 24

İş Tatmini Ölçeği ile Medeni Durum Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	İş Tatmini			
	n	Medyan	Min	Maks
Bekar	57	3,700	1,50	4,80
Diğer	93	3,650	1,45	5,00
Test İst.			2484,0	
p*			0,519	

*: Mann Whitney U Testi

Tablo 25 ‘de, çocuk sayısı gruplarının iş tatmini ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,248$).

Tablo 25

İş Tatmini Ölçeği ile Çocuk Sayısı Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

		İş Tatmini		
		n	Medyan	Min Maks
0	75	3,600	1,500	4,800
1	24	3,775	1,950	5,000
2	34	3,800	2,300	4,650
3 ve üzeri	17	3,850	1,450	4,600
Test İst.			4,126	
Serb.Der ecesi			3	
p*			0,248	

*: Kruscal Wallis Testi

Tablo 26 ‘de, eğitim durumu gruplarının iş tatmini ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,069$).

Tablo 26

İş Tatmini Ölçeği ile Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	n	Medyan	İş Tatmini	
			Min	Maks
Lise	12	3,900	2,850	4,500
Önlisans	14	3,950	1,500	4,800
Lisans	98	3,600	1,450	5,000
Yüksek Lisans	26	3,350	1,750	4,800
Test İst.			7,090	
Serb.Derecesi			3	
p*			0,069	

*: Kruscal Wallis Testi

Tablo 27 ‘de, toplam çalışma süresi gruplarının iş tatmini ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,316$).

Tablo 27

İş Tatmini Ölçeği ile Toplam Çalışma süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	n	Medyan	İş Tatmini	
			Min	Maks
1-5 yıl	43	3,700	1,500	4,800
6-10 yıl	34	3,550	1,750	5,000
11-15 yıl	22	3,400	1,750	4,800
15-20 yıl	17	3,950	2,550	4,350
20 yıl ve üzeri	34	3,700	1,450	4,600
Test İst.			4,728	
Serb.Derecesi			4	
p*			0,316	

*: Kruscal Wallis Testi

Tablo 28 ‘de, bulunduğu kurumda çalışma süresi gruplarının iş tatmini ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,740$).

Tablo 28

İş Tatmini Ölçeği ile Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	n	Medyan	İş Tatmini	
			Min	Maks
1-5 yıl	82	3,6250	1,5000	5,0000
6-10 yıl	27	3,6500	1,9000	4,6500
11-15 yıl	15	3,7000	1,7500	4,4500
15-20 yıl	10	4,0000	2,6000	4,2500
20 yıl ve üzeri	16	3,6750	1,4500	4,6000
Test İst.			1,975	
Serb.Derecesi			4	
p*			0,7400	

*: Kruscal Wallis Testi

7.6. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 29 'de, yaş gruplarının iş-yaşam dengesi ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,939$). Ölçeğin alt boyutları olan, iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması ölçekleri medyan ortalamaları yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,557$; $p=0,985$; $p=0,340$; $p=0,782$).

Tablo 29

**İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin
Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	İş Yaşam Dengesi				İş – Yaşam Uyum			Yaşamı İhmal Etme			Kendine Zaman Ayırma			Yaşamın İşten İbaret Olması		
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
25 ve altı	15	3,3	1,5	4,15	3,5	1	4,83	3,167	1,5	4,17	3	2	4,25	3,75	1,8	5
26-35	69	3,5	1,7	4,7	3,5	1,2	5	3,333	1,3	4,83	3,25	1	5	4	1	5
36-45	43	3,4	1,6	4,65	3,167	1,7	5	3,333	1,7	4,83	3,5	1,3	5	4	1	5
46 ve üzeri	23	3,6	2,3	4,55	3,667	1,2	5	3,333	1,7	4,5	3,25	2	5	4	2,5	5
Test İst.		0,406			2,075			0,154			3,356			1,079		
Serb.Derecesi		3			3			3			3			3		
p*		0,939			0,557			0,985			0,34			0,782		

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 30 ‘de, kadın ve erkek katılımcıların iş-yaşam dengesi ölçeği ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,777$). Ölçeğin alt boyutları olan, iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması ölçekleri medyan ortalamaları kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,442$; $p=0,514$; $p=0,702$; $p=0,160$).

Tablo 30

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Cinsiyet Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

		iş yaşam dengesi		İş – Yaşam Uyumu		Yaşamı İhmal Etme		Kendine Zaman Ayırma		Yaşamın İşten İbaret Olması	
	n	Ort.	Std Sapma	Ort.	Std Sapma	Ort.	Std Sapma	Ort.	Std Sapma	Ort.	Std Sapma
Kadın	56	3,42	0,753	3,32	0,847	3,22	0,84	3,42	0,913	3,84	1,017
Erkek	94	3,44	0,696	3,45	0,814	3,34	0,776	3,36	0,956	3,64	0,971
p*		0,777		0,442		0,514		0,702		0,16	

*: Mann Whitney U testi

Tablo 31 ‘de, medeni durum gruplarının iş-yaşam dengesi ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,761$). Ölçeğin alt boyutları olan, iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması ölçekleri medyan ortalamaları medeni durum grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,712$; $p=0,701$; $p=0,612$; $p=0,516$).

Tablo 31

**İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Medeni Durum Arasındaki Farkın Analizi
İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

		İş yaşam dengesi			İş – Yaşam Uyumu			Yaşamı ihmal Etme			Kendine Zaman Ayırma			Yaşamın İşten İbaret Olması		
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
Bekar	57	3,550	1,500	4,450	3,500	1,000	4,830	3,167	1,500	4,670	3,250	2,000	5,000	3,750	1,750	5,000
Diğer	92	3,400	1,600	4,700	3,500	1,170	5,000	3,333	1,330	4,830	3,250	1,000	5,000	4,000	1,000	5,000
Test İst.		2572			2555,5			2551,5			2520			2483,5		
p*		0,761			0,712			0,701			0,612			0,516		

*: Mann Whitney U Testi

Tablo 32 ‘de, çocuk sayısı gruplarının iş-yaşam dengesi ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,838$). Ölçeğin alt boyutları olan, iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması ölçekleri medyan ortalamaları çocuk sayısı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,631$; $p=0,920$; $p=0,336$; $p=0,464$).

Tablo 32

**İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Çocuk Sayısı Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin
Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		İş yaşam dengesi			İş – Yaşam Uyumu			Yaşamı ihmal Etme			Kendine Zaman Ayırma			Yaşamın İşten İbaret Olması		
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
0	75	3,6	1,5	4,55	3,5	1	4,83	3,333	1,5	4,83	3,25	1,5	5	4	1,5	5
1	24	3,3	1,8	4,4	3,667	1,8	4,33	3,5	1,8	4,5	3	2	5	3,625	1	5
2	34	3,25	1,8	4,7	3,25	1,2	5	3,083	1,3	4,83	3	1	5	3,5	1,5	5
3 ve üzeri	17	3,55	1,6	4,65	3	1,2	4,67	3,333	1,7	4,83	3,75	1,3	5	4	1	5
Test İst.		0,849			1,727			0,495			3,382			2,562		
Serb.Der ecesi		3			3			3			3			3		
p*		0,838			0,631			0,92			0,336			0,464		

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 33 ‘de, eğitim durumu gruplarının iş-yaşam dengesi ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,738$). Ölçeğin alt boyutları olan, iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması ölçekleri medyan ortalamaları eğitim durumu grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,669$; $p=0,799$; $p=0,992$; $p=0,064$).

Tablo 33

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Eğitim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

		İş yaşam dengesi			İş – Yaşam Uyumu			Yaşamı İhmal Etme			Kendine Zaman Ayırma			Yaşamın İşten İbaret Olması		
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
Lise	12	3,275	2,2	4,25	3,333	2,5	4	3,25	1,8	4,5	3,125	2,3	5	3,5	1,3	5
Önlisans	14	3,15	1,5	4,7	3,75	1	5	3	1,5	4,5	3,125	2	5	3,375	1,8	5
Lisans	98	3,525	1,6	4,65	3,5	1,2	5	3,333	1,3	4,83	3,375	1,3	5	4	1	5
Yüksek Lisans	26	3,425	1,7	4,4	3,333	1,3	4,33	3,417	1,7	4,67	3,25	1	5	3,5	1	5
Test İst.		1,262			1,557			1,008			0,103			7,254		
Serb.Derecesi	3				3			3			3			3		
p*		0,738			0,669			0,799			0,992			0,064		

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 34 ‘de, toplam çalışma süresi gruplarının iş-yaşam dengesi ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,791$). Ölçeğin alt boyutları olan, iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması ölçekleri medyan ortalamaları toplam çalışma süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,963$; $p=0,706$; $p=0,144$; $p=0,650$).

Tablo 34

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi için Kruscal Wallis Testi Sonuçları

		iş yaşam dengesi			İş – Yaşam Uyumu			Yaşamı ihmal etme			Kendine Zaman Ayırma			Yaşamın işten ibaret Olması		
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
1-5 yıl	43	3,45	1,5	4,5	3,5	1	5	3,167	1,5	4,5	3,25	2	5	3,75	1,8	5
6-10 yıl	34	3,575	1,7	4,55	3,5	1,3	4,67	3,417	1,3	4,83	3	1	5	3,875	1	5
11-15 yıl	22	3,675	2,5	4,7	3,75	2,5	5	3,5	2	4,83	3,5	2,8	5	4	2	5
15-20 yıl	17	3,3	1,9	4,65	3	1,2	4,33	3,667	1,5	4,83	3,5	1,5	4,75	4,25	1,3	5
20 yıl ve üzeri	34	3,3	1,6	4,55	3,5	1,2	4,67	3,167	1,7	4,5	3,25	1,3	5	3,625	1	5
Test İst.		1,699			0,598			2,162			6,842			2,473		
Serb.De recesi		4			4			4			4			4		
p*		0,791			0,963			0,706			0,144			0,65		

*: Kruscal Wallis Testi

Tablo 35 ‘de, bulunduğu kurumda çalışma süresi gruplarının iş-yaşam dengesi ölçeği medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,365$). Ölçeğin alt boyutları olan, iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması ölçekleri medyan ortalamaları bulunduğu kurumda çalışma süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,274$; $p=0,417$; $p=0,970$; $p=0,159$).

Tablo 35

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ile Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	iş yaşam dengesi			İş – Yaşam Uyum			Yaşamı İhmal Etme			Kendine Zaman Ayırma			Yaşamın İşten İbaret Olması			
	n	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks	Medyan	Min	Maks
1-5 yıl	82	3,6	1,5	4,55	3,667	1	5	3,333	1,5	4,83	3,25	2	5	4	1	5
6-10 yıl	27	3,4	1,7	4,7	3,333	1,7	5	3,333	1,3	4,83	3,5	1	5	4	1,3	5
11-15 yıl	15	3,1	2,5	4,15	3	2,3	4	3	2,2	3,83	3,25	2,3	4,5	3,75	2	4,75
15-20 yıl	10	3,475	1,9	4,15	3,667	1,2	4,17	3,333	1,5	4,33	3	2,5	4,75	3,625	1,3	5
20 yıl ve üzeri	16	3,2	1,6	4,55	3,5	1,2	4,67	3	2,2	4,33	3	1,3	5	3,25	1	5
Test İst.	4,312				5,13			3,922			0,536			6,59		
Serb.Derecesi	4				4			4			4			4		
p*	0,365				0,274			0,417			0,97			0,159		

*: Kruscal Wallis Testi

7.7. Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 36’da belirtildiği gibi, katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ile idealleştirilmiş etki/karizma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,937$; $p<0,001$) Buna göre katılımcıların dönüşümcü lider algısı arttıkça, idealleştirilmiş etki/karizma algısı artmaktadır.

Katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ile ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,950$; $p<0,001$) Buna göre katılımcıların dönüşümcü lider algısı arttıkça, ilham verici motivasyon algısı artmaktadır. İlham verici motivasyon alt boyutu ölçeği ile idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,869$; $p<0,001$) Buna göre katılımcıların ilham verici motivasyon algısı arttıkça, etki /karizma algısı artmaktadır.

Katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ile entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,937;p<0,001$) Buna göre katılımcıların dönüşümcü lider algısı arttıkça, entelektüel teşvik algısı artmaktadır. Entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği ile idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,816;p<0,001$) Buna göre katılımcıların entelektüel teşvik algısı arttıkça, idealleştirilmiş etki /karizma algısı artmaktadır. Entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği ile ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,867;p<0,001$) Buna göre katılımcıların entelektüel teşvik algısı arttıkça, ilham verici motivasyon algısı artmaktadır.

Katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ile kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,919;p<0,001$) Buna göre katılımcıların dönüşümcü lider algısı arttıkça, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi algısı artmaktadır. Kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği ile İdealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,817;p<0,001$) Buna göre katılımcıların kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi algısı arttıkça, idealleştirilmiş etki /karizma algısı artmaktadır. Kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği ile ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,826;p<0,001$) Buna göre katılımcıların kişiselleştirilmiş/bireysel ilgisi algısı arttıkça, ilham verici motivasyon algısı artmaktadır. Kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği ile entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,841;p<0,001$) Buna göre katılımcıların kişiselleştirilmiş/bireysel ilgisi algısı arttıkça, entelektüel teşvik algısı artmaktadır.

Katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,731;p<0,001$) Buna göre katılımcıların dönüşümcü lider algısı arttıkça, iş tatmini algısı artmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda hipotez 1 kabul edilmiştir. İş tatmini ölçeği ile idealleştirilmiş etki

/karizma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,691$; $p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş tatmini algısı arttıkça, idealleştirilmiş etki /karizma algısı artmaktadır. İş tatmini ölçeği ile ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,707$; $p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş tatmini algısı arttıkça, ilham verici motivasyon algısı artmaktadır. İş tatmini ölçeği ile entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,685$; $p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş tatmini algısı arttıkça, entelektüel teşvik algısı artmaktadır. İş tatmini ölçeği ile kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,657$; $p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş tatmini algısı arttıkça, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi algısı artmaktadır.

Katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ile iş-yaşam dengesi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,215$; $p<0,05$) Buna göre katılımcıların dönüşümcü lider algısı arttıkça, iş-yaşam dengesi algısı artmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda hipotez 2 kabul edilmiştir. İş-yaşam dengesi ölçeği ile idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,253$; $p<0,05$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam dengesi algısı arttıkça, idealleştirilmiş etki /karizma algısı artmaktadır. İş-yaşam dengesi ölçeği ile ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,177$; $p<0,05$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam dengesi algısı arttıkça, ilham verici motivasyon algısı artmaktadır. İş-yaşam dengesi ölçeği ile entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,164$; $p<0,05$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam dengesi algısı arttıkça, entelektüel teşvik algısı artmaktadır. İş-yaşam dengesi ölçeği ile kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,205$; $p<0,05$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam dengesi algısı arttıkça, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi algısı artmaktadır.

İş-yaşam dengesi ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.($r=0,422;p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam dengesi algısı arttıkça, iş tatmini algısı artmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda hipotez 3 kabul edilmiştir.

Katılımcıların dönüşümcü lider ölçeği ile İş – yaşam uyumu alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,330;p<0,05$) Buna göre katılımcıların dönüşümcü lider algısı arttıkça, iş-yaşam uyumu algısı artmaktadır. İş – yaşam uyumu alt boyutu ölçeği ile idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,327;p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam uyumu algısı arttıkça, idealleştirilmiş etki /karizma algısı artmaktadır. İş – yaşam uyumu alt boyutu ölçeği ile ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,294;p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam uyumu algısı arttıkça, ilham verici motivasyon algısı artmaktadır. İş – yaşam uyumu alt boyutu ölçeği ile entelektüel teşvik alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,294;p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam uyumu algısı arttıkça, entelektüel teşvik algısı artmaktadır. İş – yaşam uyumu dengesi alt boyutu ölçeği ile kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,323;p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam uyumu algısı arttıkça, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi algısı artmaktadır. İş-yaşam uyumu alt boyutu ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.($r=0,500;p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam uyumu algısı arttıkça, iş tatmini algısı artmaktadır. İş-yaşam uyumu alt boyutu ölçeği ile iş yaşam dengesi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,813;p<0,001$) Buna göre katılımcıların iş-yaşam uyumu algısı arttıkça, iş yaşam dengesi algısı artmaktadır.

Katılımcıların dönüşümcü lider ve alt boyutları idealleştirilmiş etki /karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi ölçekleri ile yaşamı ihmal etme alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki

yoktur.($r=0,098;p=0,235$, $r=0,105;p=0,203$, $r=0,059;p=0,473$, $r=0,079;p=0,338$, $r=0,110;p=0,179$). Yaşamı ihmal etme alt boyutu ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,252;p<0,05$) Buna göre katılımcıların yaşamı ihmal etme algısı arttıkça, iş tatmini algısı artmaktadır. Yaşamı ihmal etme alt boyutu ölçeği ile iş yaşam dengesi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,857;p<0,001$) Buna göre katılımcıların yaşamı ihmal etme algısı arttıkça, iş yaşam dengesi algısı artmaktadır. Yaşamı ihmal etme alt boyutu ölçeği ile iş – yaşam uyumu alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.($r=0,585;p<0,001$) Buna göre katılımcıların yaşamı ihmal etme algısı arttıkça, iş yaşam uyumu algısı artmaktadır.

Katılımcıların entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutu ölçekleri ile kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.($r=0,148;p=0,071$, $r=0,121;p=0,140$). Kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği ile dönüşümcü lider ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,180;p<0,05$). Buna göre katılımcıların kendine zaman ayırma algısı arttıkça, dönüşümcü lider algısı artmaktadır. Kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği ile idealleştirilmiş etki /karizma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,230;p<0,05$) Buna göre katılımcıların kendine zaman ayırma algısı arttıkça, idealleştirilmiş etki /karizma algısı artmaktadır. Kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği ile ilham verici motivasyon alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,167;p<0,05$) Buna göre katılımcıların kendine zaman ayırma algısı arttıkça, ilham verici motivasyon algısı artmaktadır. Kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.($r=0,426;p<0,001$) Buna göre katılımcıların kendine zaman ayırma algısı arttıkça, iş tatmini algısı artmaktadır. Kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği ile iş yaşam dengesi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,748;p<0,001$) Buna göre katılımcıların kendine zaman ayırma algısı arttıkça, iş yaşam dengesi algısı artmaktadır. Kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği ile iş yaşam uyumu alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde

ilişki vardır.($r=0,506;p<0,001$) Buna göre katılımcıların kendine zaman ayırma algısı arttıkça, iş yaşam uyumu algısı artmaktadır. Kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği ile yaşamı ihmal etme alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.($r=0,529;p<0,001$) Buna göre katılımcıların kendine zaman ayırma algısı arttıkça, yaşamı ihmal etme algısı artmaktadır.

Katılımcıların dönüşümcü lider, idealleştirilmiş etki /karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş/bireysel ilgi alt boyutları ölçekleri ile yaşamın işten ibaret olması alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.($r=0,083;p=0,315$, $r=0,152;p=0,064$, $r=0,044;p=0,593$, $r=0,017;p=0,836$, $r=0,110;p=0,182$). Yaşamın işten ibaret olması alt boyutu ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.($r=0,224;p<0,05$) Buna göre katılımcıların yaşamın işten ibaret olması algısı arttıkça, iş tatmini algısı artmaktadır. Yaşamın işten ibaret olması alt boyutu ölçeği ile iş yaşam dengesi alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,784;p<0,001$) Buna göre katılımcıların yaşamın işten ibaret olması algısı arttıkça, iş yaşam dengesi algısı artmaktadır. Yaşamın işten ibaret olması alt boyutu ölçeği ile iş yaşam uyumu alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.($r=0,495;p<0,001$) Buna göre katılımcıların yaşamın işten ibaret olması algısı arttıkça, iş yaşam uyumu algısı artmaktadır. Yaşamın işten ibaret olması alt boyutu ölçeği ile yaşamı ihmal etme alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır.($r=0,645;p<0,001$) Buna göre katılımcıların yaşamın işten ibaret olması algısı arttıkça, yaşamı ihmal etme algısı artmaktadır. Yaşamın işten ibaret olması alt boyutu ölçeği ile kendine zaman ayırma alt boyutu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.($r=0,476;p<0,001$) Buna göre katılımcıların yaşamın işten ibaret olması algısı arttıkça, kendine zaman ayırma algısı artmaktadır.

Tablo 36

Ölçeklerin Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

		Dönüşümcü Lider	İdealleştirilmiş Etki /Karizma	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Teşvik	Kişiselleştirilmiş /Bireysel İlgisi	iş tatmini	iş yaşam dengesi	İş – Yaşam Uyumu	Yaşamı ihmal Etme	Kendine Zaman Ayırma	Yaşamın İşten İbareti Olması
Dönüşümlü Lider	r	1	,937**	,950**	,937**	,919**	,731**	,215**	,330**	0,098	,180*	0,083
	p		0	0	0	0	0	0,008	0	0,235	0,028	0,315
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	r	,937**	1	,869**	,816**	,817**	,691**	,253**	,327**	0,105	,230**	0,152
	p	0		0	0	0	0	0,002	0	0,203	0,005	0,064
İlham Verici Motivasyon	r	,950**	,869**	1	,867**	,826**	,707**	,177*	,294**	0,059	,167*	0,044
	p	0	0		0	0	0	0,03	0	0,473	0,041	0,593
Entelektüel Teşvik	r	,937**	,816**	,867**	1	,841**	,685**	,164*	,294**	0,079	0,148	0,017
	p	0	0	0		0	0	0,046	0	0,338	0,071	0,836
Kişiselleştirilmiş /Bireysel İlgisi	r	,919**	,817**	,826**	,841**	1	,657**	,205*	,323**	0,11	0,121	0,11
	p	0	0	0	0		0	0,012	0	0,179	0,14	0,182
İş tatmini	r	,731**	,691**	,707**	,685**	,657**	1	,422**	,500**	,252**	,426**	,224**
	p	0	0	0	0	0		0	0	0,002	0	0,006
İş yaşam dengesi	r	,215**	,253**	,177*	,164*	,205*	,422**	1	,813**	,857**	,748**	,784**
	p	0,008	0,002	0,03	0,046	0,012	0		0	0	0	0
İş – Yaşam Uyumu	r	,330**	,327**	,294**	,294**	,323**	,500**	,813**	1	,585**	,506**	,495**
	p	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
Yaşamı ihmal Etme	r	0,098	0,105	0,059	0,079	0,11	,252**	,857**	,585**	1	,529**	,645**
	p	0,235	0,203	0,473	0,338	0,179	0,002	0	0		0	0
Kendine Zaman Ayırma	r	,180*	,230**	,167*	0,148	0,121	,426**	,748**	,506**	,529**	1	,476**
	p	0,028	0,005	0,041	0,071	0,14	0	0	0	0		0
Yaşamın İşten İbareti Olması	r	0,083	0,152	0,044	0,017	0,11	,224**	,784**	,495**	,645**	,476**	1
	p	0,315	0,064	0,593	0,836	0,182	0,006	0	0	0	0	

*:p<0,05

**:p<0,001

7.8. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Tablo 37’de belirtildiği gibi, yapılan regresyon analizinde aracı değişken etkisine ilişkin etkinin gerçekten aracı değişken etkisi olup olmadığının test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile iş yaşam dengesi arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişki vardır. ($F=8,2381$; $p<0,05$). İş yaşam dengesindeki toplam değişimin %5,3’ü dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. ($R^2=0,053$). Dönüşümcü liderlik iş yaşam dengesini arttırmaktadır. ($\beta=0,156$).

Dönüşümcü liderlik ile iş yaşam dengesi ilişkisine iş doyumu eklendiğinde, dönüşümcü liderlik ve iş yaşam dengesi ile iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişki vardır. ($F=123,598$; $p<0,001$) İş Doyumundaki toplam değişiminin %62,7’si dönüşümcü liderlik ve iş yaşam dengesi tarafından açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve iş yaşam dengesi iş doyumunu arttırmaktadır. ($\beta=0,489$; $\beta=0,314$) Yani modele iş doyumu eklendiğinde R^2 değerinde anlamlı bir artış olmuştur.

Dönüşümcü Liderlik ile iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişki vardır. ($F=177,984$; $p<0,001$). İş doyumundaki toplam değişimin %54,6’sını dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. ($R^2=0,546$). Dönüşümcü liderlik iş doyumunu arttırmaktadır. ($\beta=0,538$).

İş doyumundaki toplam değişim dönüşümcü liderlik %54,6’sını açıklıyorken, İş yaşam dengesi ile 62,7’sini açıklamaktadır. $\Delta R^2= 0,081$ oranında yükselme olmuştur. Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile iş doyumu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 37

Dönüşümcü Liderlik ile İş Doyumu İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolünün Tespiti için Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R2
Model1	Sabit	2,9271	15,9438	<0,001	8,2381	0,0050	0,0530
İş Yaşam Dengesi	Dönüşümcü Liderlik	0,1560	2,8702	0,0050			
Model2	Sabit	1,7825	13,0790	<0,001	177,9840	<0,001	0,5460
İş Doyumu	Dönüşümcü Liderlik	0,5382	13,3410	<0,001			
Model3	Sabit	0,8641	4,2292	<0,001	123,5980	<0,001	0,6270
İş Doyumu	Dönüşümcü Liderlik	0,4892	12,9803	<0,001			
	İş Yaşam Dengesi	0,3137	5,6541	<0,001			

Bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile aracı değişken iş doyumu birlikte analize sokulduğunda, dönüşümcü liderliğin iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi $\beta=0,5382$ 'den $\beta=0,4892$ 'ye azalmıştır ($\Delta\beta=0,049, p<0,001$). Bu durumda dönüşümcü liderlik ile iş doyumu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin kısmi aracı etkisi olduğu söylenebilir. Bu bulgular doğrultusunda hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderlik, iş doyumu ve iş-yaşam dengesi kavramları son yıllarda alan yazında sıkça yer verilen kavramlar arasında yer almaktadır. Örgüt yapısı içerisinde yönetim tarzı olarak dönüşümcü liderlik, üyelerin çalışma hayatının süreç akışına önemli katkılar sağlayabileceğinden önemli görülmektedir.

İş doyumu kavramı örgüt üyelerinin içinde bulundukları koşullar itibariyle yaptıkları işten, işin içeriğinden, bir diğer ifadeyle işe ilişkin her şeyden duydukları memnuniyeti ifade edebilmektedir. Bir diğer kavram olan iş-yaşam dengesi ise özellikle verimlilik, adanmışlık ve sahiplenme gibi sonuçları itibariyle sıkça konu edilmektedir. Bireyler sosyal ve iş hayatlarında birden çok role bürünmekte ve paralel ya da değişken ilerleyen süreci dengeli sürdürme arzusunda olmaktadır.

Yapılan araştırmada internet tabanlı anket yöntemi ile 150 kişilik örneklem elde edilmiştir. Ankete katılımda demografik bilgiler, cinsiyet dağılımında %62,7'si erkek ile erkek; yaş dağılımında %46 ile 26-35 yaş aralığı; medeni durumda %61,3 ile evli; çocuk sayısında %50 ile çocuk sahibi olmayan; eğitim durumu dağılımında %65,3 ile lisans; toplam çalışma süresi dağılımında %28,7 ile 1-5 yıl aralığında; bulunduğu kurumda çalışma süresi dağılımında %54,7 ile 1-5 yıl aralığı ağırlıklıdır.

Normallik testi sonucunda normal dağılım olmadığı sonucuna varılması, özellikle sosyal bilimlerde karşılaşılan bir sorundur. İnsan üzerinde uygulanan çalışmalar ve genellikle beşli likert ile seçim sunulması sonuçlarda normal olmayan bir dağılımı meydana getirmektedir. Kişiler arasında seçim aralığının tutarlılık göstermiyor oluşu araştırmanın niteliği açısından değerlendirilmemelidir. Örneğin: iş doyumu ölçeği içerisinde çalışma şartları bakımından değerlendirilen soruda hiç memnun değilim ile çok memnunum arasında kişilerin seçimlerinin bulundukları şartlar, kişilik özellikleri, öncelikleri v.b. itibariyle çeşitlilik göstermesi oldukça doğal görülebilmektedir.

Ölçeklerin güvenilirliği analizinde Cronbach Alfa değerleri dönüşümcü liderlik için 0,92, iş doyumu için 0,94 ve iş-yaşam dengesi için 0,90 ile yüksek güvenilirliğe sahip oldukları görülmüştür. Her bir ölçeğin uyarlamalarında yapılan güvenilirlik analizi

bulgularının üzerinde sonuç alınması muhasebe çalışanlarının seçilmesi yani belirli bir gruba odaklanmasına bağlanabilmektedir.

Değişkenler ve demografik özellikler arası ilişkilerde eğitimin dönüştürücü liderlik algısını etkilediği sonucu, eğitim seviyesi yüksek örgüt üyesinin dönüştürücü liderden etkilenecek düzeyde bilgiyi alamıyor olabilmesine, ilham kaynağı göremiyor oluşuna ve entelektüellik düzeyinde kendini lideri ile kıyaslayacak seviyede görebiliyor olması ile ilişkilendirilebilir.

Regresyon analizinde aracı değişkenliğin ölçülmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Test sonucunda dönüştürücü liderlik ile iş-yaşam dengesi arasında, dönüştürücü liderlik ile iş-yaşam dengesi ilişkisine iş doyumunu eklendiğinde aralarında ve dönüştürücü liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı doğrudan ilişkiye rastlanmaktadır. İş doyumunu artışında dönüştürücü liderlik ile %54,6 artış görülürken iş-yaşam dengesi ile bu oran %62,7'ye yükselmektedir. Bu bulgulara göre dönüştürücü liderlik algısı ile iş doyumunu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin sağlanması hali kısmen artışı etkilemektedir. Analizler sonrası dönüştürücü liderlik ile iş doyumunu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin kısmi aracı rolünden söz edilebilmektedir. Bireylerin dönüştürücü liderlik algıları ile iş doyumları pozitif yönde etkileşim içinde olsa dahi iş ve yaşam rollerinde herhangi bir yığılma olması halinde dengeden bahsedilemeyecektir. Dengesizlik bireyde baskı hissi ve motivasyon kaybına neden olabilecek böylece iş doyumunu da dolaylı olarak etkilenecektir.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı geliştirdikleri dönüştürücü liderlik algısı arttıkça iş doyumunu düzeylerinin de benzer şekilde artış gösterdiğini belirtmektedir.¹⁸³ Sung çalışmasında dönüştürücü liderliğin iş doyumuna yüksek oran etki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.¹⁸⁴ Smoak yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü

¹⁸³ Haluk, Tanrıverdi, Safiye, Paşaoğlu, "Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 13, 2014, s.292

¹⁸⁴ Chi-Ling, Sung, "Relationship Among Supervisor's Transformational And Transactional Leadership Styles And Teachers Job Satisfaction In Taiwan Higher Education", Doctor of Philosophy Lynn University, **Chair: Dr. William Leary**, 2007, s.5

anlamli ilişkiden bahsetmektedir.¹⁸⁵ Araştırmamızın ilk hipotezi olan dönüşümcü liderlik ile iş doyumu arasındaki pozitif yönlü ilişkiye dair yapılan diğer çalışma bulguları araştırmamız ile benzerlik görülmektedir.

Linda ve Fitria çalışmalarında dönüşümcü liderliğin iş-yaşam dengesini desteklediği yönünde bilgilere ulaşmışlardır.¹⁸⁶ Literatürde dönüşümcü liderliğin iş-yaşam dengesi ile doğrudan ilişkisi üzerine çok fazla yazına rastlanmamaktadır. Araştırmamızın ikinci hipotezi olan dönüşümcü liderlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışma zayıf yönlü ilişki bulgularına ulaşılması itibarıyla araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Az sayıda yazına rastlanması araştırmamızı önemli kılan bir diğer husus olarak sayılabilecektir.

Özcan ve Bayarçelik çalışmalarında iş doyumu ve iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü anlamli ilişkiye ulaşmışlardır.¹⁸⁷ Zhao vd. çalışmaları ile iş-yaşam dengesi ile iş doyumu arasında ilişki olduğu ve iş-yaşam arası rollerin ağırlığıyla doyumun azalabileceği sonucuna işaret etmektedirler.¹⁸⁸ Araştırmamızın üçüncü hipotezi olan iş doyumu ile iş-yaşam dengesi arasındaki pozitif yönlü ilişkiye dair yapılan diğer çalışma bulguları araştırmamız ile benzerlik görülmektedir.

Araştırmanın uygulandığı grubu oluşturan muhasebe çalışanları serbest ve bağımlı çalışan olması durumuna göre sınıflandırılabilir. Evreni oluşturan serbest muhasebecilerin ağırlıklı olarak danışmanlık veren ofislerde işverenine bağlı çalıştığı bilinmekte, bağımlı çalışan olarak sınıflandırılan muhasebe çalışanları ise herhangi bir iş yeri/işletme bünyesinde muhasebe elemanı/ muhasebe uzmanı/ muhasebe sorumlusu/ muhasebe müdürü vd. hiyerarşik yapının bir basamağında aylıklı çalışanlardan oluşmakta ve liderlik algısı burada gündeme gelmektedir.

¹⁸⁵ Lolita- Mancheno, Smoak, ,“Transformational Leadership, Work- Related Cultural Values and Job Satisfaction”, Doctor Of Business Administration, **H. Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University**, 2008, s.1-2

¹⁸⁶ M. R., Linda, Y. Fitria, “The Influence of Perceived Organizational Support on Work-Life Balance With Transformational Leadership as The Moderating Variable”, **The 1st Internasional Conference on Economics Business, and Accounting** 2016, s.416

¹⁸⁷ Ebru, Beyza, Bayarçelik , Anıl, Hıdır, “Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi”, **International Journal of Management and Administration** , 4 (7), 2020, s.68

¹⁸⁸ X. Zhao, & K. Namasivayam, “The Relationship of Chronic Regulatory Focus to Work Family Conflict and Job Satisfaction”, **International Journal of Hospitality Management**, (31), 2012, s.460

Muhasebe iş içeriği itibariyle yoğun bir tempoya sahiptir. Sistemsel veya vergisel anlamda sıklıkla değişime maruz kalınan bu alanda iş görenler dönüşümde hızlı adaptasyonu önemsemektedir. Yenilikleri hayata geçirmede dönüşümcü liderin izleyenlerini planlı ve kolaylıkla yeni sisteme uyum sağlayabilmeleri yönünde desteklemektedir. Öte yandan yaşanan yoğun tempo motivasyon dolayısıyla iş doyumunu üzerinde etki oluşturmaktadır. İş itibariyle başlayıp biten içeriği olmayan, bir işin bitişini yeni bir işin doğuşunun takip ettiği bu alanda izleyenleri doyum düzeyinde tutabilmek oldukça güç ve zahmetli görülebilmektedir. Tüm bunların yanında bireyler iş yerinde sahip oldukları roller ile kişisel yaşantılarında yapmaları gerekenler veya taşınması zorunlu yükler nedeniyle iş-yaşam dengesini korumakta dönemsel olarak güçlük yaşayabilmektedirler.

Araştırmanın odaklandığı muhasebe çalışanlarının iş doyumunun orta-yüksek seviyede bulunması yoğunluk ve işin niteliğine bağlanabilir. Buradan hareketle çalışanlara yoğun tempoyu dengeleyici müdahalelerle yığılmanın önüne geçmeleri önerilebilir. Örneğin; günlük işlerin yanı sıra ay kapanışı/açılışı yapılan dönemlerde çalışan fazladan iş yükü hissedebilmektedir, müdahale edilebilecek alan günlük iş taleplerinde diğer çalışanlardan planlamanın ilgili tarih aralığında esneklik sağlayacak şekilde yapması olabilir. Aksi durumda çalışanın iş zamanını arttırması gerekebilecektir. İşin niteliğine ilişkin, çalışanlar belli bir seviyeden sonra sıradanlık hissine kapılabilmektedir. Çalışan burada sıradanlıktan uzak kalmak için örgüt içi benzer iş süreçleri ile dönemsel rotasyon talebine gidebilir yani finansal süreçleri takip eden ve sıradanlaştığı hissine kapılan çalışan evrak kayıt ile ilgilenen arkadaşı ile dönemsel olarak sorumlulukları takas edebilir. Bir diğer bulgu ise iş-yaşam dengesinin orta seviyede oluşudur. Buradan hareketle yoğun ve stres altındaki muhasebe çalışanlarının kişisel ve iş rolleri arasında orta seviyede denge sorunu yaşadıkları söylenebilir. Dengenin sağlanmasında çalışanların rolleri ayrıştırması çözüm olarak önerilebilir. Örneğin; kişisel yaşantısında kadın sosyal kimlik rolü bulunan ve ücretsiz ev işçiliği yürüten kadın muhasebe çalışanı iş hayatında sahip olduğu rol gereği esnek çalışma dönemlerinde diğer rolüne dair sorumluluklarından fedakârlık etmek zorunda kalabilmektedir. Kadın çalışan mümkünse sosyal kimlik rolünün içeriğini değiştirerek ev işlerini aile üyeleri ile paylaşabilir, her iki alandaki ideallerini esnetebilir veya uygulamada kolaylık sağlayarak

süreden tasarruf sağlayan yöntemlere geçiş yapılabilir. Öte yandan hem iş doyumunu hem iş-yaşam dengesi algılarında liderlerin etkili olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik algısının orta düzeyde olduğu görülen bulgulardan hareketle liderler çalışanlarına; iş süreçlerinin kolaylaştırılması, karmaşadan uzak sistemlerin kurgulanması, zaman tasarrufu sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesinde öncülük edilmesi, rutinleşen süreçlerde iş takası için çalışanlara gerekli ortamın sağlanması ve yeniliklerin uygulamaya koyulmasında hızlı uyumu sağlayıcı öncülük gösterilmesi ile destek olabilirler.

Araştırma; muhasebe çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısının eğitim düzeylerine göre değişkenlik gösteriyor olması ve algının alt düzey eğitim seviyesinde artıyor olması yönüyle yapılacak araştırmalara yol göstermektedir. Bulgularda erkek çalışanın ağırlıklı olması iş-yaşam dengesi algısının orta seviyede çıkmasında etkili görülebilir. Sosyal kimlik rolü itibariyle görece daha çok denge problemi olan kadın muhasebe çalışanlarına yoğunlaşan özellikli bir araştırma literatüre özgün katkılar sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, muhasebe çalışanları işleri itibariyle iş doyumuna ulaşmada güçlük yaşayabilmektedirler. Dönüşümcü liderliğin iş doyumunu ile güçlü bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Araştırma muhasebe çalışanları örneği üzerinden dönüşümcü liderlik iş doyumunu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracı etken olduğunu yani dengenin iş doyumunu düzeyini arttırmaya aracılık ettiğini ortaya koymakta ve bu yönüyle özgünlük barındırmaktadır. Yoğun iş temposunda gün boyu dikkat gerektiren bahse konu alanda süreçlerin kolaylaştırılması, hızlı adaptasyon, motivasyon v.d. faktörleri hayata taşıyacak bir dönüşümcü lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü lidere sahip muhasebe çalışanın endişeleri görece azalabilecektir. Yaptığı işte doyuma ulaşma eğilimine girebilecektir. Burada iş doyumuna yönelimde iş-yaşam dengesinin sağlanıyor olması doyumun derecesini de arttırmaktadır. Bu çalışma araştırmacılara muhasebe çalışanları örneği üzerinde dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Örgütlerde üyelerin her birinin iş doyumunu algıları gözlemlenmeli, doyumsuzluk halinin kaynağında iş-yaşam dengesizliğinin olup olmadığının araştırılması oldukça önemlidir. Burada en büyük etkenlerden biri liderlik

uygulamalarıdır. Liderler gözlem sonuçlarını radikal biçimde ve ihtiyacı karşılamak üzere değerlendirmelidir. Değerlendirmeler sonucu gerekli düzenlemeler hayata geçirilebilmelidir. Öte yandan çalışanların iş-yaşam çatışmasında dengenin sağlanamıyor oluşunun iş dolayısıyla sahip olduğu rol veya sosyal hayat rolünden hangisinin etkili olduğunu tespit ederek gerekli liderlik algıları ile iş doyumlarına dair yönetimi geri bildirimle beslemeleri gerekmektedir.





EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu soru formu Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde gerçekleştirilen “Dönüşümcü Liderlik ile İş Doyumu İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü” başlıklı tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen isminizi belirtmeyiniz. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır. Sizden yanıtlamanızı istediğimiz soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Lütfen açıklamaları dikkatlice okuyarak formu doldurunuz. Vereceğiniz her bir yanıt ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerlendirilebileceğinden lütfen boş bırakmayınız.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Yaş:

Medeni Durum: () Evli () Bekar () Diğer

Çocuk Sayısı: () 0 () 1 () 2 () 3 veya üzeri

Eğitim Durumu: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans

Toplam Çalışma Süresi: ____yıl ____ay

Bulunduğunuz Kurumda Çalışma Süresi: ____yıl ____ay

I. BÖLÜM

Lütfen muhasebe birim yöneticinize yönelik aşağıda yer alan ifadelere ilişkin değerlendirmelerinizi ilgili sorunun karşısına işaretleyiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1. Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur.					
2. Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir.					
3. Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır.					
4. Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.					
5. Yöneticim astları için iyi bir örnektir.					
6. Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.					
7. Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.					

8. Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.					
9. Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur.					
10 Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.					
11. Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.					
12. Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.					
13. Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.					
14. Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır.					

15. Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.					
16. Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.					
17. Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.					
18. Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.					
19. Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır.					
20. Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.					

II. BÖLÜM

Lütfen şu an ki işinize yönelik aşağıda yer alan ifadelere ilişkin değerlendirmelerinizi ilgili sorunun karşısına işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından					

8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10.Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından					
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.Yaptığım iş ve karşılığından aldığım ücret bakımından					
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından					

17.Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından					
19.Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından					
20.Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden					

III. BÖLÜM

Lütfen şuan ki iş ve iş dışı yaşamınıza yönelik aşağıda yer alan ifadelerle ilişkin değerlendirmelerinizi ilgili sorunun karşısına işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Çok Katılıyorum
1. Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.					
2. Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					

3. Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.					
4. Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
5. Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum					
6. Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
7. İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
8. İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
9. İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					
10. İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum					

11. Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.					
12. Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.					
13. “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdum” diye düşünüyorum.					
14. İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.					
15. Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
16. İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.					
17. İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					

18. İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
19. Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
20.Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

Apuhan, Ş. Recep, “**Doğru Yönetim, Kesin Sonuç**”, 3.Basım, İstanbul: Timaş Yayınları, 1997

Altuğ, Duygu, “**Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**”, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997

Barnett, R. , “**A New Work-Life Model for the Twenty-First Century**”, Annals, 1999

Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J. “**MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**”, Redwood City, CA: Mind Garden, 1995

Buchanan, David, Andrzej Huczynski, “**Organizational Behavior an Introductory Text**”, 3th, ed. Prentice Hall, U.K.1992

Budak, Gönül, Budak, Gülay, “**İşletme Yönetimi**”, 8. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2018

Can, Halil ve diğerleri, **Organizasyon ve Yönetim**, 8.baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2011

Çetin, Ölçüm, Münevver, “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004

Clutterbuck, David “**Managing Work-Life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change**”, London, CIPD Publishing. 2003

Daft, Rizhard L., “**Management**”, Second Edition, The Dryden Press, 1996

Erdoğan, İlhan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, Yayın No: 266, İstanbul: İşletme fakültesi Yayınları, 1996

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009

Erkutlu, Hakan Vahit, “**Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları**”, 1. Baskı, Ankara: Efil Yayınevi, 2014

George, Bill, “**Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value**”, 1st Edition, San Francisco: CA7 Jossey-Bass, 2003

Glueck, W. F., **Management**, Dryden Pres, Illinois, 1980

Goleman, D. , “**Sosyal zekâ, insan ilişkilerinin yeni bilimi**”, 1.Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2007

Güney, Salih, “**Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**”, 1. Baskı, Ankara: Ocak Yayınları, 1999

Halsey, William D. , “**Macmillan Contemporary Dictionary**” , First Edition, İstanbul: Abc Tanıtım Basımevi, 1988

Herzberg, H. F. , **Motivation-Hygiene Profiles**, 1976

Hiebert, M., & Klatt, B., “**The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques**”, 1st Edition, New York: McGraw-Hill, 2001

Hitt , Michael, Middlemist, Dennis ve Mathis, L. Robert, **Management**, 1986

İzgören, A. Şerif ,” **İş Yaşamında 100 Kanguru Sistem Liderliği**”, 29. Baskı, İstanbul: Elma Yayınevi, 2011

Keçecioğlu, Tamer, “**Liderlik ve Liderler**”, 1. Baskı, İstanbul: KalDer Yayınları, 1998

Koçel, Tamer., ”**İşletme Yöneticiliği**”, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2010

Kümbetoğlu, Belkıs, “ **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**”, İstanbul: Bağlam yayınları, 2008, s. 99

Luthans, F., “**Organizational Behavior**”, New York :Mcgraw Hill Book Company,1995

Malhotra, N.K., “**Marketing Research an Applied Orientation**”, 4. Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004

Marion, Russ, Gonzales, Leslie D. , “**Leadership in Education Organizational Theory for the Practitioner**”, 2. Baskı, Wavelend Press, Long Grov, 2014

Mullins, Laurie J., “**Management and Organisational Behaviour**”, Great Britain: Pitman Publishing, 1989

Önen, Levent & Tüzün, Burak, “**Motivasyon**”, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2005

Özcan, Dinç, Esra, “**Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**”, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2011

Robins S.P. ve Judge, T.A., “**Örgütsel davranış (Çev. İ. Erdem)**” Ankara: Nobel Yayınları, 2012

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. “**Örgütsel Psikoloji**”, Bursa: Alfa Yayınevi, 1998

Sakallı, Nuray, “**Sosyal Etkiler Kim, Kimi Nasıl Etkiler?**”, 5. Baskı, Ankara: İmge Kitapevi, 2016

Saruhan, Şadi, Can ve Yıldız, Müge, Leyla, “**İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**”, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2014

Taşkıran, Erkan, “**Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim (örgütsel adaletin rolü)**”, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2011

Tınaz, Pınar, “**Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**”, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2013

Tutar, Hasan, “**Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)**”, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2016

Tüz, Vergiliel, Melek ve Sabuncuoğlu, Zeyyat, “**Örgütsel Davranış**”, 6. Baskı, İstanbul: Aktüel Yayıncılık, 2016

Ünlü, Sezen, Eroğlu, Erhan, Gökdağ, Rüçhan, Ergüven, M. Sinan, “**İş ve Yaşamda Motivasyon, Yavuz Tuna (Ed.)**”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013

Vroom, V.H. ,**Work and motivation**, John Wiley and Sons, New York, 1964

Warren, Bennis, “**On Becoming a Leader**”, Fourth Edition, Basic Books , 2009

Winkler, I. “**Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership**”, Springer Science & Business Media, 2010

Yukl, Gary. **Leadership in Organizations**, 8. Baskı, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data , 2013

Süreli Yayınlar

Akbolat, Mahmut, Işık, Oğuz, Yılmaz, Ali, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**,(11),2015, s.35-50

Allix, M.Nicholas “Transformational Leadership, Democratic or Despotic?”, **Educational Management & Administration**, 28(1), 2000 , s.7-20

Arıkan, Semra, “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1), 2001, s.231-257.

Arnett, Dennis B ,Laverie, Debra A. & Mclane, Charlie, “Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 43(2), 2002, s.87-96

Arslan, Hüseyin, Göksoy, Süleyman, “Hedef kuramı kapsamında beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışları”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 17 (1), 2017, s.32-47

Aslan, Şebnem, “Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi:“ Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6(1), 2009, s.256-275

Baron, R. M., & Kenny, D. A., “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations”, **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1986, s. 1173.

Bass, B.M. “Leadership: good, better, best”, **Organizational Dynamics**, 13 (3), 1985, s.26-40.

Bayarçelik , Ebru, Beyza, Hıdır, Anıl, “Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi”, **International Journal of Management and Administration** , 4 (7), 2020, s.54-70

Baysal, Ayşe Can, “İşletmelerde İş Gücü Devri Sorunu”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (6), 1984, s. 81-95

Block, Lory, “ The leadership-culture connection: an exploratory investigation”, **Leadership & Organization Development Journal**, (24).6 ,2003

Bond, F.W., Flaxman, P.E.ve Bunce D., “The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention”, **Journal of Applied Psychology**, 93, 2008, s.645

Bölükbaşı, Ayşe, Yıldıztan, Dina, “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , 27 (2) ,2015, s.345-366

Büyüköztürk, Şener, “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirme Kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32, 2002, s.470-480

Clark, Sue Campbell, “Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance”, **Human Relations**, 53 (6), 2000, s.747-770

Conger, Jay A. “Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research.” **Leadership Quarterly** , 10 (2)Summer, 1999, s.145-179

Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. “ Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24, 2010, s.103-119

Çeken, Hakan, “Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (28), 2012, s.18-39

Çelik, Vehbi, “Eğitimde dönüştürücü liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4(4),1998, s.423-442

Çetin, Necip, “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1) 23, 2008, s.74-84

Dansereau, Fred, George, Graen ,J. Haga, William, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol: 13, 1975, s. 46-78

Devanna M.A. & Tichy, N. ,“Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless Corporation”, **Human resource management**, 29(4), 1990, s.455- 471

Dilek, Yıldırım & Zeynep, Aycan, “Nurses Work Demand & Work- Family Conflict : A Questionnaire Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, Vol:45, No:9, 2008, s. 1366-1378

Doğrul, Burcu, Şefika & Tekeli, Seda, “İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma”, **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, 2(2), 2010, s.11-18

Dora, S., and Marks, A.,“Work- Life Balance and the Software workers”, **Human Resource Management Journal**, 14 (2), 2004, s. 54 – 74

Edwards, J. R. and Rothbard, N.C., “Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs”, **Academy of Management Review**, 25(1), 2000, s.178–199.

Emslie, C., & Hunt, K. , “Live to work’or ‘work to live’? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life” , **Gender, Work & Organization**, 16(1), 2009, s.151-172.

Ergun, Turgay, “**Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**”, Yayın No: 191, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi, 1981

Gedik, Yasemin, “Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 3(2), 2020, s.19-34

Gerstner, Charlotte R.ve Day, David V. ,“Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, 82 (6), 1997, s. 827-844.

Gomes, A.R. “Transformational leadership: Theory, Research, and Application To Sports”, In C. Mohiyeddini (Ed.)”, **Contemporary Topics and Trends In The Psychology of Sports New York: Nova Science Publishers**. 2014, s.31-75

Gök, Sibel, “Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi** , 6:2, 2009, s.587-605

Graen, George B., ve Uhl-Bien, Mary, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level MultiDomain Perspective”, **Leadership Quarterly**, Vol: 6, 1995, s. 219-247.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. ve Shaw, J.D., “The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life”, **Journal of Vocational Behavior**, 63, 2003, s.510-531

Gregory, A., & Milner, S. ,”Work–life balance: A matter of choice?”, **Gender, Work & Organization**, 16(1), 2009, s.1-13.

Guest, D. E., “Perspectives on the study of work-life balance.”, **Social Science Information**, 41, 2002, s. 255–279.

Gül, Hasan, Ercan, Oktay, & Hakan, Gökçe, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı:15, 2008, s.1-11

Gürel, Pınar, Altıok, “İş-Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler için Belirlenmesi : Lojistik Regresyon Analizi”, **İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi**, 1. Sayı, 2018, s. 31- 41

Harvey, Eric, “Liderlik ve Etik” , **Executive Excellence**, Yıl:8, Sayı:87, 2004, s. 23

Hay, I., “Leadership of stability and leadership of volatility: transactional and transformational leaderships compared”, **Academic Leadership: The Online Journal**, Vol: 4(4), Article 6, 2006, s.1-13

Hay, Iain, “Transformational leadership: Characteristics and criticisms”, **E-journal of Organizational Learning and Leadership**, 5(2), 2006, s.2-19

House, R.J. ,”Charismatic leadership in service-producing organizations”, **International Journal of Service Industry Management**, 3(2), 1992, s.5–16.

Hunt, J.G. ,Boal, K.B .& Dodge, G.E. , “The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: an experimental examination of two kinds of charismatic leadership”, **Leadership Quarterly**, 10 (3), 1999, s.423-448

Hyman J & Summers J. ,”**Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy**”, *Personnel Review*, 33 (4),2004, s.418-429

Jacobsen, C. & House, R.H. ,”Dynamics of charismatic leadership a process theory, simulation model, and tests”, **The Leadership Quarterly**, 12, 2001, s.75-112.

Judge, Timothy, Thoresen, Carl j., Bono, Joyce E., , Patton, Gregory K., , “The Job Satisfaction- Job Performance Relationship: A Qualitative Rewiev” , **Psychological Bulletin**, Vol:127, No:3, 2001, s.376

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. ve Rosenthal, R.A. “**Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**”, New York: Wiley, 1964

Karip, Emin, “Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 16 (16), 1998, s.443-465

Kelly, Dawn, “Using vision to improve organisational communication”, **Leadership & Organization Development Journal**; 21, 1/2; Global, 2000

Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. “The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore”, **Journal of organizational behavior**, 16(4), 1995, s.319-333.

Korkmaz, Oya, & Erdoğan, Evrim, “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, **Ege Academic Review**,2014, 14(4), s.541-557

Kuzulu, Ece, Kurtuldu, Selver, Özkan Vural Gülşah, “İş Yaşam Dengesi ile Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, **Sakarya İktisat Dergisi**, 2(1), 2013, s.88-127

Küçüközkan, Yasemin, “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2005, 1 (2) , s.85-116

Locke, E.A. , “The Nature and Causes of Job Satisfaction in M.D. Dunnette (Ed.)”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chiago,1976, s.1297-1343

Lockwood N.R. ,”Work / life balance. Challenges and Solutions”, **HR Magazine**, 2003, s.1-12

Lunenburg, Fred, C. “Leader-Member Exchange Theory: Nother Perspective on the Leadership Process”, **International Journal of Management Business and Administration**, 13(1), 2010, s.1-5

Malik Muhammad Imran ve diğerleri, “Examining The Relationship of Work-Life Balance, Job Satisfaction and Turnover in Pakistan”, **OIDA International Journal of Sustainable Development**, 02: 01, 2010, s.27-33

Maslyn, John M. ve Uhl-Bien, Mary , “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, **Journal of Applied Psychology**, 86 (4), 2001, s.697-708

McDonald, P., Brown, K. and Bradley, L. ,”Explanations for the provisionutilisation gap in work-life policy”, **Women in Management Review**, 20(1), 2005, s.37–55.

Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., & Khairudin, R. ,”The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia”, **SA Journal of Human Resource Management**, 7(1), 2009, s.1-11

Orhan, Ertuğrul, Buğra, “Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması”, **Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** ,Cilt:3,Sayı:2,2019, s.249-276

Osborne, J. W. & Fitzpatrick, D. C. “ Replication analysis in exploratory factor analysis: what it is and why it makes your analysis better”, **Practical Assessment, Research & Evaluation**, 17(15), 2012, s.1-8

Ömürgönülşen, Mine, Sevim, Leyla, “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, 12(2), 2005, s.91-103

Özdevrecioğlu, Mahmut, Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18 (2), 2016, s. 113-130

Pardee, Ronald L.. **Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation**, 1990

Pichler, Florian, “Determinants of Work-Life Balance: Shortcoming in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys”, **Humanities, Social Sciences and Law**, 92 (3), 2008, s.449

Saraçel, Nükhet, Taşseven, Özlem, Kaynak, Ece, “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi”, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, 5 (1), 2016, s.50-79

Scott, K. Dow , Tylor G., Stephen, “An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta- Analysis”, **Academy of Management Journal**, Vol:28, No: 3, 1985, s.599-612

Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. ,”Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 18(3), 2013, s.252–261.

Tanrıverdi, Haluk, Paşaoğlu, Safiye, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma" , **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 13 ,2014, s.274-293

Tengilimoğlu, Dilaver, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** , 4 (14) , 2005, s.1-16

Tok, Türkay Nuri, Esen Bacak. “Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, c. 10, 2013, s. 1135-1166.

Toker, Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 8, 2007, s.92-107

Turner, N. ve Barling, J., “Transformational leadership and moral reasoning”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 87 (2) , 2002, s.304–311.

Turunç, Ömer ve Erkuş, Ahmet, “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 10, Sayı 19, Konya,2010, s.415-440

Uğurluoğlu, Özgür, Çelik, Yusuf, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 12 (2), 2009 s.121-156,

Uğurluoğlu, Özgür, Şantaş, Fatih ve Demirgil, Bünyamin, “Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**,16.1, 2013, s.1-21

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. “Manual for the minnesota satisfaction questionnaire”, **mineapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, 1967

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, **Journal of management**, 34(1), 2008, s. 89-126

Winston, B. E., & Patterson, K. “An integrative definition of leadership”, **International journal of leadership studies**, 1(2), 2006, s.6-66

Yammarino, Francis J., Dionne, Shelley D., Chun, Jae U. ve Dansereau, Fred
“Leadership and Levels of Analysis: A State-of-The-Science Review”, **The Leadership Quarterly**, 16(6), 2005, s.879-919

Yavuz E. ve Tokmak , C., “İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 1(2), 2009, s.17-34

Yeşil, Abdullah, (2016), Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2 (3), s.158-180

Yiğit, Sema, Yazarkan, Hakan, “Liderlik Tarzı ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, (41), s.71-84

Yüksel, İhsan, “İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi” , **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , 19 (2) , 2010, s. 301-314

Zedeck, S. and Mosier, K. L. “Work in the family and employing organization” **American Psychologist**, 45(2),1990, s.240–251

Zhao, X. & Namasivayam, K. “The Relationship of Chronic Regulatory Focus to Work Family Conflict and Job Satisfaction”, **International Journal of Hospitality Management**, (31), 2012, s.458-467

Diğer Yayınlar

Akdoğan, Ertunç, “Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002

Apaydın, Çiğdem, “Öğretim üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki “, **Doktora Tezi**, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara, 2011

Arslan, Filiz, “Yiyecek-İçecek Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi”, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Doktora Tezi**, Zonguldak, 2019

Cömert, Melike, “Dönüşümcü liderlik”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, Malatya, 6-9 Temmuz 2004, s.1-12

Demirci, M. Kemal, “Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, **Yayınlanmamış Doktora tezi**, Kütahya 1999

Ferik, I. F., “Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi**, İstanbul, 1997

Linda, Duxbury, “Work-life conflict in Canada in the new millennium “, **A status report**, Ottawa: Health Canada

Linda, M. R., Fitria, Y. “The Influence of Perceived Organizational Support on Work-Life Balance With Transformational Leadership as The Moderating Variable”, **The 1st Internasional Conference on Economics Business, and Accounting 2016**, s.407-418

Motivasyon Nedir? .2016. <http://motivasyon.nedir.org/> (13.11.2019)

Osman, Akkamış, “İlköğretim I. ve II. kademe öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir değerlendirme “, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans tezi**, İstanbul, 2010

Smoak, , Lolita- Mancheno, “Transformational Leadership, Work- Related Cultural Values and Job Satisfaction”, Doctor Of Business Administration, **H. Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University**, 2008

Sung, Chi-Ling, “Relationship Among Supervisor’s Transformational And Transactional Leadership Styles And Teachers Job Satisfaction In Taiwan Higher Education”, Doctor of Philosophy Lynn University, **Chair: Dr. William Leary**, 2007

Şahin, Ali H., H.Temizel, E.Örseli , “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F, **3.Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 2004, s.657-665

Şimşek , Hasan, Aytemiz, Dilkan “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997

Temel, Eren, “Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli’deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama,” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın, 2016

Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 04.08.2019)

Türk, Sezai, Aydoğan, Enver ve Kansu, Niyazi, “İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nurel Matbaası’nda Yapılan Bir Araştırma”, **1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu**, Eylül, Ankara, 2003

Üye İstatistikleri, [https://turmob.org.tr/istatistikler/c8172e63-2bef-4919-a863-86e403bdfd0a/meslek-mensubu-dagilim-tablosu-\(sm-smmm\)](https://turmob.org.tr/istatistikler/c8172e63-2bef-4919-a863-86e403bdfd0a/meslek-mensubu-dagilim-tablosu-(sm-smmm)), (Erişim tarihi: 04.08.2020)

Yılmaz, M. K., “Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel sektör ve Kamu Sektörü Üzerine bir alan araştırması”, **İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2011