

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRENCİ
YURTLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIK
DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **İlknur YILMAZ**

İstanbul, 2022

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRENCİ
YURTLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIK
DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İlknur YILMAZ

Öğrenci No:

1732110048

Danışman

Prof.Dr. Sait YILMAZ

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Liderlik Özelliklerinin Öğrenci Yurtlarında Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 28/03/2022

(İmza)

Aday: İlknur YILMAZ

KILAVUZA UYGUNLUK

“Liderlik Özelliklerinin Öğrenci Yurtlarında Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Lisansüstü Tez ve Proje Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
İlknur YILMAZ
İmza

Danışman
Prof.Dr. Sait YILMAZ
İmza

.....
ABD Başkanı
İmza

KABUL VE ONAY

Prof.Dr. Sait YILMAZ danışmanlığında İlknur YILMAZ tarafından hazırlanan “Liderlik Özelliklerinin Öğrenci Yurtlarında Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

28 / 03 / 2022

JÜRİ:

Danışman:

Üye:

Üye:

İMZA:

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü yönetim kurulunun tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

Enstitü Müdürü

LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: İlknur YILMAZ

ÖZET

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışan hizmet ve idari pozisyonlarda bulunan çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri algılarının işe adanma düzeylerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan öğrenci yurtlarında idari veya hizmet pozisyonlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için toplamda 60 çalışan örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanmasında online anket formu kullanılmıştır. Online anket formuna ait link katılımcılarla whatsapp, messenger gibi dijital iletişim araçları ile iletilmiştir. Araştırmanın verilerinin analiz edilmesinde SPSS 20 programı kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların normal dağılıma uygunluğu basıklık ve çarpıklık değerleri ile incelenmiştir. Katılımcıların liderlik algılarının işe adanmışlık düzeylerine etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkisi Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Katılımcıların tanıtıcı özelliklerine göre ölçeklerden alınan puanların farklılaşma durumları bağımsız örneklem için t testi ve tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Araştırmada veriler %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir.

Sonuç olarak araştırmada algılanan liderlik özelliklerinin yer aldığı çok regresyon işleminde modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre yalnızca dönüşümcü liderlik algısının işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiş ve sürdürümcü ve başıboş liderlik algılarının işe adanmışlık düzeyi üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzı, İşe Adanmışlık.

THE EFFECT OF LEADERSHIP FEATURES ON EMPLOYEE LEVELS OF STUDENT DORMITORIES

Presented By: İlknur YILMAZ

ABSTRACT

In the study, it was aimed to examine the effect of the perceptions of the leadership characteristics of the managers of the employees working in the student dormitories in the service and administrative positions on the level of work engagement. The population of the research consists of individuals working in administrative or service positions in student dormitories in Istanbul. A total of 60 employees were included in the sample to test the hypotheses of the research. Convenience sampling method was used in sample selection in the study. An online questionnaire was used to collect the data of the study. The link of the online survey form was communicated to the participants via digital communication tools such as whatsapp and messenger. SPSS 20 program was used to analyze the data of the study. In the study, the conformity of the scores of the participants from the scales to the normal distribution was examined with the values of kurtosis and skewness. Multiple linear regression analysis was used to determine the effect of the participants' perceptions of leadership on their level of work engagement. The relationship between the variables was examined by Pearson Correlation analysis. The differentiation status of the scores obtained from the scales according to the descriptive characteristics of the participants were examined with the t-test for independent samples and one-way analysis of variance. In the study, the data were analyzed at the 95% confidence level.

As a result, it was found that the model was statistically significant in the multiple regression process in which the perceived leadership characteristics were included. Accordingly, it was determined that only the perception of transformational leadership had a positive effect on work engagement, and it was determined that the perceptions of follower and stray leadership had no effect on the level of work engagement.

Keywords: Leadership Style, Work Engagement.

İÇİNDEKİLER

ÖZET

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR	3
2.1. Liderlik Özellikleri.....	3
2.1.1. Liderlik Kavramı	3
2.1.2. Lider ve İdareci Arasındaki Farklar	9
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları	10
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	10
2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	12
2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	13
2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	14
2.1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	14
2.1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları.....	15
2.1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	17
2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları	18
2.1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	20
2.1.3.3.2. Yol-Amaç Kuramı.....	20
2.1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı.....	21
2.1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Yaklaşımı	22
2.1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	23
2.1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	24
2.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik	26
2.1.4.2. Sürdürümcü Liderlik	28
2.1.4.3. Başboş Liderlik	28
2.1.4.4. Etkileşimci Liderlik.....	29
2.1.4.5. Örtük Liderlik.....	31

2.1.4.6. Etik Liderlik	32
2.1.4.7. Hizmetkâr Liderlik	34
2.2. İşe Adanmışlık	36
2.2.1. Adanmışlık Kavramı	36
2.2.2. İşe Adanmışlık Kavramı ve Tanımı	36
2.2.3. İşe Adanmışlık Kavramına Ait Model ve Yaklaşımlar.....	38
2.2.3.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımları.....	38
2.2.3.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımları	40
2.2.3.3. Macey ve Schieder'in İşe Adanmışlık Yaklaşımları.....	41
2.2.3.4. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımları	42
2.2.4. İşe Adanmışlığın Boyutları	42
2.2.4.1. Dinçlik.....	43
2.2.4.2. Adanma	43
2.2.4.3. Yoğunlaşma	43
2.2.5. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	44
2.2.6. İşe Adanmışlığın Faydaları ve Sonuçları	47
3. YÖNTEM.....	51
3.1.Araştırmanın Amacı	51
3.1.1.Araştırmanın Problemi	51
3.1.2.Araştırma Sorusu ve Hipotezler	51
3.1.3.Araştırmanın Varsayımları	52
3.1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	52
3.2.Araştırmanın Yöntemi.....	52
3.3.Evren ve Örneklem	53
3.4.Veritoplama Araçları	54
3.5.Veritoplama Süreçleri.....	57
3.6.Verilerin Analizi.....	57
4. BULGULAR	59
4.1.Katılımcıların Ölçeklerden Elde Etmiş Oldukları Puanlara Ait Olan Tanımlayıcı İstatistikler	59
4.2. Katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinden Almış Oldukları Puanların Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklere Göre Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi.....	59
4.3. Katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinden Almış Oldukları Puanların Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklere Göre Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi.....	64
4.4. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Algıları İle İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	68
4.5. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Algılarının İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi	69
SONUÇ.....	71
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	90
Ek-1: Etik Kurul Onayı	90
Ek-2: Onam Formu	91
Ek-3: Anket Formu	92

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Tanımları (Erçetin, 2000: 4; Keser, 2013)	4
Tablo 2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar Vries (2007)	9
Tablo 3. Katılımcıların Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklerinin Dağılımı	53
Tablo 4. Liderlik Tarzları Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	54
Tablo 5. İşe Adanmışlık Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 6. Liderlik Tarzları Ölçeği ve İşe Adanmışlık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri .	57
Tablo 7. Liderlik Tarzları Ölçeğinden Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	59
Tablo 8. İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilmiş Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	59
Tablo 9. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	60
Tablo 10. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşması.....	60
Tablo 11. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması.....	61
Tablo 12. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşması	61
Tablo 13. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşması ...	62
Tablo 14. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	63
Tablo 15. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	63
Tablo 16. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması	64
Tablo 17. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	64
Tablo 18. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşması.....	65
Tablo 19. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması...	65
Tablo 20. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşması	66
Tablo 21. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşması	66
Tablo 22. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	67

Tablo 23. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	67
Tablo 24. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması	68
Tablo 25. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Algıları İle İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki	68
Tablo 26. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Algılarının İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi	69
Tablo 27. Hipotez Sonuçları.....	69

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA : Varyans Analizi

1. GİRİŞ

Araştırmadaki temel amaç, idareci, işe adanma ve liderlik tarzı kavramlarıyla alakalı alan yazısının incelenmesinin ardından çalışan bireylerin demografik niteliklerine göre işgörenlerin yöneticilerindeki dönüşümcü, sürdürümcü ve başıboş liderlik tarzını algılamalarıyla işe adanma davranışlarına etkisini incelemektir.

Araştırmada ki ilk bölümde lider, yönetici ve liderlik tarzı tanımları incelenip, geçmiş zamandan bugüne kadar liderlik tarzı kavramı açıklanıp tezin değişkenlerinin de içinde olduğu dönüşümcü, etkileşimci, sürdürümcü, başıboş, etik, hizmetkâr, örtük liderlik tarzları detaylı şekilde açıklanmaktadır.

Araştırmadaki ikinci kısımda işe adanmışlık kavramı ayrıntılı olarak ele alınmış olup, işe adanmışlık davranışlarının boyutları incelenmiş ve işe adanmışlık davranışının neden ve sonucu ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmadaki son bölümdeyse dönüşümcü, sürdürümcü ve başıboş liderlik tarzlarının işe adanmışlık davranışına olan tesiri incelenip ve yapılan analizin sonucunda oluşan bulgular yer alacaktır.

Geçmiş zamandan bugüne kadar örgüt hedeflerinin oluşmasında insan faktörü önemli unsur halini almıştır. Böylece örgütün amaçları doğrultusunda hareket eden liderlerde örgüt hedeflerinin tespit edilmesinden gerçekleşme süreçlerine kadar örgütün vazgeçilemez faktörü bulunmaktadır. Bununla birlikte liderin gösterdiği liderlik tarzı da örgüt üyesinin hareketlerini manevi ve maddi şekilde tesir etmektedir. Bundan dolayı liderin yaklaşımı ile işgörenler örgüte yarar sağlayan ve pozitif davranışlarını pekiştirip, örgütlere zararı olan davranışlarını da azaltma yönünde etkili olmuştur.

İdarecilerin sadece örgüt hizmetiyle/üretimiyle ilgilenen işgörenlerin göstermiş oldukları davranışları görmezden gelmeleri işgörenlerde, örgütlere yönelik negatif tutum ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örgütte işgörenlerdeki isteksiz hareketlerin görülmelerinde ve bu hareketlerinin görülmelerinin önlenmesinde idarecilerin değeri ve yöneticilik tarzı son derece önemli olmaktadır. Bundan dolayı yöneticilik, işgörenlerin idare ve örgütlere yönelik beslediği negatif düşünce ve

duyguların sonucunda olan yabancılaşmalar, örgütlere olan bağlılıkların düşmesi ve güvensizlik şeklinde sorunlarla mücadelede etkili bir faktör olmaktadır. Bundan dolayı, idarecilerin liderlik tarzının işe adanmışlığı üzerinde olan tesirlerini gözlemlemek işgörenlerin motivasyonları açısından bize bilgi vermektedir. Sonuç olarak, örgütte benimsenen liderlik tarzı, örgütteki işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisini anlamak açısından önemli bir unsur olmaktadır.

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1. Liderlik Özellikleri

2.1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlığın tarihi kadar eskiye dayanan yöneticilik kavramları, tarih sonrası ve öncesi dönemin efsane, mit ve destanında; “Mısır Hiyeroglifleri”nde, Sümerler’e dair “Gılgamış Destan’ında”, Homeros’un “İlyada Destan’ında”, Platon’un “Devlet” ve Nizamülmülk’ün “Siyasetname” isimli eserde işlenmiş olan ana konu olduğu gibi sanayi devriminin ardından bilimsellik yer almıştır (Sayılı ve Baytok, 2012). Orta Çağ ve İlk Çağ döneminde yöneticilik daha fazla siyasi; iktidar ve güç odaklı şekilde düşünülen, ülkeyi yöneten kişilere atfedilmiş olan bir olgu şeklinde meydana gelmektedir. İdarecilik tanımı daha sonradan değişimlere uğrayıp bütün idareyi içine alacak şekilde kendisini göstermektedir (Tabak, vd., 2012).

Bir eylem şeklinde liderlik sözcüğü “leadership”, kökeni “to lead” İngilizce ’den gelmiş “Takipçiler arasından öne çıkarak izleyenlerini bir yere götürmek veya onlara rehberlik etmek ”anlamlarında kullanımı gerçekleşmektedir. Bass (1990)’a göre “Leadership” ifadesi 1900’lü senelerin ilk yarısı İngiliz Parlamentosu’nun politik yazısında kendilerini belli etmektedir (Tabak, vd., 2012). “Lider”se “bir ülkeyi, bir grubu veya bir organizasyonu yönlendirmekte olan veya kontrol eden kişi” şeklinde ifade edilmektedir (Longman, 2004). Türk Dil Kurumu(2006)’na göreyse “lider” kelimesi; “önder, şef” ayrıca “bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, liderlikse “önderin görevi” şeklinde ifade edilmektedir.

Kısacası insanlığın ilk zamanlarından beri bireyler var olabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için gerekli koşulları ve ortamı oluşturmada yetersizliklerini diğer bireylerle bir araya gelerek gidermekte ve zorunlu da olsa bir topluluğa ihtiyaç duymaktadır (Akdur, 2003:1; Bayrak, 1995:34; Sarıkamış, 2006:12).

Bu topluluk bazen bir örgüt bazen bir grup ve bazen de bir organizasyon adını alsa da hep bir amaç doğrultusunda oluşturulmuştur. Bireylerin belirli ihtiyaçlarını

karşılmak amacıyla oluşturdukları bu gruplar da beraberinde birtakım gereksinimleri doğurmuştur. İşte bu baş gösteren gereksinimlerden bir tanesi, belki de en önemlisi; bireyleri bir arada tutacak ve bu bireylerden oluşan topluluğun hedeflenen amaca yürümesini ve bu amacı gerçekleştirmesini sağlayacak “liderlik” pozisyonudur (Eren, 2009:501; Zel, 2001:91).

İnsanların bir arada yaşama sürecinde gereksinim duydukları hedef gösterme ve hedefe doğru ilerlemek için gerekli yönlendirmeleri yapacak bir liderin varlığına ihtiyaç duyulmuştur. Bugüne kadar birçok bilim insanı liderlik alanında farklı çalışmalar yapmış liderlik konusunu farklı bakış açıları ile inceleyip araştırmıştır. Yapılan bu çalışmalar neticesinde her araştırmacının emek süzgecinden özgün tanımlamalar oluşturulmuştur.

Erçetin (2000) liderlik tanımlarından bazılarını periyodik olarak şöyle sıralamıştır:

Tablo 1. Liderlik Tanımları (Erçetin, 2000: 4; Keser, 2013)

Yazar	Yıl	Tanım
Cooley	1902	Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
Mumford	1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Blackmar	1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
Munson	1921	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliğiyle insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
Chapin	1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
Bernard	1927	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek enerjilerini bu gereksinim ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir.
Bundel	1930	Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediklerini

		yaptırabilme sanatıdır.
Kilbourne	1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Kopeland	1942	Liderlik, insanları fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden etkileyebilme sanatıdır.
Stogdill	1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
Donnell	1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Lipham	1964	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
Dubim	1968	Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.
Katz	1978	Liderlik, örgüt üyelerini, örgütün bütün yönelimlerini mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Krausz	1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
Norris	1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi kullanarak yaratıcı olmaktır.
Clement	1991	Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
Pagonis	1992	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
Reitzig	1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
Ogawa ve Bossert	1995	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlayarak anlamlı kılıp şekillendirmektir.
Gallagher vd.	1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Liderlik alanında yapılan her bir çalışma liderlik konusu için bir kilometre taşı sayılabilir. Bunun içindir ki liderlik zemininde yapılan her çalışma liderliğe yeni bir bakış açısı yeni bir ufuk kazandırmaktadır. Bundan hareketle bu alanın ilerlemesi, gelişmesi ve daha iyi anlamlandırılabilmesi için konulan bu kilometre taşlarından ortaya çıkan liderlik tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir (Işkın, 2015:9)

Yöneticilik, herhangi bir hedef ve amaca varmak için, kişiler bulup o kişileri ortak bir hedefe yönelik tek kuvvet olarak birleştirip sevk etme teknik ve kabiliyetidir (Koçel, 2003:583).

Yöneticilik, görev ile alakalı ihtiyaçlar insanlarla alakalı beklenti ve ihtiyaçları dengede tutmaktır (Williams, 2006:90).

Yöneticilik, belli bireysel ya da grup hedeflerini oluşturmak üzere birinin başka kişilerin etkinliklerini yönlendirmesi ve etkilemesi süreci olmaktadır (Ataman, 2002: 455).

Yoğun emeğin ürünü olan araştırmalardan meydana gelen tanımlar bizlere göstermektedir ki kişiler sahip oldukları birtakım özelliklerle diğer grup üyelerinden daha fazla ön plana çıkmakta ve bulunduğu grupta sevilmektedir. Kişinin sahip oldukları bu özellikler lideri ortaya çıkarmaktadır. O halde liderleri ön plana çıkartan onların grup içinde sevilmesini sağlayan bu özellikler nelerdir?

Önderlik özellikleri başlıca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Işkın, 2015:11-12):

- Önder sorumlu olduğu grup ve bireylerin gereksinimlerini ve özelliklerini bilmeli ve onların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- Grup kaynaklarının bilinmesini, kullanılmasını sağlar ve ekipleri ve grupları destekler.
- Önderler mevcut duruma karşı koyarak sürekli fırsat peşindedir.

- Planlamaya önem vermeli bugünü ve yarını planlayabilmelidir.
- Değerlendirme kabiliyeti gelişmiş olmalıdır.
- Takipçilerine ve çalışma arkadaşlarına örnek olmalıdır.
- Gerekğinde liderliği paylaşabilmelidir.
- Danışmanlık becerisi ileri seviyede olmalıdır.
- Grubu temsil edebilmeli ve etkili öğretim yeteneğine sahip olmalıdır.
- Taktik, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi olmalıdır.
- Gerek mesai arkadaşları arasında gerekse takipçileri arasında adaletli davranmalı ve onların arasında adaletli kararlar verebilmelidir.
- Önderler demokratik ilkeleri sadece bilmek değil uygulamak da zorundadırlar.
- Önderler özgüven duyguları gelişen ve takip eden kişilere özgüven duygusu veren yapıya sahip olmaktadır.
- Önderler durumsal etkeni doğru çözümleyip hızlı ve etkili kararda bulunan kararını sağlanacak en geniş ittifak ile uygulamaya koyan bireylerdir.
- Önderler, sosyal uyum, kararlılık ve sorumluluk becerileri gelişen bireylerdir.
- Önderler, kendisini ileri görüşlülük, kontrol, sezgi, cesaret ve bağlılık şeklinde nitelikleri kendisinde harmanlayan bireylerdir.

- Önderler, takipçileriyle çok taraflı olay ve olguları gözleyen, iletişim kuran, işbirliğine yakın ve teknik kavrayışı yüksek, neden ve sonuçlar arasında ilişkiler kuran bireylerdir.
- Önderler, idealist, girişken, yaratıcı ve zeki bireylerdir.
- Önder, bilgili ve becerikli bir yönetici, iyi bir organize edici, aktif bir yürütücü ve akıllı bir denetleyicidir.
- Önderler, duygu ve coşkuları kontrol edebilme becerisine, dengeli ve tutarlı bir kişilik yapısına sahip olan bireylerdir.
- Önderler, organizasyonlarda birlik düşüncesi oluşturma becerisine, insanlar ve olaylara karşı duyarlılığı olan kişilerdir.
- Önderler, önyargıdan uzak, karşıt düşünce ve eleştirilere açık kişilerdir.
- Önderler, iyi bir dinleyici ve konuşmacıdırlar.
- Önderler, işi başarabilme duygu ve motivasyonları kuvvetli kişilerdir.
- Önderler çok yönlü ve soyut düşünce kapasitesi gelişen bireylerdir.
- Önderler maceracı eğilimdedirler.
- Önderler beklenmeyen durumlara göğüs gerip soğukkanlılığını korur, doğru ve hızlı muhakeme becerisine sahip kişilerdir.
- Önder durumları gözlemleyip ona göre davranan kişidir.
- Önder soyut düşünme becerilerini en iyi kullanandır.

2.1.2. Lider ve İdareci Arasındaki Farklar

Önderle idareci arasında olan fark 1957 senesinde ilk Selznick tarafından önderlik ve yönetimde olan rutin ve kritik kararlar verme konularında olan çalışmaların sonucunda; önder etkileyici, idareciyse otoritesini kullanan şeklinde ifade edilmiştir (Tabak, 2005). Lider olan kişinin insanları duruşları, olaylara yaklaşımı açısından etkileyen, yönetici ise daha çok kuralları uygulayan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar Vries (2007)

İdareci	Önder
İdareci, şimdi ki zamana odaklanır.	Önder, gelecekle ilgilidir.
İdareci, belirli bir düzen tercihi yapar.	Önder, değişimlerle ilgilidir.
İdareci, kısa vade için hesaplar yapar.	Önder, uzun vade yönelimi vardır.
İdareci, emir vermeye eğilimi vardır.	Önder, etkileme eğilimindedir.
İdareci, nasıl ile alakalıdır.	Önder, niçin ile harekette bulunur.
İdareci, yapılan işin kontrolü ile alakalıdır.	Önder, astlarının nasıl görevlendirileceklerini bilir.
İdareci, rasyonel harekette bulunur.	Önder, sezgileri ile harekette bulunur.
İdareci, ekonomik kaygılar içerisindedir.	Önder, sosyal kaygıları da içeren daha geniş bir bakış açısına sahiptir.

Önder, büyük plan mucidi ve hedef belirleyen kişidir. İdareciyse bu planın oluşması adına ortam hazırlayan kişidir (Bursalıoğlu, 2015). İdareciliği önderlikten ayırıştıran önemli bir boyut, idarecinin önceki görevden taşımış olduğunu geleneksel şekilde yeni görevde uygulama vazifesi olmaktadır. Oysa önder, taşımış olduğuyla değil, yapmış olduğu yenilikler ile farkını koymayı bilen kişidir (Toduk, 2017). Lider her daim yenilikçi olmaya çalışırken yönetici öğrenilmiş bilgiler üzerinden hareket eder.

2.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Literatürde; liderliği doğuştan gelen daha sonra elde edilmesi mümkün olmayan bir özellik olarak tanımlayan özellikler kuramı, örgüt içerisindeki rolüne ve diğer üyelerin gerçekleşmesini beklediği şeylerin şekillendirilmesine dayalı bir etkileşim süreci olan davranışçı yaklaşım ve liderin ortaya çıktığı koşullara önem veren durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç temel liderlik yaklaşımı vardır (Oğuz, 2011: 382).

Bu yaklaşımlarla birlikte yeni liderlik teori ve yaklaşımları da ortaya çıkmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler, çevre şartları, bilgi seviyesinin yükselmesi ile toplumsal-kültürel ve mali-finansal dönüşümler liderlik kavramında 21. yüzyılın gerektirdiği ihtiyaçları karşılayabilecek değişikliklerini zorunlu kılmıştır (Eraslan, 2006: 2). Dünyadaki küresel anlamdaki değişiklikler başta insanların dengesini bozmuş bu duruma uyum sağlama sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlara karşılık yeni liderlik kavramları ortaya atılmıştır.

Değişen değerler sonucunda geleneksel liderlik teorileri işlevini tam olarak yerine getirememektedir. Bu durum yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Buluç, 2009: 76). Liderlik kavramı yeni yaklaşımların ortaya çıkmasıyla dört başlık altında değerlendirilmektedir (Bakan ve Büyükmeye, 2010: 74).

2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlikle ilgili ilk geliştirilen yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, askeri ve idari yöneticilerin bazı özellikleri incelenerek geliştirilmiştir. Yaşadıkları dönemde ve ilerleyen yıllarda da etkili olan liderlerin kişilikleri araştırılarak liderin taşınması gereken bireysel ve toplumsal özellikler tespit edilmeye uğraşmıştır. Bu yaklaşım insanların lider olarak doğacağı sonradan lider olamayacağı düşüncesine dayanır (Arslan ve Uslu, 2014: 45).

İnsanlar belirli kişilik özelliklerine, fiziksel ve toplumsal özelliklere sahip oldukları takdirde lider olabilirler (Akyüz, 2002: 112). Liderin özellikleri liderlik sürecinin

dinamikliğini belirleyen temel etkidir (Koçel, 2010: 575). Liderleri diğer insanlardan ayıran bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Thomas Carlyle tarafından geliştirilen “Büyük Adamlar” teorisi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Carlyle’a (1976: 37) göre Tanrı tarafından verilen ruha sadık kalması büyük adam olması için yeterli olacaktır. Doğuştan getirilen yetenekler ve çocukluk döneminde edinilen özelliklerle geliştirilirse lider olunabilir (Eren, 2008: 526). Her çocuk doğuştan bazı yeteneklere sahip olarak doğar. Çocukluktan yetişkinliğe kadar edindiği tüm bilgilerle bu yetenekler geliştirilirse lider olma potansiyeli artmış olur.

Liderlerde olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir: Enerji, arzu, kendine güven-özgüven, zekâ, iş bilgisi (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 49), cesaret, öngörü-sezgi (Pamukoğlu, 2016: 31), yaş, boy, cinsiyet, ırk, dış görünüş, güven verme, hitabet yeteneği, bilgi, inisiyatif kullanabilme, dürüstlük, samimiyet, açıksözlülük, kararlılık (Koçel, 2010: 576), sentez yapabilme, sebatkarlık (Eren, 2008: 526) gibi özelliklere sahip olması beklenir. Bu özelliklerin bir kaçı diğer insanlarda da var olabilir. Ama liderde sayılan özelliklerin çoğunun bulunması gerekmektedir. Bu özelliklerle liderin diğer insanlarla arasındaki fark daha net ortaya çıkmaktadır.

Liderler sayılan özelliklere takipçilerinden daha fazla sahiptir (Koçel, 2010: 577). Bu sebeple takipçileri tarafından lider olarak kabul edilirler. Çünkü insanın başka bir insanının kendisinden üstün olduğunu kabul edebilmesi ve bunun faydalı olacağını düşünmesi için duygu ve düşüncelerinde büyük değişiklikler meydana gelmelidir (Rousseau, 2016a: 124). Bu özellikler lideri takipçilerin düşün dünyasında farklı algılamasını sağlar.

Özellikler yaklaşımı lidere ait özelliklerin ve yeteneklerin belirlenmesi açısından kayda değer bir gelişme sağlamış (Naktiyok, 2006: 22), ancak liderliği açıklarken sadece ‘lider’ değişkenini göz önünde bulundurup diğer unsurları ihmal etmesi sebebiyle eleştirilmiştir (Koçel, 2010: 577). Bu yaklaşım benzer koşullar altında liderin davranışlarını açıklamaya yeterken ortam değişikliği olduğunda farklılaşan davranışları açıklamakta yetersiz kalmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283). Lideri

belirlemeye yarayan özelliklere aynı anda aynı kişinin hem de tamamına sahip olması mümkün değildir. Bununla birlikte sayılan özelliklerin ölçülmesinde yaşanan güçlükler araştırmacıları yeni çalışmalar yapmaya zorlamıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması üzerine geliştirilen davranışsal yaklaşım, liderliği kişisel özellikler açısından değil davranış biçimlerine göre ele almıştır. Özellikler yaklaşımının ihmal ettiği davranış etkinliği üzerinde durmuştur (Naktiyok, 2006: 22).

Araştırmacıları davranışsal yaklaşıma yönelten liderliği yalnızca özellikler açısından ele alınmasının doğru olmayacağı, lider konumundaki kişinin davranış şekillerine göre de değerlendirilmesinin daha belirleyici olacağını düşünülmesidir (Bulut ve Meydan, 2018: 226).

Davranışsal yaklaşım isteklendirme oluşturma sürecinde gösterilen davranışları ve davranış kalıplarını inceleyerek liderlik ile aralarındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır (Yörük ve Dündar, 2011: 94). Lider olarak kabul görmüş kişilerin davranışlarını inceleyerek liderin davranış biçimlerini belirlemek için çalışmalar yapılmıştır (Cansoy ve Turan, 2016: 21). Temel nokta olarak lideri lider yapan davranışlar ve izleyenleri ile kurduğu ilişkinin düzeyi ve nitelikleridir (Baykal, 2017: 46). Davranışsal yaklaşımda liderin sadece kişisel özellikleri değil etkilediği insanlarla olan iletişimi ve insanlara yaklaşımı da önemlidir.

Davranışsal yaklaşım lider kadar takipçilerine de ağırlık vermektedir. Liderin takipçileri ile iletişimi, yetki devri konusundaki yaklaşımı, karar verme usulü, denetim ve planlama biçimi, amaçları belirleme, uyuşmazlıkların çözümündeki yaklaşımı gibi davranışlar liderin etkinliği hakkında değerlendirme yapılırken göz önünde bulundurulmuş etkenlerdir (Koçel, 2010: 577). Bu etkenler lidere karşı bağlılığı artırma noktasında oldukça önemlidir.

Liderlik davranışları iki temel etken üzerinde değerlendirilmektedir. Bu etkenler bireye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki başlıkta ortaya koyulmaktadır.

Davranışsal yaklaşımın geliştirilmesinde farklı kuramsal çalışmaların ve uygulamaya dayalı araştırmaların etkileri olmuştur. Bu araştırmaların sonucunda farklı liderlik biçimleri geliştirilmiş ve bunların etkinlik düzeyleri üzerine çalışılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Diyagram Modeli, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli olmak üzere beş başlık altında davranışsal yaklaşımlar incelenmektedir (Küçüközkan, 2015: 89).

2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen liderlik rollerine ilişkin araştırmalar 1945 yılında başlamış 1950'lere kadar sürmüştür. Araştırmalar Ralph Stogdill yönetiminde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların amacı örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde liderlik davranışlarının önemini saptamaktır (Özkalp ve Kirel, 2004: 149).

Yapılan çalışmalar sonucunda liderliğe ilişkin bağımsız iki etken üzerinde fikir birliği sağlanmıştır. Birinci etken bireye yönelik davranıştır. Bireye yönelik davranış bilinen genel insani ilişkilerin ilerisinde liderin takipçilerinin istek ve gereksinimleriyle ilgilenmesini ve bu yönde davranış göstermesini ifade etmektedir. Diğer etken ise inisiyatif veya işe yönelik davranış olup, lider tarafından hayata geçirilmek istenen amaca yönelik takipçilerin örgütlenmesi, haberleşme ağının oluşturulması, iş ile ilgili ve görevlerin tasarlanması, sürelerin ayarlanması ile ilgili davranışlardır. Liderin davranışlarında asıl önemi işe ve işin bitirilmesine vermektedir (Koçel, 2010: 578). Lider takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını gidererek onları işe karşı daha istekli hale getirmektedir. İkinci etkende ise amacın

gerçekleşmesine yönelik bütün aşamaların düzenlenmesi ve işin en etkin şekilde bitirilmesi hedeflenmektedir.

2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert idaresinde gerçekleştirilen liderlik davranış üzerine yapılan araştırmaların amacı, olumlu sonuç alan grup çalışmalarını inceleyerek, bu yapılardaki liderlik davranışlarının neler olduğu belirlemeye çalışılmasıdır.

Farklı kurumsal yapılar içerisinde yer alan çalışma gruplarından üretim düzeyleri düşük ve yüksek olanlar içerisindeki çalışanlar incelenmiştir. Buradan çıkan sonuçlara göre etkin bir liderin diğerlerinden farklarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Elde edilen sonuçlara dayanarak işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki tarz elde edilmiştir.

İşe yönelik tarzda bir lider söz konusu ise çalışmalarla çok ilgili olup, işlem ve yöntemlerini belirleyip ortaya çıkarır. Asıl ilgilendiği başarının elde edilmesidir. Liderin gerçek hedefi görevin dinamik bir biçimde yerine getirilmesidir. Kişiyeye yönelik tarz ise işgörenlerin gönül doygunluğuna erişmesi ve işe yönelik gruplar oluşturulması ile ilgilidir. Bu araştırmalar liderlerin bu tarzlardan birini seçerek davranış gösterdiklerini ortaya koymuştur (Özkalp ve Kırel, 2004: 149)

2.1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Liderlik davranışlarını açıklayan Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalarının bireye yönelik ve işe yönelik davranış tarzlarını temel alarak Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1960'lı yıllarda Yönetim Tarzı Matriksi Modeli geliştirilmiştir (Bakan ve Bulut, 2016: 155).

Söz konusu matrikse göre liderlerin davranış gösterirken ağırlık verdiği unsurları iki grupta toplayan bu model, bireye yönelik davranış ve işe yönelik davranış boyutlarını 9 bölüme ayırmıştır. 9.1 tipinde davranış gösteren yönetici işe yönelik bir yöneticiyken, 1.9 tipi bir yöneticinin önceliği yönetimindeki personelinin

duygularıdır (Koçel, 2010: 581). 5.5 tipindeki bir yönetici ise çalışanların istek ve gereksinimlerini yönelik orta seviyede bir duyarlılık gösterirken diğer taraftan işe yönelik olarak da ortalama bir duyarlılık davranışı içerisindedir. Bu konumda bulunan yöneticiler için ‘orta yolcu’ tabiri kullanılmaktadır (Erdoğan, 2006: 107).

Bireye yönelik davranış gösteren lider takipçilerinin istek ve gereksinimleri göz önüne alarak işgörenlerin gönül doygunluğuna ulaşmasını sağlamaya çalışırken, örgütlenme içerisinde huzurlu ve dostça bir ortam oluşturmaktadır. Fakat işle ilgili girişim, tasarlama ve örgütlenme yönü yetersiz seviyede kalmaktadır. İşe yönelik liderler ise işe yönelik çalışmalara ağırlık verir. Blake ve Mouton işe yönelik liderleri, iş koşullarına yönelik planlama ve çalışmanın etkin biçimde yapılması konularında duyarlı olan ancak beşerî faktöre gereken özenin gösterilmediği bir liderlik tarzı olarak açıklamaktadır (Doğanay ve Şen, 2016: 328).

2.1.3.2.4. Mc Gregor’un X ve Y Kuramları

Davranışsal kuramlardan bir diğeri olan Douglas Mc Gregor’un geliştirdiği X ve Y kuramı, bireylerin davranışlarıyla ilgili liderlerin ve yöneticilerin algılarına ve varsayımlarına dayanır. Yöneticiler insanları nasıl algıarlarsa o şekilde davranış göstereceklerdir (Deniz ve Hasançebiöglü, 2003: 57).

Mc Gregor’un geliştirdiği teoride X kuramının varsayımları temel olarak şu şekildedir:

- Ortalama seviyedeki tipik bir insan çalışmaya hevesli değildir, işten kaçma eğilimi oldukça fazladır.
- Bu insan tipi sorumluluk almak istemez, güvenliği ön plana alır, tutkulu ve istekli değildir.
- İnsanlar kendi çıkarlarını üstün tutar, kurumsal hedefler yerine bireysel hedefleri tercih ederler, ekonomik ihtiyaçlara öncelik verirler.

- İş görmesi için insanların zorlanması gerekmektedir. Bunu sıkı bir denetim ve yaptırım ile sağlamak mümkündür.
- Değişime kapalı bir zihin yapısı olan tipik insan, kandırılmaya müsaittir ve kıvrak bir zekadan yoksundur (Tekin vd., 2016: 83).

Y kuramının varsayımları ise;

- İnsan için çalışmak oyun ve istirahat kadar doğaldır.
- İnsanlar tembel olarak doğmamışlardır, onları deneyimleri bu hale getirmiştir.
- İnsanlar kendi hedeflerine yönelik iç denetimlerini gerçekleştirerek çalışırlar.
- İnsanların gizli kalmış, açığa çıkarılmayı bekleyen bir güçleri vardır. Koşullar oluştuğunda bu açığa çıkar. Sorumluluk bilinçleri gelişir.
- Yöneticinin koşulları elverişli hale getirmesi, insanların bireysel gelişimlerini ve hareket kabiliyetlerini hedeflere yönelik kullanmalarını sağlaması gerekmektedir (Koçel, 2010: 582).

X kuramına göre liderler takipçilerinden beklentilerini açık olarak ifade ederler. Y kuramına göre ise takipçileri ile fikir paylaşımı içerisinde olup danışma temelli bir yönetim gerçekleştirirler. Bu yaklaşım bireylerin kişisel gelişime istekli oldukları genel düşüncesinden esinlenilerek geliştirilmiştir. X kuramını benimseyen liderler otoriter, Y kuramının varsayımlarını kabul eden liderler ise demokratik liderlik davranışı gösterirler (Demirel ve Kışman, 2014: 694). X kuramına göre insanların harekete geçirmek için onlara yapmaları gerekeni doğrudan söyleyip takibinin yapılması gerekmektedir. Y kuramına göre ise insanlarla fikir alış verişinde olup onları da sürece dahil ederek ortak bir hedef belirleme ve hedefi uygulama şeklinde hareket etmek gerekmektedir.

2.1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Dinamik ve sonuç alıcı şekilde kullanılması için duyarlı davranılması gereken en kıymetli kaynakların beşeri ve mali varlıklar olduğunu kabul ederek Rensis Likert ve arkadaşları varlıkların daha verimli kullanılabilmesi sağlamak amacıyla bu konuda bilimsel araştırmalar yapmışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda kurumsal yapıların sahip olabileceği yönetim sistemini ve liderlik düşüncesini dört başlık altında toplamışlardır (Bakan ve Bulut, 2004: 157).

Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımı, istismarcı(sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı(danışmacı) yönetim anlayışı ve katımlı yönetim anlayışı olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır (Bakan, 2008: 17).

Sistem 1 – İstismarcı (Sömürücü) Otoriter: yöneticilerin astlarıyla arasındaki ilişkide güven duygusunun olmadığı, çalışanların gözdağı, korkutma ve yaptırımlar vasıtasıyla çalışmaya zorlandığı, tepeden inmece bir iletişim yaklaşımının uygulandığı ve maddi ödüllerle motive edilmeye çalışıldığı bir süreci ifade eder (Nohutçu, 2013: 25).

Sistem 2 – Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter: bu sistemde astlara olan güven sistem-1 e göre kısmen gelişme göstermiş, hizmetçi-efendi arasındaki seviyede kalmıştır. Korku ve yaptırım hala yerini korumakla birlikte astların serbestlik algısı değişme göstermiş ancak kendilerini serbest hissedebilecekleri bir seviyede değildir. İletişim kanalları kısmen açılmıştır. Yönetici astların fikrini bazen de olsa sorabilir (Koçel, 2010: 582).

Sistem 3 – Danışmalı (Danışmacı) Yönetim Anlayışı: güven anlayışı değişiklik göstermiş tam anlamıyla olmamakla birlikte kıymete değer bir seviyeye gelmiştir. İsteklendirmeye dönük mükâfat ve çalışanların sıkıntılarıyla alakadar olunması ve nadiren yaptırım uygulanması görülebilir. İletişim çift taraflı olarak çalışmaktadır. Politik kararlar üst kademeler tarafından alınır ama işleyişe yönelik kararlarda astların bir özgürlüğü söz konusudur. Hedefler astlarında katılımıyla ancak üst

yönetim tarafından belirlenir. Astların denetim sürecine katılmaları ile ilgili yetkilendirme yapılmıştır (Bakan ve Bulut, 2004: 158).

Sistem 4 – Katımlı Yönetim Anlayışı: karar verme sürecinde yetki paylaşımı vardır. Astlar sürece tamamen katılırlar. İletişim kanalları tamamen açık olup yatay bir boyut göstermektedir. Astların kendi aralarında ve yönetimle ilişkilerine güven tam anlamıyla hâkim olmuştur. Eş değer nitelikte bir yardımlaşma söz konusudur. Kurumsal verimin en yüksek seviyede olduğu dönemdir. Sistem 1’den Sistem 4’e doğru bir aşamalı bir evrilme öngörülmüştür (Nohutçu, 2013: 25).

Davranışsal kuramlar genel olarak değerlendirilecek olursa iki tür yaklaşım üzerinde durulduğu görülecektir. Biri işe yönelik davranış yaklaşımı, diğeri ise bireye yönelik davranış yaklaşımıdır. Davranışsal kuramları geliştirmeye yönelik araştırmaların liderlik düşüncesinin kavranmasına bilimsel katkıları olmakla birlikte çevreyi ve şartları göz ardı etmeleri sebebiyle eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 5). İnsanların davranışlarını etkileyen unsurlardan olan çevre ve olayların geçtiği zamanın şartları liderin nasıl davranması gerektiği noktasında farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Lider davranışları ele alınırken bu durumların da göz önünde bulundurulması gerektiği üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Yönetim çabasının bir yönünü oluşturan ancak en önemli yönü olan liderlik, bireylerin hareket ve eylemlerini belli hal ve şartlar altında hedefe ulaşmak için kendi düşünce ve istekleri doğrultusunda yönlendirme sanatıdır (Şimşek, 2007: 197).

Kesinlikle liderin çalışmalarını etki eden şekillendiren bir takım durumsal etkenlerinde değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çevresel şartlardaki değişim takipçilerin hareketlerini ve hedeflerine etki etmektedir. Bu durumda farklı liderlik şekline ve durumun gereği olan kişisel nitelikleri farklı bireylere gereksinim duyulmaktadır. İnsan topluluklarının sürekli bir değişim içinde olması bireylerin ve çevresel şartların da değişimini beraberinde getirmektedir. Değişimden önce etkili olan davranışlar ve liderlik tarzları geçerliliğini

kaybetmektedir (Eren, 2008: 527). Her değişim beraberinde farklı değişimleri de gerektirmektedir. Önceki durumda geçerli olan liderlik tarzı yenilenerek yeni duruma uyarlanmalıdır. Böylece bireysel ve çevresel şartların hedefe olan etkisi olumsuz etkisi ortadan kaldırılmış olmaktadır.

Durumsallık yaklaşımları liderlik sürecinin gerçekleştiği şartlara önem veren yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların genel varsayımı koşullar değiştiiğinde liderlik tarzlarının da değiştirilmesi gerektiğidir. Bu yaklaşımlar durumsal koşulları liderlik sürecinin bir parçası yapmaktadır (Koçel, 2010: 584).

Durumsallık yaklaşımı liderliği daha gerçekçi bir biçimde ele almıştır. Her zaman geçerli olan tek bir liderlik tarzı mümkün değilken, her koşula uygun farklı bir liderlik tarzının geliştirilmesinin mümkün olduğunu savunmaktadır (Taslak, 2008: 126). Değişen ve gelişen bir toplumda tek bir liderlik kavramından söz etmek doğru değildir.

Liderler bireye yönelik ya da işe yönelik liderlik davranış biçimlerinden birisini seçebilirler. Ancak her koşulda geçerli ve etkili olan tek liderlik biçiminin olamaması sebebiyle, liderler durumsal değişkenlere duyarlı; öz benliği, takipçileri ve kurumu için en uygun düşün, isteklendirme oluşturan, iş doygunluğu sağlayan ve başarı değerlerini yükselten, dinamik davranışlar göstermelidir (Özdevecioğlu ve Kanığür, 2009: 54). Doğru olan davranış biçimini belirleyebilmek için liderlik ihtiyacına yönelik algının ve liderlik gerektiren durumun şartlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Karip, 1998: 445). Durumların iyi analiz edilip liderlik davranışlarının ona göre şekillendirilmesi en doğru davranış biçimi olacaktır.

Durumsal yaklaşımın kuramcıları en iyi sonuç alıcı davranış şeklinin bireye yönelik ve işe yönelik davranış biçimlerinin eşgüdümüyle gerçekleştirilebileceğini ifade etmişlerdir (Çelik, 1998: 424). Bu iki davranış biçiminin birlikte değerlendirilip ona göre hareket edilmesi lideri hedefe ulaşmada daha etkin kılacağını ifade etmişlerdir.

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Kuramı, Hersey-Balchhard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Kuramı, Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Kuramı ve

Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı olmak üzere durumsallık yaklaşımları temel olarak bu beş model üzerinden incelenecektir (Öztürk, 2016: 3089).

2.1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik kuramları içerisinde en bilineni Fiedler'in Etkin liderlik modelidir. Fiedler'in modeli yaklaşımı üç temel üzerine oturtmaktadır. İlki liderin takipçileri ile arasındaki ilişkilidir. İkinci nokta ise görevin yapısı, işin özelliğidir. Bir diğeri ve sonuncusu ise liderin konumundan kaynaklanan gücüdür (İbrahimoglu, 2011: 742).

Liderin takipçileri ile ilişkisi, liderin takipçileri ile arasındaki güven ve saygı gibi nitelikler açısından değerlendirilen bu kısım, takipçiler tarafından liderin sahiplenilmesi ve ona karşı saygılarının derecesi belirleyici olacaktır. Takipçiler tarafından bunun değerlendirilmesi ölçülmesi gerekmektedir. Görevin yapısı, görevlerin anlaşılır bir şekilde düzenlenip düzenlenmediği ile yapının oluşumunun uygunluğu açısından ölçülmesi gerekmektedir. Ancak kurumsal yapının hedefinin ve hedefe yönelik ilkelerin anlaşılır olarak belirlenip belirlenmediği ve yapının elde ettiği sonuçlar gibi etkenler üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. Liderin konumundan kaynaklanan gücü, alt kademelerde yer alanlar üzerindeki hâkimiyeti, onları yapıya dâhil etme ya da çıkarma, ödül veya yaptırım uygulayabilme yetkisi gibi açılardan değerlendirilir. Liderlik biçimi ve takipçilerin zihinlerinde liderlerine verdiği yetkilendirme düzeyine göre Fiedler'in modeli başarı etkililiğini değerlendirir (Öztürk, 2016: 3090).

2.1.3.3.2. Yol-Amaç Kuramı

Yol-Amaç kuramı Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Güdüleme konusundaki beklenti yaklaşımına dayanmaktadır (Özkalp, 2004: 152). Bu kurama göre insan davranışlarını etkileyen iki etken vardır. Birincisi insanların belirli hareketlerin onları belirli sonuçlara eriştireceğine olan inançları, diğeri ise alınacak bu sonuçlara insanların verdiği değerdir (Koçel, 2010: 588).

Yol-Amaç kuramı insanların gayretleri ve başarımları, başarımları ve ödül, ödülün insanlar tarafından algılanan değeri düşüncelerini temel almıştır. Bu kuram, takipçilerin isteklendirme, durumdan hoşnutlukları ve başarımları üzerinde etkisi olan liderin hareketlerini açıklama çabasında olup, liderin takipçilerine ödüle erişme yollarını göstererek etkinliklerini hedeflere doğru yöneltmesini açıklamaktadır. Modele göre davranış göstermesi sonucunda takipçilerin hemen tatmin olması ya da ödülün ileriye dönük olarak tatmin sağlayabilecek özellikte olması liderin etkinliğini belirleyecektir (Taslak, 2008: 126).

Yol-Amaç kuramına göre temel olarak dört liderlik davranışı söz konusudur. Bu liderlik davranışları; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı yönelimli liderliktir (Yılmaz, 2007: 15). Liderin tek tip bir davranış göstermesi söz konusu değildir. Durumun gereklerine göre farklı bir liderlik davranışı gösterebilir. Bu dört davranış da göstermesi mümkündür (Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

2.1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard yaklaşımı önderlik davranışlarını diğer yaklaşımlarda olduğu gibi bireye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki temel üzerine oturmaktadır. Hangi davranışı göstereceğini ise takipçilerinin olgunluk düzeyi belirleyecektir. Hersey ve Blanchard bireylerin kendi davranışlarını yönlendirme sürecinde sorumluluk alma isteklerini ve yeteneklerini olgunluk olarak adlandırmışlardır. Olgunluğu, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak iki başlıkta değerlendirmek gerekir. Psikolojik olgunluk bireyin bir şeyler yapmayı istemesini ya da güdülenmiş olması demektir. İş olgunluğu ise işle alakalı yetenek ve bilgi seviyesini gösterir. Bu temel üzerinde bireylerin olgunluk seviyelerine göre liderlik tarzı da değişecektir. Liderin iş ve bireye yönelik davranış şekilleri ile bir çalışmada takipçilerin gösterilen olgunluk seviyeleri arasındaki ilişkiye göre geliştirilen bir süreçtir (Paksoy, 1993: 21). Etkinliği belirleyen takipçilerin davranışlarıdır. Başarılı bir liderlik gösterilebilmesi, liderlik davranış biçiminin belirlenmesine ve takipçilerin olgunluk seviyesine bağlıdır (Akoğlan ve Akçay, 2004: 89).

2.1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen model işgörenlerin hangi durumlarda karar alma sürecine katılmalarını, ne kadar ve nasıl katılmaları gerektiğini araştıran bir çalışmadır. Kararın özelliği ve kararın uygunluğunu arttırmak amacıyla bazı ilkeler ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan karar alma sürecine katılım ile durum ve sorun arasında uyumun sağlanmasıdır. Zor olan karar alma süreçlerinde sağlanması gereken katılım ile ilgili detaylı bir alan sınırlandırması yapmaktadır (Göksoy, 2014: 255).

Hayat ağacı yaklaşımı, örgüt yapısı içerisinde liderlere ait en kıymetli görevi karar alma olarak kabul etmiş ve bazı durumların bazı karar alma şekillerinin elverişli olduğunu düşüncesini iddia etmiştir. Liderler bütün durumların temel esaslarını bulmalı ve sonuç üzerinde etkisini gösterecek karar alma biçimini başarıyla uygulayabilmelidir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 169).

Bu yaklaşım üç karar tipi geliştirmiş, karar tipleri kendi arasında kodlanmıştır. Kodlama işlemi aslında farklı karar süreçlerini sembolize etmektedir. Kodlama işleminde A (Autocratic) Otokratik, karar biçimi, C (Consultative) Danışman karar biçimi ve G (Group) Grup karar biçimini sembolize etmektedir. Kodlama işleminde kullanılan rakamlar ise her karar sürecinin farklı boyutunu göstermektedir (Nas, 2010: 58).

Bu yaklaşım beş karar alma biçimi ortaya koymaktadır (Bakan ve Büyükmeşe, 2005: 32):

A1 (Otokratik 1): Lider var olan bilgi ile değerlendirmeyi yapar ve kararı kendisi alır, danışma söz konusu değildir.

A2 (Otokratik 2): Lider takipçilerinden gereken bilgileri aldıktan sonra karar alır ve uygulanmasını ister.

C1 (Danışman 1): Lider takipçilerine teker teker danışır, görüşlerini alır ancak kararı kendisi verir.

C2 (Danışman 2): Lider takipçileri ile grup olarak görüşür, fikirlerini alır ancak kararı kendisi verir.

G1 (Grup 1): Lider takipçileri ile grup olarak görüşür, fikirlerini alır fakat burada karar grup olarak alınır. Takipçiler karar alma sürecine girer.

2.1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımlarına göre liderler amaçlarını gerçekleştirmek için işe yönelik davranış ya da bireye yönelik davranış olmak üzere iki şekilde davranış gösterirler. Reddin bunlara bir de etkililik boyutunu getirmiştir (Baloğlu ve Karadağ, 2008: 575). Reddin'e göre etkililik liderlik biçimine göre değişir (Çetin, 2008: 77). İki farklı liderlik davranış biçiminin etkililiği, bu liderlik davranışlarının gerçekleştirilmesindeki başarıya bağlıdır (Mızrak vd., 2006: 27).

Bütünleşmiş lider, alakalı lider, kendini adamış lider ve kopuk lider olarak dört farklı önderlik davranışı vardır (Öztürk, 2016: 3093).

Bu dört yaklaşım şu şekilde değerlendirilebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94):

Kopuk Lider (Düşük İlişki-Düşük Görev): Kurallara bağlıdır, hataları ortadan kaldırmaya çalışır. Yazılı emirler verir, sosyal ilişkilerinin zayıf olması onu bu seçime yönlendirir. Örgütlenmeyi bireylerden bağımsız düşünür. Astlarını kurallara uygun davranıp davranmadıklarına bakarak değerlendirir. Üstlerine yönelik değer ölçüsü zekâ ve iş becerileridir. Çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkarmaması için çaba gösterir.

Adamış Lider (Yüksek Görev): Çalışanları güç ile hâkimiyet altına alma düşüncesindedir. Sözlü emirler verir, üstlerini güç kullanım biçimlerine, astlarını ise

üretim gücüne göre değerlendirirler. Örgütsel faaliyetlerde hareketli ve yönlendirici davranırlar. Anlaşmazlıkları ortadan kaldırırlar. Yaptırım uygularlar.

İlgili Lider (Yüksek İlişki): İnsanları doğal özellikleri ile kabullenirler. İnsanları tanımaya çalışırlar. Astları ile arasında anlayışa dayalı ve karşılıklı bir iletişim oluşturmaya çabalarlar. İşgörenlere olan ilgileri ve yakınlıkları ile üstlerini değerlendirirler. Örgütlenmeyi, toplumsal bir yapı olarak kabul ederek düşünce farklılıklarını karşılıklı anlaşmayla çözmeye çalışırken, rehberlik etmeye dayalı bir yönetim biçimini seçerler.

Bütünleşmiş Liderlik (Yüksek İlişki-Yüksek Görev): katılıma dayalı bir yönetim biçimini tercih ederler. Olayların bir parçası olmaya yönelik davranırlar. Birlikte çalışmak ve iletişim onlar için önemlidir. Meseleleri kaynağında çözmeye uğraşırlar. Hataların tekrarlanması için duyarlı davranırlar.

2.1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çağımızda çekişmenin yaşandığı, işgörenlerin iş tatminlerinin kurumsal çıktıları doğrudan etkilediği, toplumların bilgi ve beceri düzeylerinden yararlanmanın en önemli kaynak olduğu hayatta, liderin varlığı ve etkisi geçmiş dönemlerin sıradan lider takipçi ilişkisinden daha derin incelenmesi gereken bir hal almıştır (Taş, 2009: 2). Şuan ki toplumumuzda bilgi ve becerinin öneminin eskiye nazaran daha fazla artması, işgörenlerin başarısının kurum başarısına doğrudan etki etmesi liderlerin varlığını ve etkisini daha da önemli hale getirmiştir.

Liderlik her zaman farklı bilim dalları tarafından üzerinde uzun araştırmalar yapılan bir uğraş olmuştur. 1950'lerin örgütsel davranış ile alakalı bilimsel yazındaki geleneksel kuramlar yerini 1980'lerde dönemin gereksinimleri doğrultusunda düzeltmeye ve geliştirmeye dayalı yenilikçi çalışmalara bırakmıştır (Edizler, 2010: 138). Değişen şartlara bağlı olarak onun paralelinde liderlik yaklaşımları da değişim göstermiştir (Kaygın ve Kaygın, 2012: 30).

Toplumsal bir kavram niteliği taşıyan liderlik diğer toplumsal parçalar gibi değişimden uzak kalmaz ve yenilenmemesi mümkün değildir. Liderlik ile ilgili gelişmelerin yaşanması ve yeni yaklaşımların bilimsel yazına katılması normal bir durum olarak görülmeli çünkü üzerinde düzenli ve sıkı bir biçimde çalışılmaktadır (Eraslan, 2006: 2). Düzenli ve sıkı bir biçimde çalışmaların yapılması liderlik kavramlarının gelişmesine ve böylece toplumun ihtiyaç duyduğu liderlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır.

20. yüzyılın son çeyreğinde çalışma şartlarında yaşanan değişimler, yönetici ve işgörenlerin gereksinimlerinin de değişmesi ile birlikte liderlik konusunda yeni yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Özellikler kuramı ve davranışsal kuramlara getirilen eleştiriler tamamen olmasa da durumsallık yaklaşımları tarafından kısmen giderilmiş olmakla birlikte liderlik kavramını araştıran yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir (Çelik, 2013: 17).

Geleneksel liderlik yaklaşımları liderliği özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımların ilkeleri ile açıklamaya çalışmıştır. Güncel yaklaşımlar ise lider-takipçi etkileşimini temel almaktadır. Yeni yaklaşımların liderliği duygusal, toplumsal ve simge niteliğindeki davranışlar, birbirine duyulan güven, güvenin sonucu oluşan bağlılık, düşünce temelli olma, uyarıcı aydın bir kişilik, esin kaynağı olma, kelimelere gerek duymayan bir iletişim, vizyon sahibi olma gibi kavramlarla açıklamaya çalışmaktadır. Bu noktadan hareketle bilimsel yazına giren yeni liderlik yaklaşımları, liderin takipçilerini sadece örgüt ortamının şartları içerisinde ele almak ve yaptırım uygulama davranışlarını kullanmak yerine takipçilerinin gönül gücü ve bağlılığı vasıtasıyla onları örgütsel yapının içine almak ve bireyi işin önemli bir parçası haline getirme gayreti olarak ele almaktadır (Edizler, 2010: 138). Örgütün amaçları doğrultusunda takipçileri yönlendirirken onların örgüte olan bağlılığını arttırarak işin yapılmasında bireyin önemini vurgulamak ve bu yönde çalışmalar yapmak önemli hale gelmiştir.

Modern liderlik yaklaşımlarına göre lider; öngörü sahibi, değişimi isteyen, kurumsal yapıya yenilikleri getiren, takipçilerinde kurumsal yapıya bağlılık oluşturabilen, insanların sahip oldukları gizilgücü keşfetmelerini sağlayarak isteklendirme

oluşturabilen, ilham veren, takipçilerinin yeniliklerle ilgili düşüncelerini açıklamasına madden ve manen yardımcı olan, sorunlara akılcı yöntemlerle çözmeye çaba gösteren, işgörenlerin kişisel özelliklerini yönetim sürecine göz önünde bulunduran kişidir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

Çalışmada modern liderlik kuramlarından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örtük liderlik, sürdürümcü liderlik, başıboş liderlik, etik liderlik ve hizmetkâr liderlik olmak üzere yedi başlık incelenecektir.

2.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Kurumsal yapıların gereksinimi olan hareketi ve çabukluğu kazandıracak liderlik kuramı takipçileri dönüştürebilen ve kendisi de dönüşebilen bir yaklaşımı ifade eden dönüşümcü liderliktir (Çakar ve Arbak, 2003: 85). İlk olarak Dawnston'un 1973 yılında İsyân Liderliği adlı çalışmasında ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik daha sonra Burns tarafından 1978 yılında tekrar ele alınarak düzenlenmiştir (Taş, 2009: 2).

Burns tarafından yapılan düzenlemelerden sonra Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik kuramı örgüt içerisinde yer alan bireylerin tavır ve düşüncelerinde değişiklikler meydana getirerek görev ve hedefleri hayata geçirmek için bağlılık oluşturma sürecidir (Çetin vd., 2012: 14). Bağlılığın hedefleri gerçekleştirilmede önemli yer tuttuğu vurgulanmıştır.

Dönüşümcü liderler ansızın ortaya çıkan durumlara uygun hızlı ve etkili değişimi gerçekleştiren kişilerdir. Değişim destekçisi olmakla birlikte kuruma yeni değerler kazandırma çabasındadırlar. Sezgilerini kullanarak geleceğin bugünden daha iyi olması için çalışırlar. Vizyon oluşturmak, vizyonun benimsenmesini sağlamak ve oluşturulan vizyonu gerçekleştirmek için isteklendirme oluştururlar (Taş, 2009: 2). Dönüşümcü liderlik kökten bir değişim gerçekleştirme becerisidir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Dönüşümcü liderlik kuramına göre hem lider hem de takipçileri karşılıklı olarak gereksinimlerini gidererek isteklere dayalı davranışlar gösterirler. Bunun sonucunda zor hedeflere bile ulaşabilirler (Çakar ve Arbak, 2003: 85). Dönüşümcü liderlik hızlı kararlar almayı gerektiren durumlarda sezgilerini kullanarak harekete

geçerek kuruma yeni değerler kazandırmayı amaçlamaktadır. Lider ve takipçilerin gereksinimlerini karşılıklı olarak gidererek değişimi ortaya koyarlar.

Dönüşümcü liderlik dört boyutlu olarak incelenmektedir. Dönüşümcü liderlik konusunda çalışmaları olan Bass ve Avolio dönüşümcü liderliği, karizma ve idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyutta değerlendirmişlerdir (Bakan vd., 2015: 203).

Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191):

İlk boyut karizma ve idealleştirilmiş etki boyutudur. Lider takipçilerinde değer ve özsaygılarının gelişmesini sağlayarak vizyon oluşturur. Lider yüksek idealleri için rehberlik eder, gayretli ve öngörü sahibi davranışlarda bulunur. Lider takipçileri için bir rol modelidir. Lidere hayranlıkla birlikte saygı gösterilmekte ve güven duyulmaktadır. Lider takipçilerinin gözünde harikulade yetenekleri olan biri olarak görülmektedir.

Esin kaynağı olma ikinci boyuttur. Lider takipçilerinde isteklendirme oluşturarak esin kaynağı olmakta, davranışlarıyla da bunu sağlamlaştırmaktadır. Birlik ruhu oluşturarak, takipçileri ile geleceğe yönelik hedefler, insanları çeken ve paylaşılabilen bir vizyon oluşturmakta, takipçileri tarafından benimsenmesini sağlamakta ve kendisi bunlara kuşkuya yer bırakmayacak şekilde bağlılık göstererek örnek olmaktadır.

Üçüncü boyut entelektüel uyarımdır. Lider varsayımlara yönelik bir sorgulama içerisinde olup, yaratıcılık ve yenilik için özendirme, sorunları tekrar değerlendirme ve yeni bir bakış açısıyla eski sorunları tekrar ele almaktadır. Takipçilerin yaratıcılığını arttırmak için ortamı hazırlamakta ve onları buna özendirilmektedir. Takipçiler yeni yaklaşımlara özendirilmekte fakat eleştirilmemektedir. Lider, kendisi fark yarattığı için takipçilerinin de farklı olmasını beklemektedir.

Son boyut olan bireyselleştirilmiş ilgi, liderin takipçilerinin kendilerini geliştirmesine destek olmasını ve onlara yol göstericilik yapmasını ifade eder. Gereksinimleriyle

özel olarak ilgilenererek, onlara kendilerini geliştirmeleri için uygun görevler vermektedir. Davranışlarıyla takipçilerine bireysel olarak farklı olduklarının bilince olduğunu gösterir.

2.1.4.2. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderler, kendinden daha aşağıda bulunan astlarının amaçları yönünde çaba göstermelerini sağlamak maksadıyla onların motivasyonunu sağlayan liderler olarak bilinmektedir. Sürdürümcü liderliğe ait bazı alt boyutlar bulunmaktadır (Seçilmiş, Sarı ve Kılıçlar 2016: 123);

- Pasif istisnalar ile yönetim sağlama: Bu yaklaşımda lider durumu düzeltici bir reaksiyon göstermesi için problemlerin kayda değer düzeye gelmesi gerekmektedir.
- Aktif istisnalar ile yönetimi sağlama: Bu yaklaşımda lider kişi ortaya çıkabilecek problemler sebebiyle var olan görev ve sorumlulukların yerine getirildiğine dair gözetimi sağlamak ve olması gerekli olan performans seviyesini korumak adına problemlerin çözümünde dikkati arttırmaktadır.
- Koşullu ödüllendirme: Bu yaklaşımda lider kişi amaçlarını açıklıkla ortaya koymakta ve bu amaçlara ulaşıldığında elde edilecek ödülleri önceden ifade etmektedir.

2.1.4.3. Başiboş Liderlik

Bu tarz liderlikte liderin var olan yetkisi astlara bırakılarak, yetki sahipliği yapılmamaktadır. Lider kişiler sorumluluk ve görevleri yönünde astlarını serbest halde bulundurmaktadır. Buna göre liderlerin idare yetkisine gereksinimleri oluşmamakta olup, astlarının inisiyatifinde süreçlerin ilerlemesi sağlanmaktadır (Seçilmiş vd., 2016: 123). Başiboş liderlik tarzı etkisiz bir yaklaşım olarak belirtilmektedir. Liderlerin astlarını yönlendirmeleri ile ilgili girişimler oldukça

seyrek gözükmetedir. Liderler grup veya bireysel karar almaktan kaçınma davranışları sergilemektedirler. Karar verme süreçlerine oldukça az katılım göstermektedirler. Bu liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde özgürlük kavramından bahsedilmesi ile birlikte örgütsel yaptırımlara rastlanılmamaktadır (Oğuz, 2011:383).

2.1.4.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik de dönüşümcü liderlik gibi Burns tarafından ortaya atılmış, Bass tarafında derinleştirilmiştir (Çatı vd., 2017: 77). Liderlik hakkında yapılan tanımların ve bölümlendirmelerin çağın şartlarına uygun olmadığını düşünen Bass (1985) etkileşimci liderlik kuramını geliştirmiştir. Etkileşimci lideri, takipçilerine beklentilerini açık bir biçimde anlatan ve onlara beklenen başarıyı göstermeleri durumunda nasıl ödüllendirileceklerini açıklayan lider olarak tanımlanmıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278). Etkileşimci liderlik kuramına göre lider, daha evvel ortaya koyulmuş ve örgüt içerisinde geçerli bazı değerlerin başarıya karşılık değişimi aracılığıyla iletişim sağlamaktadır (Ersoydan ve Karakelle, 2014: 35).

Etkileşimci liderlik takipçilerin başarımını koşula ya da yönetime bağlamıştır (Çatı vd., 2017: 77). Takipçilerinin örgütsel hedeflerle özdeşleşmeleri önemli değildir. Liderin takipçileriyle ilişkilerinde başarı ve ödül arasındaki değişimi esas alan bir yaklaşımı bulunmaktadır (Morçin ve Çarıkçı, 2016: 100). Takipçilerin motive etme kaynağı olarak başarı sonrası ödül verme olarak algıyabileceğimiz etkileşimci liderlik bu şekilde hedefe ulaşmayı amaçlamaktadır.

Etkileşimci lider, eski ve yaptırım gücü olan kültürel alışkanlıklara bağlıdır. İleriye dönük bir vizyon geliştirme çabası içinde değildir. Risk almamaya özen gösterirler. Örgütsel başarımın düşmesi durumunda klasik ödül-ceza düzenini uygulamaktan çekinmez (Ersoydan ve Karakelle, 2014: 36).

Etkileşimci liderlik kuramında üç etken sonuç üzerinde etkilidir. Bunlar koşullu ödül, aktif ve pasif istisnalarla yönetim, son olarak tam serbesti(laissez-faire) davranışlarıdır (Şirin ve Yetim, 2008: 34).

Etkileşimci liderler takipçilerini ihtiyaç olan ve yerinde davranışlara sevk etmek, onları gereksiz davranışlardan uzak tutmak için koşulu ödüllerden faydalanır. Amaç-ödül ilişkisi lider ile takipçileri arasında oluşturulmuştur. Liderin takipçileri ile beraber ulaşmak istediği amaç, takip edilecek yol, umdukları ve hedeflenen başarımları seviyeleri hakkında paylaşımında bulunur. Lider amaçlara erişebilmek için takipçileri davranış göstermeleri ve gayret etmeleri maksadıyla isteklendirme aracı olarak takipçileri maddi ve manevi ödüllendirmeyi kullanabilir. Tersine bir durumda takipçileri cezalandırma durumunun da olduğunu belirtir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

İstisnalarla yönetim davranışında etkileşimci liderler işlerin istenilen şekilde gitmemesi söz konusu olursa müdahale etmek zorunda kalırlar. Bu aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Liderler henüz işe başlanmadan standartları belirlerler ve bir sıkıntı ortaya çıkmadan işin içerisine girmezler, müdahil olmazlar. Süreç içerisinde belirlenen standartların dışına çıkılması gibi bir durum olursa, standartlardan sapma henüz başlangıç aşamasında ise aktif davranış gösterilir. Bu aktif istisnalarla yönetim kısmını oluşturur. Aktif bir davranış gösteren lider sorun olup olmadığını araştırır (Ay ve Keleş, 2017: 195). Gözlemlerinden yola çıkarak işin başlangıç aşamasında ya işe müdahil olmazlar ya da sıkıntı olabilecek durumları fark ettiklerinde müdahale ederler.

Başka bir bakış açısıyla aktif istisnalarla yönetim, liderin hedef haline getirdiği başarımın elde edilememesi ihtimali söz konusu olursa, lider hedeflenen başarıyı elde edebilmek için sorumluluğu kendi üzerine alır, başarısızlığın sebebini ortadan kaldırmak için aktif bir tutum içine girerek davranış gösterir (Ersoydan ve Karakelle, 2014: 36).

Standartlardan sapmalar gerçekleştikten ve sorun ortaya çıktıktan sonra davranış gösterilirse bu da pasif istisnalarla yönetim kısmı olur. Pasif davranışta lider sorunların ortaya çıkmasını bekler (Ay ve Keleş, 2017: 195). Lider süreç içerisinde ortaya çıkan sıkıntıları görüp ondan sonra harekete geçer.

Tam serbesti davranışında örgüt içerisinde yer alan kişileri işin hedefi, iş standartlarını oluşturma konularında bütünüyle serbest bırakan, işle ilgisi en alt seviyede olan neredeyse hiç müdahalede bulunmayan bir yaklaşımı ifade eder (Koçel, 2010: 592).

2.1.4.5. Örtük Liderlik

Örtük liderlik kuramına ilişkin çalışmalar 1970'li yıllardan beri yapılmaktadır. Rosch'un 1978 yılında geliştirdiği kategorizasyon kuramını liderlik alanına uyarlayan Lord, Foti ve De Vader (1984), insanların zihinlerinde oluşturdukları kategoriler açısından etraflarında yer alan kişileri bir değerlendirmeye tabi tutarak lider olduklarına ya da olmadıklarına karar verdiklerini belirtmişlerdir (Kozak vd., 2017: 230).

Araştırmaların elde ettiği bulgular insanların zihinlerinde lider ile ilgili birtakım düşüncelere sahip olduğunu göstermiştir. Liderin özellikleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmasalar da farklı koşullarda ve farklı liderlere yönelik katılımcıların yorumlamaları genel olarak uyumluluk göstermektedir. Örtük liderlik kuramı, insanların düşüncelerinde ideal bir lider tipi olduğunu varsaymaktadır. Bu lider tipinin toplumun genelinde benzer özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Liderle ilgili bu düşünceler farklı etkenlerden dolayı değişebilir (Erogluer, 2014: 114). İnsanların zihinlerinde oluşturdukları liderlik özellikleri toplumlara göre farklılık gösterebilir. Oluşturdukları lider kavramına benzer özellikte olan insanlar lider olarak benimsenmektedir.

İnsanların zihinlerinde taşıdıkları örtük liderlik modelleri farklı kaynakların etkisi ile oluşmaktadır. Örtük liderliğin sadece kişisel özelliklerin etkisi ile açıklanması yeterli değildir. Farklı değişkenlerin etkisi göz ardı edilemez. Örtük liderlik kuramını geliştirmeye yönelik yapılan araştırmalara göre insanların düşüncelerinde oluşturdukları ideal lider modeline biçim verme sürecinde en başta bir parçası oldukları kültürün etkisini yadsınamayacak derecede büyüktür. Belli bir kültür ortamında geçerli olan örtük liderlik büyük oranda tutarlıdır. Ancak farklı kültürler farklı tercihleri de beraberinde getirir. Ulusal kültürlerdeki farklılıklar sonucu bir

kültürde kabul gören liderlik tutum ve davranışları farklı bir kültürde kabul görmeyebilir. Bununla birlikte çocukluk döneminin birey üzerindeki etkisi, cinsiyet ve kişilik özellikleri gibi değişkenler örtük liderlik üzerinde belirleyici olmaktadır (Tabak vd., 2010: 4). Bu değişkenleri belli başlıklar altında toplamak gerekirse kişisel özellikler, demografik değişkenler, kültürel özellikler ve çevre etkisi başlıklarında bir araya getirilmesi mümkündür (Kozak vd., 2017: 230).

İnsanlar bu değişkenlerin etkisi ile bir lider prototipi oluşturur. Prototipler aracılığıyla belirli durumlarda liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği ile ilgili düşünceleri oluşur. Geliştirdikleri zihinsel süreçlerin etkisi ile insanları liderlik açısından değerlendirebilirler. Değerlendirme sonucu yapılan sınıflandırma ile örtük liderlik kuramına uygun bireyleri lider olarak kabul ederler (Türetgen ve Cesur, 2010: 54).

Örtük liderlik kuramlarının geliştirdiği modelleme sonucunda lider olarak algılanan bireyin takipçileri üzerindeki etkisi kuşkusuz daha fazla olacaktır. İnsanlar karşısındaki bireyi zihinlerindeki tasarım ile karşılaştıracak ve lider olarak kabullendiği kişinin etkisi diğer yöneticilere göre farklı bir seviyede olacaktır. İşgörenlerin lider prototipi ile yöneticinin uyumunun artması iletişimi geliştirecek, ortak anlayış oluşturacak, etkileşimi ve iş doyumunu da beraberinde getirecektir (Tabak vd., 2010: 4). Takipçilerin zihnindeki örtük liderlik özellikleriyle uyum gösteren liderin kabullenilme süreci daha kısa olduğu için lider ile takipçi uyumu daha etkin ve iş doyumunu daha yüksek olacaktır.

2.1.4.6. Etik Liderlik

Etik liderlik kavramının anlaşılabilmesi için etik kavramının bilinmesi gerekmektedir. Etik günlük hayatta ve iş hayatında karşılaştığımız bir kavramdır. İnsan ilişkileri etkisi kuşkusuz çok fazladır. Etik kavramı ahlak ile karıştırılmaktadır. İki kavramın aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Ancak tanımlardan görülebileceği üzere aynı değildirler. Ahlak insanların toplumsal yönleriyle ilgili bir kavramdır. Ahlak insan hayatının bir parçası olmakla birlikte değer, inanç kuralları ve davranış biçimleridir. Topumlardan toplumlara ve bireylerden bireylere değişim

gösterebilir. Etik, herkes için geçerli olan doğruyla yanlışın, iyiyle kötünün ve haksız ile haklının farkına varabilmektir (Kafadar ve Kaygın, 2017: 79).

Etik liderliği tam anlamıyla karşılayan bir tanımlama bulunmamaktadır. Freeman ve Stewart'ın (2007) çalışmalarına göre etik liderlik birçok yönetici tarafından iyi karakterli olma durumu olarak değerlendirilmektedir. Brown (2007) etik liderliği davranışlar ve iletişim yoluyla yerinde kuralarla takipçilere örnek olmak; destek olma, karar verme ve karşılıklı iletişimle etik davranışları takipçilerine gösterme şeklinde değerlendirmiştir. Freeman ve Stewart (2007) etik liderin güçlü karakteri ve yüksek değerleri ile takipçilerine örnek olduğunu düşünmektedirler. Adaletli ve ahlaki davranış gösterme Brown (2007) tarafından etik liderliğin esas bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Brown (2007) etik liderleri adaletli, dürüst, güven veren ve sevecen tavırlı bireyler olarak tanımlamaktadır (Erten vd., 2017: 63). Etik liderler davranışlarında doğruluğu rehber edinirler. Dürüstlük başlıca meziyetleridir. Açık sözlü olmakla birlikte naziktirler. Cömert ve fedakâr davranış da etik liderlerin özelliklerindedir (Uğurlu, 2012: 207). Etik lider herkes için doğru olanı yapmaya çalışırken adaletli, dürüst, güvenilir, açık sözlü, fedakâr olmaya çalışmaktadır. Bu davranışları ile takipçilerine doğru bir örnek olarak aralarındaki güven ilişkisini sağlamlaştırmayı hedeflemektedir.

Etik liderlik temel olarak özellik ve davranış kuramlarına dayanmaktadır. Etik liderlik etik güç vasıtasıyla insanları etkileyebilmektir. Etik lider gücünü örgüt içerisindeki etik güçten almaktadır. Bu etik liderin en belirgin özelliğidir. Etik lideri ortaya çıkaran örgüt içerisinde herhangi bir yanlışlığa karşı göstereceği tepkidir. Yanlışını engellemek onun birinci görevidir. Etik lider örgütün başarımına zarar verecek olumsuz durumlara karşı bir savunma mekanizması görevi yapar. Etik liderin davranışları takipçilerine bir rehber olacaktır. Onları da etik davranışlar göstermeye sevk edecektir. Zaman içerisinde yaratılan etik anlayışı kurumsal bir nitelik kazanarak kurumun iş görme yöntemlerine hâkim olacaktır. İşgörenlerin birbirleri arasında ve dış paydaşlara karşı yükümlülüklerde de kendini gösterecektir. Güven geliştirilmesinde belirleyici olacaktır (Yaman, 2010: 11).

Brown (2007) değerlendirmelerine göre etik liderler insanların etik davranışlarını ve etik kurallara aykırı davranışlarını süreç içerisinde katılarak doğrudan etkileme çabası içerisindeyler. Etik liderler etik standartları netleştirerek iletişimin temelini alırlar ve etik bir rol model vasıtasıyla izleyenleri etik kurallardan sorumlu tutarak ödül ve ceza aracılığıyla etiği belirgin hale getirmeye çalışırlar. Etik liderlik, etik bileşenini içine alan diğer liderlik yaklaşımlardan farklı olarak etiğin önemi takipçilerine benimsetme çabasında olup, kendisi de rol model olmaktadır. Davranışların etik değerler ölçüsünde değişmesini sağlamak için ödül ve cezayı kullanmaktadır (Erten vd., 2017: 63).

Diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi etik liderlik de farklı alt boyutlar üzerinden açıklanmaktadır. İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutları etik liderliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Bu dört boyut üzerinden etik liderlik değerlendirilebilmektedir (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017: 395).

2.1.4.7. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf tarafından 1970 ortaya atılmıştır. Daha sonra birçok araştırmacı tarafından hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı bilimsel yazına girdiğinden beri taşıdığı özellikler nedeniyle örgüt kültüründe yapısal değişimlerin temeli olmuştur (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61).

Robert Greenleaf hizmetkâr liderliği Herman Hesse'nin 'Doğu Yolculuğu' kitabından esinlenerek geliştirmiştir. Greenleaf (1977) kitabı okuduktan sonra edindiği düşünceye göre bir insanın hizmetkâr olup aynı zamanda lider de olabileceği kanaatine vardığını söyler (Duyan ve Dierendonck, 2014: 2). Greenleaf (1991) hizmetkâr liderliği, önce hizmetkâr sonra bilinçli bir tercihle liderlik yapma isteği olarak ele almaktadır. Bunun sebebi önce hizmet etme düşüncesine yönelik doğal bir istektir. Önce hizmet eden ile önce liderlik yapanın karşı iki uç noktada bulunan insanlar olduğunu söyler. Bass (2000) da Greenleaf gibi düşünmektedir. Hemen hemen aynı düşünceyi yineler: Hizmetkâr liderin doğal duygularla hizmet etme

isteğinde olduğunu liderlik yapmayı ise bilerek seçtiklerini ifade eder (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). Greenleaf'in yaklaşımına göre asıl amacı hizmet etmek olan birey hizmet etmek için lider olmayı seçer. Alışılmadık bir güçle insanlara hizmet eder. Hizmetkârlık ile liderliği bir araya getirir (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Hizmet etme isteğini üst noktalara çıkarmış olan bu lider daha iyisini ve insanlar için en faydalı olanı yapabilmek için lider olmayı seçmektedir. Bu şekilde hizmet alanını genişleterek daha çok kişiye ulaşmaktadırlar.

Hizmetkâr lider kendinden önce işgörenleri düşünür. Onların menfaatlerini ön plana alarak hedeflerine ulaşması için çalışır. Hizmetkâr lider insan odaklıdır (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). İnsanların gelişimine yönelik, onların iyiliği için çalışmalar yapar. Diğer liderlik davranışlarıyla karşılaştırıldığında hizmetkâr lider yalnız kurumun iyiliği için değil içten gelen duygularla takipçilerine hizmet etmeye kendini adanmıştır. Greenleaf (1998), hizmetkâr liderlerin kendilerini adanmaları ve güven vermeleri sebebiyle takipçilerinin desteğini aldıklarını söyler. Bu durum takipçilerinin sınırlarını zorlamalarını sağlar. Hizmetkâr lider insanların en üst seviyede performans gösterebilmeleri için onları yönlendirir. Yönlendirme davranışını gerçekleştirirken kullandığı dil takipçilerini küstürmez. Sistemden uzaklaştırmaz aksine sisteme dahil eden bir yaklaşım sergiler (Duyan ve Dierendonck, 2014: 4). Bu şekilde takipçilerine daha yakın temas kurup onların işi daha çok benimsemelerini sağlar.

Hizmetkâr lider çok yönlü özelliklere sahiptir. Hizmetkâr lider insanları dinler. Kendini onların yerine koyarak onları anlamaya çalışır. Takipçilerinin duygusal olarak daha iyi olmalarını sağlamak çabalar. Farkındalık düzeyi gelişmiştir. İkna kabiliyeti yüksektir. Öngörülerini ile sorumlu bir yöneticilik davranışı gösterir. Takipçilerinin gelişimine büyük önem verir. Birlik duygusunun gelişmesi için çaba gösterir (Kaplan ve Uzun, 2017:16). En önemli özelliklerinden birisi birlikte hareket etme duygusunu oluşturmak. Bu şekilde lider ve takipçiler arasında oluşan duygusal yoğunluk bağlılığı artırır. Böylece herkes elinden gelenin en iyisini yapma gayreti içine girer.

2.2. İşe Adanmışlık

2.2.1. Adanmışlık Kavramı

İşe adanmışlık kavramından önce adanmışlık kavramını açıklamak gerekmektedir. Adanma, kişinin kendinden büyük olarak algıladığı, bir kişi, düşünce ya da örgüte karşı gösterdiği bağlılık ve yapma zorunluluğu duyduğu bir yükümlülük olarak tanımlanmıştır (Balay, 2000). Adanma; bir görev ya da amaç için kararlı olmak, o amaca yoğunlaşmak olarak tanımlanabilir (Ulukapı, Çelik, Yılmaz, 2014, 65-66). Bir başka çalışmada adanmışlık, işe konsantre olma çabası, olumlu ve işe odaklanarak düşünme, işini enerjik bir şekilde yapma ve işine duyduğu bağlılık olarak ifade edilmiştir (Caymaz, Erenel, Gürer, 2013).

2.2.2. İşe Adanmışlık Kavramı ve Tanımı

İngilizce literatürde ‘work engagement’ olarak anılan bu kavram, Türkçe alanyazında işe adanmışlık, işe adanma, işe cezbolma, işe bağlanma, işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe bağlılık, işe angaje olma, çalışmaya tutkunluk gibi farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Ancak Türkçe karşılığı ile ilgili herhangi bir fikir birliğine varılmamıştır. Bu çalışmada, işe adanmışlık ifadesi kullanılacaktır.

Çalışanların kendilerini yapmakta oldukları işe tamamen odaklanmaları ve adanmaları kurumlar açısından en fazla beklenti oluşturulan konulardan birisidir. Çünkü kendisini işine adayan bir çalışanın ortaya koyduğu performans da yüksek olacaktır. Bu nedenle, pozitif örgütsel davranış alanında incelenen konulardan biri olan işe adanmışlık kavramı da son yıllarda artan bir ilgi ile araştırılmaktadır.

Kahn (1990) işe adanmışlık kavramını ilk olarak ortaya atan kuramcılardan biridir. İşe adanmışlığı çalışanın fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendini yaptığı iş ile ilgili rollere kaptırması olarak tanımlamıştır (Kahn, 1990, 694).

İşe adanmışlık dinçlik, adanma ve yoğunlaşma özellikleri ile ayırt edilen işle alakalı olumlu ve tatmin edici olan bir ruhsal durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2002, 74).

İşe adanmışlık, işgörenin işine karşı pozitif duygular hissetmesi, işini kişisel olarak anlamlı bulması, işteki rolünü yönetebileceği inancına sahip olması ve işinin kendi geleceği ile ilgili umut vermesidir (Attridge, 2009, 384).

Adanmışlık, çalışandan beklenen resmi ve standart çalışma düzeyinin ötesinde, çalışanın bu değer ve hedefleri gerçekleştirmek için gösterdiği davranışlardır (Celep, 2000).

Yapılan çalışmalarda, işe adanmışlık kavramının örgütsel bağlılık ve örgütsel adanma kavramları ile ilişkisi göze çarpmaktadır. Ancak işe adanmışlık ile bu kavramlar arasında farklı özellikler söz konusudur. Örneğin örgütsel bağlılık bireyin örgütüne sadakatini belirtmede kullanılan bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın temelinde kurum yer alırken işe adanmışlığın temelinde işin kendisi yer alır (Ardıç, Polatçı, 2009, 37). Örgüte adanma ise bireyin, enerji ve zamanını örgütün başarısı için istekle ortaya koymasıdır (Esen, 2011, 383). Örgütsel adanma çalışanın örgütün sağlayacağı faydalara yönelmesiyle alakalıyken, işe adanmışlık kişinin işi ve oradaki rolleriyle ilgili olumlu duyguları ifade etmektedir.

İşe adanmışlık, kısa süreli bir ruhsal değişiklik hali olmaktan çok, uzun süreli bir zihinsel durumdur ve direkt olarak belirli bir varlığa, bireye, duruma veya davranışa bağlı değildir. Tam tersine işe adanmışlık, bireyin çalışmalarına odaklandığı ve meşgul olduğu bir zihinsel durum olarak açıklanmaktadır. İşe adanmışlık, kişilerin bireysel istekleri sonrasında ortaya çıkmaktadır. Kişilerin iş ile ilgili yaklaşım ve hareketlerinin güçlü bir öncüsüdür (De Spiegelaere vd., 2015).

İlginç bir şekilde, işe adanmışlık ile ilgili en güncel araştırmaları harekete geçiren tükenmişlik üzerine yapılan bir araştırmadır (Bakker vd., 2008a). Literatürde işe adanmışlık kavramının zıttı olarak tükenmişlik kavramı ortaya atılmıştır. Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği işe adanmışlığın erozyonu olarak ifade etmiştir. İşe

adanmışlık, tükenmişlik kavramının belirtilerinden bitkinlik yerine pozitif enerjiye sahip olmak, sinizm yerine işe ilgi duymak, yetersizlik yerine kendini işe uygun ve adapte olmuş şekilde hissetmektir.

Adanmışlık, bir çalışanın istenen organizasyonel sonuçlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal durumu olarak tanımlanmıştır (Shuck, Reio, Rocco, 2011, 427). İşgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri üzerinde etkisi olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; düşük güç mesafesi, yöneticinin çalışana desteklemesi, olumlu örgüt kültürü, etkili iletişim, organizasyonel adalet algısı ve personel geliştirmedir (Işık, Kama, 2018, 396). İşe adanmışlık seviyesinin yüksekliği çalışanın sinizm, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, stres ve depresyon gibi olumsuz örgütsel davranışlarında azalmayı ya da ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Schaufeli, Taris, Rhenen, 2008, 184). İnsan kaynakları geliştirme uzmanları, çalışanların işe adanmışlıklarını arttıran stratejilerin geliştirilmesini desteklemeyi giderek daha fazla talep edilmektedir.

2.2.3. İşe Adanmışlık Kavramına Ait Model ve Yaklaşımlar

Aşağıda, araştırmalarda işe adanmışlık kavramını açıklamak amacıyla kullanılan model ve yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir.

2.2.3.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımları

Kahn, Goffman'ın 1961 yılında çalışanların işe girme ve işten ayrılmaları üzerine yaptığı çalışmasından ilham alarak işe adanmışlık konusundaki çalışmalarına başlamıştır (Kahn, 1990).

Kahn (1990) işe adanmışlığı, işgörenin kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tümüyle işteki rolüne vermesi biçiminde tanımlamaktadır. Kahn'ın işe adanmışlık modelinde, işe adanmışlığın ortaya çıkabilmesi için, çalışanın yaptığı işi içselleştirmesi, kurum içinde kendini doğru ifade etmesi ve sorumluluğunda olan role bir değer atfetmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bireyin kendini işteki rolüne verememesi, işten soğuması ve işine adanamaması durumu ortaya çıkabilir.

Kahn'ın modeline göre çalışanın işe adanmışlığını etkileyen üç unsur söz konusudur. Bu unsurları anlamlılık, güven ve uygunluk olarak tanımlamıştır. Anlamlılık, çalışanın iş ile ilgili duyduğu heyecan ve kişide işi yapmak için oluşturduğu motivasyondur. Güven, çalışanın işteki rolünün kariyer, kişisel imaj ve statüsü üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmaması algısı sonucu ortaya çıkar. Uygunluk ise; çalışılan iş, pozisyon ve kurumdaki rolün çalışanın kabiliyetine uygun olması ile alakalıdır. (Kahn, 1990). Bu üç unsurun bir arada olması çalışanın işe adanmışlığını arttırarak hem kendisine hem de kuruma karşı olumlu duygular geliştirmesine neden olmaktadır.

Kahn (1990) çalışmasının temelinde iki farklı konuyu incelemiştir. İlki, işteki rolünün sonucunda bireyin elde ettiği psikolojik deneyimin kendi davranış ve tutumunu etkilemesidir. İkincisi, kişisel, grup ve grup içi, kişiler arası ve örgütsel faktörlerin çalışanın işyerinde yaşadığı deneyimleri etkilemesidir.

İşe adanmışlık ve adanmamışlık (disengagement) kavramları, çalışanın kendisini yaptığı işe verdiği ve kendisini ifade edebildiği bir ortama ihtiyaç duymaları sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kendini işe verme gayret, içsel motivasyon, katılma, farkındalık ve akış öğelerinin temelidir. Ayrıca, kendini ifade etme ise yaratıcı olma, özgün olma, gereksiz iletişim, duygusal ifade, şakacılık ve etik davranışlar gibi bazı davranışların temelini oluşturmaktadır. (Kahn, 1990).

İşe adanmışlık Kahn (1990) tarafından fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyut olarak sınıflandırılmıştır. Fiziksel adanma, kişinin bedenen kendini tam olarak işine vermesi, yüksek performans sergilemek için tüm çabasını işine sarf etmesi, yüksek düzeyde enerji harcaması, yoğun bir şekilde çalışması ve sonucunda elinden gelen tüm imkânları kullanması olarak ifade edilmektedir. Bilişsel adanma, çalışanın tüm dikkatini ve aklını işine vermesi, işine odaklanması, işin her anında büyük bir özen göstermesi, işine yoğunlaşması ve neticesinde zihinsel enerjisini harcaması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal adanma, çalışanın işi ile ilgili yüksek seviyede duygusal bağ kurması, işinde istekli ve arzulu olması, yaptığı işle gurur duyması ve işi benimsemesi, işinde enerjik olması ve işi ile ilgili olumlu duygulara sahip olması şeklinde ifade edilmektedir (Kanbur, Kanbur, 2018).

Kahn (1990, 692-693) çalışma saatleri süresince, kişinin birbirinden değişik yoğunlukta birçok ruh haline geçiş yaptığı tahmini doğrultusunda, kişinin işinde kendini fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak farklı kademelerde kullanabildiği ve işine verebildiği sonucuna ulaşmıştır.

2.2.3.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımları

İşe adanmışlıkla ilgili ilk çalışmayı yapan Kahn'dan sonra Maslach ve Leiter'in tükenmişlik üzerine yapmış oldukları çalışmalar, bu kavramın gelişmesinde önemli rol almıştır. Maslach uzun yıllar tükenmişlik sendromu ile ilgili çalışmalar yapmış ve 1981 yılında Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni oluşturmuştur (Maslach, Jackson, 1981).

Daha sonra Maslach, Leiter ile birlikte yaptığı çalışmalar sonucunda, 1997 yılında tükenmişlik kavramı ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi fark etmiş ve bu kavramları birbirlerinin zıttı olarak açıklamıştır (Maslach, Lieter, 1997).

Maslach tükenmişliği, kişinin iş gereği birçok duygusal istekle karşılaşması, kişilerle yüz yüze iletişim kurarak çalışmak zorunda olması sonucu görülmekte olan fiziksel bitkinlik, ümitsizlik, bezginlik gibi hislerin, kişinin işine, çalıştığı kişilere ve genel durumunda negatif davranışlar şeklinde ortaya çıkması sonucu görülen bir sendrom olarak tanımlamıştır (Maslach, Jackson, 1981).

Leiter ve Maslach (2004) işe adanmışlık kavramını analiz etmiş ve sinizm, tükenme ve verimsizlik sonucu oluşan ve bir psikolojik sendrom olan tükenmişlik sendromunun zıttını işe adanmışlık kavramı olarak tespit etmişlerdir. Tükenmişliğin tersine, yüksek enerji, işe ilgi duymak ve iş ile ilgili kendini yeterli hissetmek işe adanmışlık olarak tanımlanır, bu nedenle tükenmişlik işe adanmışlığın tam tersidir. Buna göre, enerji tükenmeye başlar, kendini yeterli hissetme konusunda kişi eksikliğe düşerse, işe adanmışlık sinizm ve tükenmişliğe dönüşür (Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2005b). Bu bağlamda, Maslach Tükenmişlik Ölçeği bireylerin iş yapma düzeyini belirlemek için kullanılır.

Maslach ve Leiter'in 1997 yılında yapmış oldukları çalışmada, tükenmişlik kavramının üç boyutu olan işe yabancılaşma, bitkinlik ve düşük seviyede kişisel başarıdan bahsetmişlerdir. Ancak işe adanmışlığın söz konusu olması için tükenmişlik boyutlarının zıtlarının işe adanmışlığın boyutlarına karşılık gelmesi gerekmektedir. Bu durumda işe adanmışlıkta; yabancılaşmaya karşılık aidiyet duygusu, bitkinliğe karşılık enerji ve düşük seviyede kişisel başarıya karşılık yeterlilik boyutları gösterilmiştir (Maslach, Goldberg, 1998). Bu araştırmada bir kişinin işe adanmışlık düzeyi ölçülmek istendiğinde o kişinin tükenmişlik düzeyinin ölçülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu ölçüm sonucu; tükenmişlik düzeyi yüksek ise işe adanmışlık düzeyinin düşük, tükenmişlik düzeyi düşük ise işe adanmışlık düzeyinin yüksek olduğunu gösterecektir (Bal, 2009, 546).

Maslach'ın modeline göre işe adanmışlık ve tükenmişliğe neden olan, iş ve işgören arasındaki uyum ve uyumsuzluğun sebebi; iş yükü, ödül, aidiyet, değerler, kontrol ve adalet olarak ifade edilen faktörlerdir (Ardıç, Polatçı, 2009, 26).

2.2.3.3. Macey ve Schieder'in İşe Adanmışlık Yaklaşımları

Macey ve Schnieder, yaptıkları araştırmalar sonucunda adanmışlık kavramının işgören için olumlu etkileri olduğu konusunda hem fikir iken, bu kavramın tanımlamaları ve anlamı hakkında bir karmaşıklık olduğunu vurgulamışlardır (Macey, Schneider, 2008, 19).

Bu karmaşıklığı açıklamak için kavramsal bir model oluşturan Macey ve Schneider (2008) işe adanmışlık kavramını niteliksel, durumsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyutta incelemişlerdir. Niteliksel adanmışlık, bireyin işine ve hayata karşı pozitif bir inanca ve proaktif bir kişiliğe sahip olması olarak açıklanmıştır. Proaktif kişiler, değişime yönelik davranışlar sergiler ve inisiyatif alarak kendi kendine davranışlar başlatabilir. Yapılan bir araştırma sonucunda, proaktif kişilik özelliğinde artış görülen kişilerin işe adanmışlıklarının da artış göstermesi sonucuna ulaşılmıştır (Yang vd., 2017, 43). Durumsal adanmışlık çalışanın işi ile ilgili kendisine yaptığı yatırım ve yaptığı işin sonuçlarının kişi tarafından algılanma biçimini ifade etmektedir. Durumsal adanmışlık, kişinin enerjisi ve odaklanma düzeyi ile çalıştığı

kurumla ilgili tatmin olma, sadık olma ve bütünlük sağlama gibi öğeleri kapsamaktadır. Davranışsal adanmışlık, sorumluluk alırken ve etkin bir davranış şekli sergilerken gönüllü çaba sarf etmek şeklinde tanımlanmıştır. (Macey, Scheneider, 2008: 6).

2.2.3.4. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımları

Schaufeli işe adanmışlık ile ilgili önemli çalışmalar gerçekleştirmiş ve bu kavramı açıklamak için dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan söz etmiştir (Schaufeli vd., 2002).

Dinçlik boyutu, kişinin çalışma sırasında zihinsel olarak dayanıklı ve enerjisinin yüksek olması hali olarak karakterize edilen, bireyin işi için çaba göstermekle ilgili olan isteği ve karşılaştığı zorluklar ile mücadele etme konusunda ısrarcı bir tavır sergilemesini yansıtan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Adanma, çalışanın işi ile ilgili sahip olduğu anlamlılık, heyecan, gurur, meydan okuma duyguları olarak tanımlanmaktadır. Bireyin bu duyguları yaşayarak işi ile kurduğu güçlü bağ sonrası adanma kavramı söz konusu olabilmektedir. Yoğunlaşma, bir işte tam bir konsantrasyon anlamına gelmektedir. Yoğunlaşma, dinçlik ve adanmanın bir sonucu olarak açıklanmıştır (Schaufeli vd., 2002: 74-75).

2.2.4. İşe Adanmışlığın Boyutları

İşe adanmışlık kavramının boyutları literatürde birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırmalar ile incelenmiştir. Bu kavramı ilk olarak ortaya atan Kahn (1990), bu boyutları oluşturduğu modelde anlamlılık, güven ve uygunluk şeklinde sınıflandırırken, Maslach (2001) ise bütünleşme, yeterlilik ve enerji boyutlarını ortaya atmıştır. Schaufeli vd. (2002) dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyut olarak sınıflandırmışlardır. Macey ve Schneider (2008) işe adanmışlığı niteliksel, durumsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006)'nın kullandığı boyutlar ise dinçlik, adanma ve yoğunlaşmadır.

2.2.4.1. Dinçlik

Dinçlik, kişinin çalışma sırasında yüksek düzeyde enerji harcaması ve zihinsel uyumluluk göstermesi, işine harcadığı çaba ve karşılaştığı zorluklara gösterdiği sabır ile karakterize edilmiştir (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014: 391). Dinçlik, çalışanın duygusal açıdan güçlü olması, fiziksel olarak enerjik hissetmesi, emek vermeye gönüllü olması ve zor durumları yönetmede gösterdiği çaba ve kararlılık olarak tanımlanmıştır (Özkalp, Meydan, 2015: 6).

Shirom (2003) dinçlik kavramını, kişinin çalıştığı işin nitelikleri doğrultusunda tecrübe ettiği, olumlu duygusal reaksiyonlar şeklinde ifade etmiştir. Shirom (2007) çalışmasında, dinçlik boyutunun sebep ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bireyin dinçlik düzeyini belirlemek için elindeki kaynaklar üzerindeki kontrol düzeyi, sahip olduğu güç, bağımsızlığı, karar sürecindeki katılımı, yöneticisinin liderlik tarzı, uzmanlık düzeyi gibi faktörler kullanılmaktadır. Ayrıca dinçlik kavramının, kişinin performansı, mental ve fiziksel sağlığı, yaşam ve iş tatmini ve örgütsel etkinliği konularında etkili olduğu belirtilmiştir.

2.2.4.2. Adanma

Adanma, bireyin işini etkin ve etkili bir şekilde benimsemesi, bir önem ve heyecan hissi duyması olarak ifade edilmiştir (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014: 391).

Adanma boyutu, kişinin işine güçlü bir bağlılık duyması ve kişinin işini ilgi çekici bulup, istekle yapması olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2011).

2.2.4.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, bireyin tamamen işine konsantre olması ve mutlu bir şekilde işinin içine girmesi ile karakterize edilir, bu sayede kişi işteki zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve kişinin işten ayrılması zorlaşır (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014: 391).

Yoğunlaşma kişini içsel motivasyonu ile ilişkilendirilmiştir. Fakat, yoğunlaşma olumlu duygular kadar olumsuz duygulara da sebep olabilmektedir. Birey sadece işine yoğunlaştığı zaman, yaşamındaki diğer faktörleri göz ardı edebilmektedir (Rothbard, 2001). Bu faktörler kişinin kendine vakit ayırarak dinlenmesi ve diğer kişilerle ilişkileridir. Bu faktörler önemsenmediğinde problemlerli bir durumun oluşması olasıdır (Bakker, Leiter, 2010). Yoğunlaşmanın işin yapılması noktasında olumlu sonuçlar verse de konsantrasyon arttığında diğer insani faktörler göz ardı edilip kendisiyle ve çevresindeki insanlarla olan ilişkisi zarar görmeye başlayacaktır.

2.2.5. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin işe adanmışlık davranışlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında son yıllarda yapılan çalışmalar neticesinde bu faktörlerin bireylerin işe adanmışlıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemekte olduğu ortaya konmuştur.

Kişide işe adanmışlık algısının oluşabilmesi için çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Bireysel faktörler, çalışanın yaptığı iş ile ilgili gerekli birikim ve deneyimi sağlayabilmesi, zaman yönetiminde başarılı olması, kendini ve ihtiyaçlarını bilmesi, kapasitesinin farkında olması olarak belirtilmiştir. Örgütsel faktörler ise kişinin işi kolaylıkla yerine getirebilmesi ve kendisini geliştirebilmesi adına gereken imkanların oluşturulması, görev dağılımının adil olması, görev tanımının açıkça belirtilmesi, performans geliştirme çalışmaları yapma şeklinde tanımlanmıştır (Çakıl, 2011: 37-38).

Bu çalışmada, işe adanmışlığı etkileyen faktörler, “İş Talepleri ve Kaynakları Modeli” (Job Demands and Resources Model – JD - R) ile açıklanacaktır. İş talepleri ve kaynakları modeli, başlangıçta işgörenin karşılaştığı tükenmişlik sendromunu anlatabilmek amacıyla kullanılmış, ancak yakın zamanda pozitif psikoloji kuramlarının etkisi ile adanmışlığa neden olan etmenleri de içerisinde barındıracak şekilde tanımlanmıştır. İş talepleri ve kaynakları modeli, çalışma şartlarını iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki kategoriye ayırmaktadır. İşe adanmışlığı yordayan iş kaynakları, görev çeşitliliği, görev önemi, maaş/ödül, özerklik, geri bildirim, kariyer

fırsatları, rol netliği, meslektaşlardan gelen sosyal destek, yönetici ile yüksek kaliteli bir ilişki ve dönüşümcü liderliktir (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014: 393). İş talepleri ise yüksek iş baskısı, elverişsiz fiziksel ortamlar veya duygusal olarak zorlayıcı müşteri etkileşimleridir. İş talepleri her zaman olumsuz değildir; ancak bu talepleri yerine getirirken çalışanın yeterince iyileşemeyeceği yüksek çaba gerektirdiğinde iş stresine dönüşebilirler (Van den Heuvel vd., 2010: 127).

İş talepleri, işin bedensel ve zihinsel gayret ve yeterlilik gerektiren sosyal, örgütsel, fiziksel ve psikolojik tarafı ile ilgilidir. İş kaynakları, işin amaçlarını yerine getirirken gerekli olan, iş taleplerini azaltan, fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle alakalı ve kendini geliştirme, öğrenme ve gelişimi destekleyen işin fiziksel, psikolojik veya örgütsel faktörlerini tanımlamaktadır. İş talepleri ve kaynakları modeline göre, iş talepleri ve kaynaklar, sağlık bozukluğu süreci ve motivasyonel süreç olarak adlandırılan bu iki sürecin itici güçleridir. Bu nedenle, iş talepleri genellikle tükenme, psikolojik sağlık şikayetleri gibi sonuçların en önemli yordayıcıları iken, iş kaynakları genellikle işe adanmışlığın onaylanmasında en önemli öncüllerdir (Bakker, Hakanen, 2013: 112). İş talepleri noktasında işgörenlerden elinden gelenin fazlası istendiğinde iş stresine neden olarak psikolojik sağlık sıkıntıları ortaya çıkmaktadır. İş kaynakları ise işgörenin motivasyonunu artırarak işe adanmışlığa olumlu yönde etki etmektedir. Bu iki unsurun dengeli bir şekilde yürütülmesi önemlidir.

İş talepleri ve kaynakları modeli çalışanların tükenmişliği, işe adanmışlığı ve bunların sonuçları hakkında bilgi verir, nedenlerini açıklar. Bu modelde, iş talepleri tükenmişliğin ana nedenleri olarak tanımlanmıştır ve bu da sağlıksızlığa ve olumsuz kurumsal sonuçlara yol açmakta olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, iş kaynakları, işe adanmışlığın ana itici güçleri olarak tanımlanmıştır ve bu da refah ve olumlu organizasyonel sonuçların artmasına yol açmaktadır (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014: 399).

Araştırmalar, iş kaynaklarının işe adanmışlığın önemli öncülleri olduğunu göstermektedir. Deneysel bir çalışmada, Llorens, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2007) görev kaynaklarının (zaman ve yöntem kontrolü) etkinlik yoluyla işe

adanmışlığı öngördüğünü göstermiştir. Buna ek olarak, Finlandiyalı öğretmenler arasında yapılan araştırma sonucunda, iş kontrolü, süpervizör desteği, bilgiye erişim ve iyi örgütsel iklim gibi çeşitli iş kaynaklarının işe adanmışlık ile olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006). İş kaynakları işe adanmışlığı artırarak, çalışanların geniş kapsamlı motivasyon süreçlerini de başlatabilir. Schaufeli ve Bakker (2004) ve Hakanen vd. (2006) tarafından yapılan çalışmalar, iş kaynaklarının, işe adanmışlık üzerinden örgütsel bağlılığın çeşitli göstergelerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Hakanen, Perhoniemi, Toppinen-Tanner, 2008). İş kaynaklarının işgören üzerindeki etkisi işgörenin kendini yeterli hissetmesine, kendini geliştirmesine ve görevi yapabilecek kabiliyete sahip olduğunu hissetmesi açısından motive artırıcı bir güç olmaktadır.

Önceki çalışmalar tutarlı bir şekilde iş ve kişisel kaynakların işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. İş kaynakları, işin gerektirdiği iş taleplerini azaltabilecek, iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olabilecek veya kişisel büyümeyi destekleyecek fiziksel, sosyal veya örgütsel hususları açıklar. İş kaynaklarına örnek olarak özerklik, meslektaşların sosyal desteği ve beceri çeşitliliği verilebilir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011: 6).

İş kaynaklarının özerk bir motivasyonel rol oynadığı varsayılmaktadır, çünkü özerklik, ilişki ve yeterlilik gibi temel insan ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte ve Lens, 2008). İş kaynaklarının motivasyonel rolü hakkındaki bu düşüncelerle tutarlı olarak, çeşitli çalışmalar işe adanmışlık ve iş kaynakları kavramlarının pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011: 6).

Yapılan araştırmalar sonucunda, iş kaynaklarının kişisel gelişim, değişim ve büyümeyi desteklemesi çalışanın zaman içerisinde hem içsel hem de dışsal güdüleyici oldukları öne sürülmüştür. Kişisel gelişim içsel bir güdüleyici iken, ödüller, zamlar ve ikramiyeler ise dışsal güdüleyiciler olarak görülür (Bakker, Demerouti, 2008: 211). Ödüller dışsal olarak görülür çünkü işin dışındadır ve işveren tarafından belirlenir. Dışsal ödüller çalışanlar için iş seçiminde önemli bir unsurdur ve ödül

dağıtımındaki adaletsizlikler önemli bir motivasyon düşürücü faktördür (Ram, Prabhakar, 2011: 50).

Yapılan araştırmalar sonucunda JD-R modeli kişisel kaynakları içerecek şekilde genişletilmiştir. İyimserlik, kendini kontrol edebilme, öz yeterlilik, öz saygı ve dayanıklılık gibi kişisel kaynakların kişinin iş talepleri ile başa çıkmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Son çalışmalar, kişisel kaynakların ve iş kaynaklarının neden adanmışlığa ve buna bağlı olarak iş performansına çevrildiğini açıklamadaki önemli rolünü göstermektedir. Kişisel kaynaklar, iş kaynakları ile işe adanmışlık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Ayrıca, kişisel kaynaklar zaman içinde iş kaynaklarının algılanmasını etkilemiş ve işe adanmışlık yoluyla finansal ciroyu yordamıştır. (Van den Heuvel vd., 2010: 127).

2.2.6. İşe Adanmışlığın Faydaları ve Sonuçları

Kurumların başarılı olmak için, işgörenlerin bağlılıklarını ve adanmışlıklarını arttırmaya odaklı faaliyetlerini yenilemesi ve geliştirmesi, personel geliştirme ve yetenek yönetimi konusunda küresel değişimleri doğru takip ederek adanmışlığı arttıracak yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Adanmışlık düşünceleri, adanmışlıktaki hareket tarzı, adanmışlık şartlarının tümü çalışan adanmışlığını oluşturur (Keçecioğlu, Yılmaz, 2018: 56). İşe adanmışlığı psikolojik bir durum olarak tanımlayan Salanova ve Schaufeli (2008: 129), adanmışlığın bilişsel değil etkin ve motivasyonel olduğunu söylemiştir.

İşe adanmışlığın popülaritesini tetikleyen temel neden, şirketler açısından faydalı sonuçları olmasıdır. İşe adanmışlık ile iş çıktıları arasında bir ilişki olduğu inancı mevcuttur (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Ayrıca, adanmışlık bireysel düzeyde incelenmektedir. Eğer adanmışlık iş çıktılarına yol açıyorsa, öncelikle bireysel düzeyde neticeleri etkilemelidir. Bu doğrultuda, işe adanmışlığın bireylerin tutumları, niyetleri ve davranışlarıyla ilgili olmasını beklemek için nedenler vardır (Saks, 2006: 606). Öncüllerin adanmışlığı yordaması beklenirken, adanmışlık ise sonuçları yordamaktadır. Adanmışlığın öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık etmesi mümkündür (Saks, 2006, 607). Yöneticiler, çalışanlar tarafından en çok hangi

kaynakların ve faydaların istendiğini ve daha fazla adanmışlık ile geri dönen bir yükümlülük duygusu yaratmanın yolunu öğrenmelidir. Yöneticiler işe adanmışlığın, yükümlülükler ve karşılıklı bağımlılık durumu oluşturmak için zaman içinde sürekli etkileşim gerektiren uzun vadeli ve devam eden bir süreç olduğunu anlamalıdır (Saks, 2006: 614).

SHRM (The Society for Human Resource Management)'nin 2014 yılında yapmış olduğu bir araştırmada, yüksek ve düşük adanmışlığa sahip çalışanlar arasında gözlenen farklı performans sonuçları incelendiğinde işe adanmışlığın kurumlar için önem düzeyi ortaya çıkmaktadır. Çalışmada en üst işe adanmışlık koşulları;

- İş arkadaşlarıyla ilişkiler,
- Yapabilirlik/kabiliyetlerini gösterme şansının sağlanması,
- Orta düzey yöneticilerle ilişki,
- İşin kendisi,
- Kurumun iş hedeflerine yaptığı işin katkısı,
- İşin çeşitliliği
- Kurumun finansal kararlılığı bulunmaktadır (SHRM, 2015).

Crabtree'nin 2013'te yayınladığı raporda işe adanmışlığın iş sonuçlarına olan etkileri üzerinde durulmuştur. Dikkat çekici bir ifade ile "adanmış çalışanlar örgütlerin kanı" olarak tanımlanmıştır. İşe adanmışlık ve iş sonuçları arasındaki güçlü ilişkinin kanıtı, kurumların finansal çıktılarını esas alan müşteri memnuniyeti, verimlilik ve karlılık gibi çıktılarda görülen iyileşmeler olarak gösterilmiştir. Adanmış çalışanlar, işgörenin motive olduğunu hisseder, iş arkadaşları ile uyumlu bir şekilde çalışır, başarılı bir takım oyuncusu olur, iş tanımı dışındaki görevlere kendisi isteği ile aday

olur, kurumun mevcut durumunun önemini fark etmektedir (Keçecioglu, Yılmaz, 2018: 59- 65).

İşe adanmışlığın sonuçları ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda işe adanmışlığın performans üzerindeki etkileri ve sonuçları ele alınmıştır. İşe adanmış çalışanların işe adanmamış olanlar göre daha yüksek performans gösterdikleri tespit edilirken, dört nedenden bahsedilmiştir. Bu kişiler genelde sevinç, coşku ve heyecan gibi olumlu duygular yaşar, daha sağlıklıdır, kişisel iş ve kaynaklarını yaratır ve adanmışlığı başkalarına yaymaktadırlar (Bakker, Demerouti, 2008: 215). İşe adanmış kişilerdeki duygu durumu olumlu yönde arttığından hem yaptığı işe hem çevresindeki insanlara bu durumu yansıtmaktadır.

Bakker vd. (2014) yaptıkları çalışmada işe adanmışlığın iş sonuçlarından bahsetmişlerdir. Demerouti ve Cropanzano (2010) tarafından belirtildiği gibi, işe adanmışlık (ve özellikle dinçlik) çalışanın düşünceden eyleme geçmesini sağlar, böylece çalışanlar daha iyi performans elde eder. İşe adanmışlık, müşteri memnuniyeti ve kurumsal performansın önemli bir göstergesidir.

Xanthopoulou vd. (2009), bir fast-food şirketi üzerinde yaptıkları çalışmada, günlük işe adanmışlık ile günlük mali getiriler arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Müşteri sadakati, potansiyel olarak işe adanmışlık ile ilgili objektif bir sonuç olarak kabul edilmektedir. Harter vd. (2002), işe adanmışlığın daha yüksek karlılık, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile ilgili olduğunu göstermiştir (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014: 398). İşe adanmışlığın sonucu olarak örgüt maddi ve manevi olarak daha iş ve daha fazla memnuniyet şeklinde geri dönüş almıştır.

Yapılan araştırmalarda adanmışlığın olumlu sonuçları müşteri memnuniyeti, verimlilik, kâr, çalışan devir hızı (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002), pozitif çalışma davranışları, bireysel sağlık, ekstra rol davranışları, performans (Schaufeli, Salanova, 2007) ve yönetsel etkinlik (Luthans, Peterson, 2002) ile ilişkilidir.

Gupta ve Sharma (2016) ise yaptıkları çalışmada işe adanmışlığın önceki çalışmalardan farklı olarak değerlendirdikleri sonuçlardan bahsetmiştir. İşe

adanmışlığın sonuçlarını bireysel ve örgütsel düzeyde incelemişlerdir. Bireysel çıktıları; beklentilerin karşılanması, işgören sağlığı ve mutluluğu, isteğe bağlı çaba, işgören performansında yükseliş olarak tanımlanmıştır. Örgütsel çıktıları ise; işgören verimliliği, çalışanları elde tutma, örgütün savunuculuğu, müşteri sadakati, başarılı organizasyonel değişim, yönetici öz yeterliliği ve karlılık olarak sıralanmıştır (Gupta, Sharma, 2016).

Yapılan çalışmalar işe adanmışlığın faydalarını ortaya koyarken, şirketlerin işe adanmışlık konusunu daha fazla dikkate almalarını vurgulamaktadır. Modern organizasyonlarda, çalışanların işlerine adanmaları, girişimci, proaktif, gelişim odaklı olmaları beklenmektedir ve bu amaç doğrultusunda kuruluşların motive edici ve harekete geçirici kaynaklarla işgücü koşullarını düzenlemeleri gerekmektedir (Schaufeli, Salanova, 2006).

Mintzberg (2009: 140) yaptığı çalışmada şirketlerin yapılarını, çalışanların kendilerini birbirlerine ve iş yerine adadıkları çalışma yerlerine dönüştürmek zorunda oldukları fikrini öne sürmüştür. İşlerine adanmış olan çalışanlar sadece işteki rolleri ile ilgili hedeflere odaklanmakla kalmayacak, aynı zamanda uyanık ve çabalarıyla duygusal olarak bağlantılı olacaklardır. Ayrıca, hevesli ve çalışmalarına adanmış olan çalışanların, işe karşı olumlu kalmasını sağlama konusunda proaktif olma olasılıkları daha yüksektir ve bu nedenle daha fazla iyileştirme yapmak için çaba göstermeye devam edeceklerdir (Yeh, 2012: 67).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışan hizmet ve idari pozisyonlarda bulunan çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri algılarının işe adanma düzeylerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların yöneticilerinin liderlik algılarının ve işe adanmışlık düzeylerinin demografik ve çalışma hayatı ile ilgili özelliklere göre farklılaşma durumlarının da araştırılması amaçlanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problem cümlesi "Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışan hizmet ve idari pozisyonlarda bulunan çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri algılarının işe adanma düzeylerine etkisi var mıdır?" şeklinde belirlenmiştir.

3.1.2. Araştırma Sorusu ve Hipotezler

Araştırmanın ana sorusu hizmet ve idari pozisyonlarda bulunan çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri algılarının işe adanma düzeylerine etkisi bulunmakta mıdır şeklindedir. Ayrıca demografik ve çalışma hayatı ile ilgili özelliklerine göre liderlik özellikleri algıları ve işe adanmışlık düzeylerinin farklılaşmakta mıdır olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir:

H1: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin yöneticilerini algıladıkları liderlik özellikleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H2: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin yöneticilerini algıladıkları liderlik özelliklerinin işe adanmışlık düzeylerine etkisi vardır.

H3: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin yöneticilerini algıladıkları liderlik özellikleri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H4: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin yöneticilerini algıladıkları liderlik

özellikleri çalışma hayatı ile ilgili özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H5: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin işe adanmışlık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H6: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin işe adanmışlık düzeyleri çalışma hayatı ile ilgili özelliklere göre farklılaşmaktadır.

3.1.3.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada yer alan ölçeklere ve anket sorularına katılımcıların samimi ve içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin katılımcıların algı ve tutumlarını ölçecek yeterlilik ve nitelikte olduğu varsayılmıştır.

3.1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren öğrenci yurtlarında çalışan hizmet ve idari personel ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen sonuçlar araştırmada kullanılan ölçeklerle sınırlandırılmıştır.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada kullanılan yöntemler genel olarak literatür taramasını ve anket uygulamasını içermektedir. Bu yöntemler dahilinde literatür taraması için üniversite kütüphanesi, açık kaynaklar ve diğer kaynaklara başvurulmuştur. Anket formu için cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, meslekte çalışma süresi ve kurumda ki pozisyon gibi esaslar üzerinde durulmuştur. Araştırmanın verileri anket formu kullanılarak elde edilmiştir. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılar için bilgilendirilmiş gönüllü olur formu yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların sosyodemografik özellikleri ve çalışma hayatı ile ilgili tanıcı sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde katılımcıların öğrenci yurtlarındaki yöneticileri liderlik tarzları bakımından değerlendirdikleri "Liderlik Tarzı Ölçeği" yer almaktadır. Anket formunun dördüncü

bölümünde İşe Adanmışlık Ölçeği yer almaktadır. Araştırmada 60 çalışan bulunmaktadır.

3.3.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan öğrenci yurtlarında idari veya hizmet pozisyonlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için toplamda 60 çalışan örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada örnekleme seçiminde kolayda örnekleme yöntemine başvuru yapılmıştır. Bu örnekleme yönteminde örnekleme alınacak bireylerin araştırmacı tarafından rastgele olmayan bir şekilde, araştırmaya dahil olma kriterlerini taşıyan birimleri seçimi şeklinde gerçekleşmektedir (Robson, 2002). Araştırmada yer alan çalışanların demografik ve çalışma hayatı ile ilgili özelliklerinin dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklerinin Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	36	60,0
	Erkek	24	40,0
Yaş	18-24 yaş	6	10,0
	25-31 yaş	18	30,0
	32-38 yaş	19	31,7
	39-45 yaş	7	11,7
	46 yaş ve üzeri	10	16,7
Eğitim Durumu	Lise ve altı	14	23,3
	Ön lisans/Lisans	35	58,3
	Lisans üstü ve üstü	11	18,3
Gelir Durumu	2500-3500 TL	7	11,7
	3501-5000 TL	21	35,0
	5001-7500 TL	20	33,3
	7501 TL ve üstü	12	20,0
Medeni Durum	Evli	35	58,3
	Bekar	25	41,7
Kurumda Çalışma Süresi	0-1 sene	15	25,0
	2-4 sene	13	21,7
	5-10 sene	19	31,7
	11 sene ve üstü	13	21,7

Meslekte Süresi	Çalışma	0-1 sene	10	16,7
		2-4 sene	16	26,7
		5-10 sene	18	30,0
		11 sene ve üstü	16	26,7
Kurumdaki Pozisyon		İdari Personel	42	70,0
		Hizmet Personeli	18	30,0

Tablo 3'te araştırmada yer alan öğrenci yurdu çalışanlarının %60,0'ı kadın, %31,7'si 32-38 yaş arasında, %58,3'ü ön lisans / lisans mezunu, %35,0'i 3501-5000 TL arasında gelire sahip, %58,3'ü evli, %31,7'si 5-10 yıldır kurumda çalışmakta, %30,0'u 5-10 yıldır meslekte bulunmakta ve %70,0'i idari personeldir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada yer alan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.

Tanımcı Özellikler Formu: Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu, medeni durum, kurumda çalışma yılı, meslekte çalışma yılı ve kurumdaki pozisyonu ile ilgili toplamda 8 (sekiz) soru bulunmaktadır.

Liderlik Tarzları Ölçeği: Bass, Avolio ve Jung (1999) tarafından geliştirilmiştir. Kara (2020)'nin doktora çalışmasında geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek 3 alt boyuttan 24 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi derecelendirilmiştir. Kara (2020)'nin çalışmasında ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,92 ve 0,73 arasında değişmektedir. Ölçeğe ait geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasına ait sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Liderlik Tarzları Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik Katsayısı
Dönüşümcü Liderlik	4- Yöneticimle çalışmak zevklidir.	0,951	57,972	0,937
	9- Yöneticim için her personel farklı gereksinim ve becerileri olan bireyler şeklinde değerlendirilmektedir.	0,948		
	7- Yöneticim için başkasını yetiştirmek, ona yeni bir şeyler katmak önem arz etmektedir.	0,944		
	11- Yöneticim, personellerin karşılaştığı problemlerine başka açıdan bakmasını sağlamaktadır.	0,944		
	8- Yöneticim önem vermiş olduğu ilkeleri astları ile paylaşımında bulunur.	0,939		

	3- Yöneticimin tavırları, personellerin ona saygı duymasına katkıda bulunur.	0,938		
	2- Yöneticim işin nasıl yapıldığıyla alakalı değişik taraflardan bakmamızı sağlar.	0,935		
	6- Yöneticimin davranışları güven ve güç hissi oluşturur.	0,932		
	10- Yöneticim, varılması gereken amaçları büyük şevk ile anlatır.	0,920		
	5- Yöneticim sorunlara karşı karizmatik bakış açısıyla başa çıkar.	0,891		
	1- Yöneticim geleceğe pozitif bakar.	0,889		
Sürdürümü Liderlik	18- Yöneticimin harekete geçmesi için işin kötü gitmesi gereklidir.	0,944		
	19- Yöneticimin harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gereklidir.	0,926		
	12- Yöneticim yapılan işleri daima takdir eder.	0,889		
	17- Yöneticim problemler tehlikeli hal alana kadar hiç karışmaz.	0,846		
	14- Yöneticim amaca varmadaki başarısızlığı asla göz ardı etmez.	0,811	17,743	0,859
	15- Yöneticim süresini sorunlara çözüm aramakla geçirir	0,741		
	13- Yöneticim, personeller performans amacına ulaştıklarında uygun halde ödüllendirir.	0,730		
	16- Yöneticim personellerin yaptığı hatayı hiçbir zaman unutmaz.	0,724		
Başboş Liderlik	21- Yöneticim personellerin ne zaman gereksinimi olsa yanında olur.	0,891		
	20- Yöneticim karar vermekten kaçmaz.	0,868		
	23- Yöneticim aniden gelişim gösteren olaylara anında müdahaleden kaçınır.	0,867	7,601	0,733
	24- Yöneticim, bir problem meydana geldiğinde üstlenmekten kaçınır.	0,831		
	22- Yöneticim, işin yapılması için gereğinden daha çoğunu istemez.	0,555		
24 madde	Toplam Varyans	83,315	0,965	
	Kaizer Meyer Ölçek Geçerliliği	0,875		
	Barlett's Sphericity Test ki-kare	2147,637		
	sd	276		
	p değeri	0,000		

Tablo 4'te yer alan açıklayıcı aktör analizi sonuçlarının belirttiğine göre Liderlik Tarzı Ölçeğinin 3 boyutlu bir faktör yapısında olduğu görülmüştür. Faktör analizi yapılmadan önce varsayımların sağlanması için yapılan testlerde KMO değerinin 0,700'den büyük olduğu ve Barlett's Sphericity Test ki-kare anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olduğu görülmüştür. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %83,315'tir. Ölçeğin maddelerinin faktör yüklerinin 0,50 faktör yükünden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ölçeğin var olan alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının 0,70'ten daha büyük olarak belirlenmiştir. Buna göre

Liderlik Tarzı Ölçeği'nin güvenilirliğinin sağlandığı ve geçerli bir ölçek olduğu belirlenmiştir.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Schaufeli vd. (2001) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık (UWES) ölçeği Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçe 'ye uyarlaması yapılmıştır. İşe adanmışlık ölçeği dokuz ifadeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Fakat araştırmada ölçeğin alt boyutları dikkate alınmamış ve ölçeği geliştiren araştırmacıların da belirttiği üzere tek boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeğin genelinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,83 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait geçerlilik ve güvenirlik çalışmasına ait sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. İşe Adanmışlık Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik Katsayısı
İşe Adanmışlık	2- İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	0,958	78,604	0,964
	1- İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	0,954		
	4- İşim bana coşku veriyor.	0,939		
	6- Yaptığım işten gurur duyuyorum.	0,935		
	5- İşim bana ilham veriyor.	0,919		
	3- Sabah uyandığımdaya işe gitme isteği duyuyorum.	0,910		
	7- Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	0,877		
	8- İşe gömülmüş durumdayım.	0,744		
	9- Çalışırken kendimden geçiyorum.	0,704		
9 madde		Toplam Varyans	78,604	0,964
	Kaizer Meyer Ölçek Geçerliliği	0,900		
	Barlett's Sphericity Test ki-kare	777,998		
	sd	36		
	p değeri	0,000		

Tablo 5'te yer alan açıklayıcı aktör analizi sonuçlarına göre İşe Adanmışlık Ölçeğinin tek boyutlu bir faktör yapısında olduğu görülmüştür. Faktör analizi yapılmadan önce varsayımların sağlanması için yapılan testlerde KMO değerinin 0,700'den büyük olduğu ve Barlett's Sphericity Test ki-kare anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olduğu görülmüştür. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %78,604'tür. Ölçeğin maddelerinin faktör yüklerinin 0,50 faktör yükünden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenirlik

katsayılarının 0,70'ten daha büyük olduğu belirlenmiştir. Buna göre İşe Adanmışlık Ölçeği'nin güvenilirliğinin sağlandığı ve geçerli bir ölçek olduğu belirlenmiştir.

3.5. Veri Toplama Süreçleri

Araştırmanın verilerinin toplanmasında online anket formu kullanılmıştır. Online anket formuna ait link katılımcılarla whatsapp, messenger gibi dijital iletişim araçları ile iletilmiştir. Online anket formunun birinci bölümünde onam formu yer almakta olup, katılımcılardan bu bölümü "evet" olarak cevaplayanlar ankete katılım sağlamışlardır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmadaki veri analizinin yapılması SPSS 20 programı ile gerçekleşmiştir. Araştırmada katılımcıların ölçekten aldığı puanın normal dağılımlara uyup uymama durumları çarpıklık ve basıklık değerleri ile incelenmiştir. Katılımcıların liderlik algılarının işe adanmışlık düzeylerine etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkisi Pearson Korelasyon analiziyle incelenmiştir. Katılımcıların ölçekten ve alt boyuttan almış oldukları puanın katılımcıların demografik ve çalışma hayatıyla alakalı niteliklerine göre farklılık gösterme durumları bağımsız örneklem için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Araştırmada ölçeklerin geçerliliği keşfedici faktör analiz ile araştırılmış ve güvenilirliği için Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Araştırmada veriler %95 güven düzeyinde analiz edilmiştir. Ölçeklerin normal dağılımlarının kontrolünün sağlanması için bakılan basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Liderlik Tarzları Ölçeği ve İşe Adanmışlık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyutlar	n	Ort.	ss.	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	60	3,71	1,14	-1,421	1,099
Sürdürümcü Liderlik	60	2,97	0,89	-0,426	-0,164
Başboş Liderlik	60	3,03	0,89	-0,330	-0,021
İşe Adanmışlık	60	3,63	1,13	-1,046	0,123

Tablo 6'ya göre Liderlik Tarzları leği ve İŖe AdanmıŖlık leği puanlarının -1,5 ve +1,5 arasında olduğu belirlenmiŖ olduğundan alt boyutlardan ve ölçekten alınan puanlarının normal dağılım gösterdiği belirlenmiŖtir (George ve Mallery, 2010). Buna göre araŖtırmanın hipotezlerinin testinde parametrik testler kullanılmıŖtır.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Ölçeklerden Elde Etmiş Oldukları Puanlara Ait Olan Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan bireylerin Liderlik Tarzları Ölçeğinden almış oldukları puanların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Liderlik Tarzları Ölçeğinden Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyutlar	n	Ort.	ss.
Dönüşümcü Liderlik	60	3,71	1,14
Sürdürümcü Liderlik	60	2,97	0,89
Başıboş Liderlik	60	3,03	0,89

Tablo 7'ye göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması $3,71\pm 1,14$; Sürdürümcü Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması $2,97\pm 0,89$ ve Başıboş Liderlik alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması $3,03\pm 0,89$ olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren bireylerin İşe Adanmışlık Ölçeğinden almış oldukları puanların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. İşe Adanmışlık Ölçeğinden Elde Edilmiş Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyutlar	n	Ort.	ss.
İşe Adanmışlık	60	3,63	1,13

Tablo 8'e göre katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması $3,63\pm 1,14$ olarak tespit edilmiştir.

4.2. Katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinden Almış Oldukları Puanların Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklere Göre Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılım sağlayan kişilerin Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların cinsiyet değişkenine bağlı farklılaşma durumları bağımlı olmayan örneklem için t testiyle incelenmiş ve sonuçlar Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

Boyut	Gruplar	n	\bar{x}	ss	t	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	36	3,94	0,95	1,850	0,069	-
	Erkek	24	3,39	1,34			
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	36	3,22	0,83	1,775	0,077	-
	Erkek	24	2,90	0,87			
Başboş Liderlik	Kadın	36	3,19	0,91	1,692	0,096	-
	Erkek	24	2,80	0,85			

Tablo 9'a göre araştırmada yer alan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın cinsiyet bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların yaş değişkenine göre farklılaşma durumu ANOVA testiyle incelenmiş ve sonuçlar Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşması

Alt Boyutlar	Yaş	n	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	25-31 yaş	18	4,00	1,17	2	0,704	0,500	-
	32-38 yaş	19	3,85	1,06	44			
	46 yaş ve üzeri	10	3,48	1,10	46			
Sürdürümcü Liderlik	25-31 yaş	18	2,92	0,75	2	0,038	0,963	-
	32-38 yaş	19	2,97	0,78	44			
	46 yaş ve üzeri	10	3,00	0,95	46			
Başboş Liderlik	25-31 yaş	18	3,12	0,91	2	0,725	0,490	-
	32-38 yaş	19	3,01	0,67	44			
	46 yaş ve üzeri	10	2,72	1,05	46			

*18-24 yaş ve 39-45 yaş grupları yeterli örneklem olmadığı için analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 10'a göre araştırmada yer alan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın yaş bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar

göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyuttan aldıkları puanlar eğitim durumu değişkenine bağlı farklılaşma durumu ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	Lise ve altı	14	3,81	1,25	3	0,073	0,930	-
	Lisans / Ön lisans	35	3,71	1,18	56			
	Yüksek Lisans	11	3,63	0,97	59			
Sürdürümcü Liderlik	Lise ve altı	14	3,21	0,98	3	1,313	0,277	-
	Lisans / Ön lisans	35	2,99	0,89	56			
	Yüksek Lisans	11	2,64	0,74	59			
Başboş Liderlik	Lise ve altı	14	3,11	0,97	3	0,087	0,917	-
	Lisans / Ön lisans	35	3,03	0,96	56			
	Yüksek Lisans	11	2,96	0,64	59			

*18-24 yaş ve 39-45 yaş grupları yeterli örneklem olmadığı için analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 11'e göre araştırmada yer alan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın eğitim durumu bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyuttan aldıkları puanlar gelir durumu değişkenine bağlı farklılaşma durumu ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 12'de belirtilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşması

Alt Boyutlar	Gelir Durumu	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	3501-5000 TL	21	4,00	1,07	2	1,035	0,363	-
	5001-7500 TL	20	3,51	1,29	50			
	7501 TL ve üstü	12	3,79	0,69	52			

Sürdürümcü Liderlik	3501-5000 TL	21	3,27	0,93	2	1,948	0,153	-
	5001-7500 TL	20	2,93	0,84	50			
	7501 TL ve üstü	12	2,69	0,70	52			
Başboş Liderlik	3501-5000 TL	21	3,25	0,94	2	0,648	0,527	-
	5001-7500 TL	20	3,08	0,97	50			
	7501 TL ve üstü	12	2,88	0,60	52			

*2500-3500 TL arasındaki gelir grubu yeterli örneklem olmadığı için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 12'ye göre araştırmada yer alan katılımcıların Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın gelir durumu bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların medeni durumu değişkenine bağlı farklılaşma durumu bağımsız örneklem için t testiyle incelenmiş ve sonuçlar Tablo 13'te belirtilmiştir.

Tablo 13. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşması

Boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	Evli	35	3,78	1,13	0,527	0,600	-
	Bekar	25	3,63	1,18			
Sürdürümcü Liderlik	Evli	35	3,05	0,84	0,731	0,468	-
	Bekar	25	2,88	0,97			
Başboş Liderlik	Evli	35	3,16	0,83	1,264	0,211	-
	Bekar	25	2,86	0,98			

Tablo 13'e göre araştırmada yer alan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyuttan aldıkları medeni durum bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların kurumda çalışma durumu değişkenine göre farklılaşma durumu ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 14'te belirtilmiştir.

Tablo 14. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklaşması

Alt Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	0-1 yıl	15	3,31	1,55	3	1,841	0,150	-
	2-4 yıl	13	4,24	0,57	56			
	5-10 yıl	19	3,56	1,25	59			
	11 yıl ve üzeri	13	3,90	0,61				
Sürdürümcü Liderlik	0-1 yıl	15	2,82	1,28	3	0,229	0,876	-
	2-4 yıl	13	3,09	0,33	56			
	5-10 yıl	19	2,99	0,97	59			
	11 yıl ve üzeri	13	3,02	0,66				
Başboş Liderlik	0-1 yıl	15	2,75	1,22	3	0,686	0,564	-
	2-4 yıl	13	3,12	0,27	56			
	5-10 yıl	19	3,15	1,03	59			
	11 yıl ve üzeri	13	3,12	0,68				

Tablo 14'e göre araştırmada yer alan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın kurumda çalışma süresi bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların meslekte çalışma durumu değişkenine göre farklılaşma durumu ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 15'te belirtilmiştir.

Tablo 15. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklaşması

Alt Boyutlar	Meslekte Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	0-1 yıl	10	3,37	1,45	3	1,444	0,240	-
	2-4 yıl	16	3,89	1,22	56			
	5-10 yıl	18	4,06	0,84	59			
	11 yıl ve üzeri	16	3,38	1,11				
Sürdürümcü Liderlik	0-1 yıl	10	2,98	1,21	3	0,990	0,404	-
	2-4 yıl	16	2,91	0,88	56			
	5-10 yıl	18	3,25	0,73	59			
	11 yıl ve üzeri	16	2,73	0,85				
Başboş Liderlik	0-1 yıl	10	2,76	1,11	3	1,617	0,196	-
	2-4 yıl	16	3,00	0,85	56			

5-10 yıl	18	3,40	0,83	59
11 yıl ve üzeri	16	2,84	0,82	

Tablo 15'e göre araştırmada yer alan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın meslekte çalışma süresi bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların kurumdaki pozisyon değişkenine bağlı farklılaşma durumları bağımlı olmayan örneklem için t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 16'da belirtilmiştir.

Tablo 16. Liderlik Tarzı Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması

Boyut	Gruplar	n	\bar{x}	ss	t	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	İdari	42	3,63	1,15	-0,867	0,390	-
	Hizmet	18	3,91	1,13			
Sürdürümcü Liderlik	İdari	42	2,86	0,89	-1,500	0,139	-
	Hizmet	18	3,24	0,87			
Başboş Liderlik	İdari	42	3,00	0,92	-0,542	0,590	-
	Hizmet	18	3,13	0,86			

Tablo 16'ya göre araştırmada yer alan katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın kurumdaki pozisyon bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

4.3. Katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinden Almış Oldukları Puanların Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özelliklere Göre Farklılaşma Durumlarının İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu bağımsız örneklem için t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 17'de belirtilmiştir.

Tablo 17. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

Ölçekler	Gruplar	n	\bar{x}	ss	t	p	Anlamlı
----------	---------	---	-----------	----	---	---	---------

							Fark
İşe Adanmışlık	Kadın	36	3,84	0,95	1,774	0,081	-
	Erkek	24	3,32	1,34			

Tablo 17'ye göre araştırmada yer alan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın cinsiyet bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların yaş değişkenine göre farklılaşma durumu ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 18'de belirtilmiştir.

Tablo 18. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşması

Ölçekler	Yaş	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İşe Adanmışlık	25-31 yaş	18	3,63	1,17	2	0,156	0,856	-
	32-38 yaş	19	3,73	1,05	44			
	46 yaş ve üzeri	10	3,49	1,13	46			

*18-24 yaş ve 39-45 yaş grupları yeterli örneklem olmadığı için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 18'e göre araştırma da bulunan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın yaşa bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların eğitim durumu değişkenine bağlı farklılaşma durumları ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 19'da belirtilmiştir.

Tablo 19. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İşe Adanmışlık	Lise ve altı	14	3,68	1,17	3	0,113	0,894	-
	Lisans / Ön lisans	35	3,66	1,18	56			
	Yüksek Lisans	11	3,48	1,06	59			

*18-24 yaş ve 39-45 yaş grupları yeterli örneklem olmadığı için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 19'a göre araştırmada yer alan katılımcıların Ölçeği alt boyuttan

aldıkları puanın eğitim durumu bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların gelir durumu değişkenine göre farklılaşma durumu ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 20'de belirtilmiştir.

Tablo 20. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Gelir Durumuna Göre Farklılaşması

Ölçekler	Gelir Durumu	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İşe Adanmışlık	3501-5000 TL	21	3,81	1,10	2	0,488	0,617	-
	5001-7500 TL	20	3,48	1,20	50			
	7501 TL ve üstü	12	3,77	0,98	52			

*2500-3500 TL arasındaki gelir grubu yeterli örneklem olmadığı için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 20'ye göre araştırmada yer alan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın gelir durumu bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumu bağımsız örneklem için t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 21'de belirtilmiştir.

Tablo 21. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Ölçekler	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p	Anlamlı Fark
İşe Adanmışlık	Evli	35	3,73	1,13	0,776	0,441	-
	Bekar	25	3,50	1,16			

Tablo 21'ye göre araştırmada yer alan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın kurumda medeni durum bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların kurumda çalışma süresi değişkenine göre

farklılaşma durumu ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 22'de belirtilmiştir.

Tablo 22. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Alt Boyutlar	Kurumda Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İşe Adanmışlık	0-1 yıl	15	3,27	1,50	3	1,799	0,158	-
	2-4 yıl	13	3,84	0,70	56			
	5-10 yıl	19	3,43	1,28				
	11 yıl ve üzeri	13	4,15	0,51	59			

Tablo 22'ye göre araştırmada yer alan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın kurumda çalışma süresi bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların meslekte çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumu ANOVA ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 23'te belirtilmiştir.

Tablo 23. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Alt Boyutlar	Meslekte Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İşe Adanmışlık	0-1 yıl	10	3,34	1,40	3	0,352	0,788	-
	2-4 yıl	16	3,57	1,15	56			
	5-10 yıl	18	3,79	1,01	59			
	11 yıl ve üzeri	16	3,70	1,15				

Tablo 23'e göre araştırmada yer alan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın meslekte çalışma süresi bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırma da bulunan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutlarından almış aldıkları puanların kurumdaki pozisyon değişkenine bağlı farklılaşma durumları bağımsız örneklem için t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 24'te belirtilmiştir.

Tablo 24. İşe Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklaşması

Boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	p	Anlamlı Fark
İşe Adanmışlık	İdari	42	3,55	1,16	-0,861	0,393	-
	Hizmet	18	3,83	1,09			

Tablo 24'e göre araştırmada yer alan katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeği alt boyuttan aldıkları puanın kurumdaki pozisyon bakımından istatistiksel şekilde farklılıklar göstermedikleri saptanmıştır ($p>0,05$).

4.4. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Alguları İle İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcıların liderlik özellikleri alguları ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Alguları İle İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişkenler		Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Başboş Liderlik	İşe Adanmışlık
Dönüşümcü Liderlik	R	1,000			
	P				
Sürdürümcü Liderlik	R	0,734	1,000		
	P	0,000			
Başboş Liderlik	R	0,712	0,863	1,000	
	P	0,000	0,000		
İşe Adanmışlık	R	0,834	0,714	0,701	1,000
	P	0,000	0,000	0,000	

Tablo 25'e göre katılımcıların İşe Adanmışlık düzeyleri ile Dönüşümcü Liderlik ($r=0,834$ $p<0,01$; pozitif), Sürdürümcü Liderlik ($r=0,714$ $p<0,01$; pozitif) ve Başboş Liderlik ($r=0,701$ $p<0,01$; pozitif) alt boyutları puanları arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkisi bulunmuştur.

4.5. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Algılarının İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcıların liderlik özellikleri algılarının işe adanmışlık düzeylerine etkisinin incelenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Liderlik Özellikleri Algılarının İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standart Olmayan Katsayı		β	t	P	F	Model (p)	Adjusted R ²
		B	Std. Hata						
İşe Adanmışlık	Sabit	0,252	0,301	-	0,838	0,405	48,528	0,000	0,707
	Dönüşümcü Liderlik	0,647	0,106	0,650	6,098	0,000			
	Sürdürümcü Liderlik	0,157	0,189	0,123	0,829	0,411			
	Başboş Liderlik	0,168	0,182	0,133	0,926	0,359			

Tablo 26'ya göre Liderlik özellikleri alt boyutlarının yer aldığı çok regresyon işleminde modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu bulunmuştur (F=48,528 p<0,01 adj.R²=0,707). Buna göre yalnızca dönüşümcü liderlik algısının işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,650$).

Tablo 27. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Kabul	Red
H1: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin yöneticilerini algıladıkları liderlik özellikleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında ilişki vardır.	Kabul	
H2: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin yöneticilerini algıladıkları liderlik özelliklerinin işe adanmışlık düzeylerine etkisi vardır.	Kabul	

H3: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin yöneticilerini algıladıkları liderlik özellikleri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır. Red

H4: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin yöneticilerini algıladıkları liderlik özellikleri çalışma hayatı ile ilgili özelliklere göre farklılaşmaktadır. Red

H5: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin işe adanmışlık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır. Red

H6: Öğrenci yurtlarında çalışan bireylerin işe adanmışlık düzeyleri çalışma hayatı ile ilgili özelliklere göre farklılaşmaktadır. Red

SONUÇ

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışan hizmet ve idari pozisyonlarda bulunan çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri algılarının işe adanma düzeylerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada yer alan öğrenci yurdu çalışanlarının %60,0'ı kadın, %31,7'si 32-38 yaş arasında, %58,3'ü ön lisans / lisans mezunu, %35,0'i 3501-5000 TL arasında gelire sahip, %58,3'ü evli, %31,7'si 5-10 yıldır kurumda çalışmakta, %30,0'u 5-10 yıldır meslekte bulunmakta ve %70,0'i idari personeldir. Araştırmada katılımcıların Dönüşümcü Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması $3,71\pm 1,14$; Sürdürümcü Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması $2,97\pm 0,89$ ve Başboş Liderlik alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması $3,03\pm 0,89$ olarak tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların İşe Adanmışlık Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması $3,63\pm 1,14$ olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların demografik özellikleri ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başboş liderlik özellikleri ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda;

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların cinsiyetleri ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başboş liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların cinsiyetleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların yaşları ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başboş liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların yaşları ile işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların eğitim durumları ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başboş liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada

öğrenci yurtlarında çalışanların eğitim durumları ile işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların gelir durumları ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başıboş liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların gelir durumları ile işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların medeni durumları ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başıboş liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların medeni durumları ile işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların kurumda çalışma süreleri ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başıboş liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların kurumda çalışma süreleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların meslekte çalışma süreleri ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başıboş liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların meslekte çalışma süreleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların kurumdaki pozisyonları ile yöneticilerini algıladıkları dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve başıboş liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların kurumdaki pozisyonları ile işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğrenci yurtlarında çalışanların cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, gelir durumuna, medeni duruma, kurumda çalışma süresine, meslekte çalışma süresine ve kurumdaki pozisyonuna göre liderlik tarzı algılarının ve işe

adlanmışlık düzeylerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada çalışanların işe adlanmışlık düzeyleri ile Dönüşümcü Liderlik Sürdürümcü Liderlik ve Başboş Liderlik algıları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte liderlik özelliklerinin yer aldığı çok regresyon işleminde modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre yalnızca dönüşümcü liderlik algısının işe adlanmışlık üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiş ve sürdürümcü ve başboş liderlik algılarının işe adlanmışlık düzeyi üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Buna göre araştırmaya katılan çalışanların çoğu yöneticileriyle çalışmaktan zevk aldığı, yöneticileri için her personel farklı gereksinim ve becerileri olan bireyler olduğu, başkasını yetiştirmek, ona yeni bir şeyler katmanın önem arz ettiği, yöneticileri personellerin karşılaştığı problemlerine başka açıdan bakmasını sağladığı, önem vermiş olduğu ilkeleri astları ile paylaştığı, yöneticilerinin tavırları, personellerin ona saygı duymasına katkıda bulunduğu, davranışları güven ve güç hissi oluşturduğu, yöneticileri işin nasıl yapıldığıyla alakalı değişik taraflardan bakmalarını sağladığı, varılması gereken amaçları büyük şevk ile anlattığı, sorunlara karşı karizmatik bakış açısıyla başa çıktığı ve geleceğe pozitif baktığını belirtmişlerdir.

Bununla birlikte çalışanlar işlerini yaparken kendilerini çok enerjik, güçlü ve dinç hissettiklerini, işlerinin onlara coşku ve ilham verdiğini, yaptıkları işten gurur duyduklarını, sabah uyandıklarında işe gitme isteği duydukları, yoğun bir şekilde çalışırken kendilerini mutlu hissettikleri, işe gömülmüş durumda olduklarını, çalışırken kendilerinden geçtiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmanın sonucunda öğrenci yurtlarındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyor olması çalışanlarının üzerinde olumlu etki oluşturacaktır. Böylece çalışanların işe adlanmışlık düzeyleri yükselecek ve kurumum hedefleri doğrultusunda ilerlemesi büyük ölçüde sağlanmış olacaktır.

Araştırmadan yola çıkarak öğrenci yurtlarında mevcut bulunan yöneticilerin hizmet içi eğitimlerde dönüşümcü liderlik özellikleri temel alınarak hazırlanacak programlarla kendilerini daha da geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır. Yönetici olarak işe alınacak kişilere ise işe alınmadan önce dönüşümcü liderlik özelliklerinin

olduğu anket veya mülakat gibi ölçme araçları kullanılarak bir analiz yapılmalı ve sonucuna göre kişilerin işe alımları sağlanmalıdır.

Araştırmanın sonucu dikkate alındığında dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip idarecilerin örgüt hizmetiyle/üretimiyle ilgilenen işgörenlerin göstermiş oldukları davranışları görmezden gelmeyerek işgörenlerin örgüte yönelik pozitif tutum sergilemelerini sağlamış olmaktadır. Örgütte işgörenlerdeki isteksiz hareketlerin görülme oranının azalmasında ve bu hareketlerin görülmesinin önlenmesinde idarecilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması da son derece önemlidir. İdarecilerin dönüşümcü liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisi işgörenlerin motivasyonları açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Sonuç olarak, örgütte benimsenen dönüşümcü liderlik tarzı, örgütteki işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu yönde etki etmiştir.

KAYNAKÇA

- Akdur, R.(2003). *Sağlık Sektörü "Temel Kavramlar Türkiye ve Avrupa Birliğinde Durum ve Türkiye'nin Birliğe Uyumu"* (birinci baskı) ATAUM Araştırma dizisi no:17, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Akoğlan, M. ve Akçay, A.D., (2004), "Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’de Yerli ve Yabancı Zincir Otel GenelMüdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi", *Verimlilik Dergisi*, C.0, S.2, (85-105).
- Akyüz, M.Y., (2002), "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik", *Ege Eğitim Dergisi*, C.1, S.2, (109-119).
- Ardıç, Kadir, Sema Polatçı. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c. 32, 21-46.
- Arslan, H. ve Uslu, B., (2014), "Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi", *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.1, (42-60).
- Ataman, M.(2002). Leadership Change: Özal Leadership and Restructuring in Turkish Foreign Policy, *Alternatives: Turkish Journal of International Relations*, v. 1, n. 1, Spring 2002, s.s.120-153.
- Attridge, Mark. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*. Vol. 24, 383-398.
- Ay, F.A. ve Keleş, K., (2017), "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi", *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, C.6, S.4, (193-203).
- Bakan, İ. ve Bulut, Y., (2004), "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algıları: Liket’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir

Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.0, S.31, (151-176).

Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T., (2005), “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.7, S.2), (23-47).

Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T., (2010), “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.12, C.19, (73-84).

Bakan, İ. ve Doğan İ.F., (2012), “Hizmetkar Liderlik”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.2, S.2, (1-12).

Bakan, İ., (2008), “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.10, S.14, (13-40).

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükmeşe, T., Doğan, İ. ve Kefe, İ., (2015), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C.7, S.14, (201-222).

Bakker Arnold B., Simon L. Albrecht, Michael P. Leiter. 2011. Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 20, No. 1, 4-28.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Ana Isabel Sanz-Vergel. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 1, 389-411.

- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli. (2005b). Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples. *Human Relations*. Vol. 58, 661-689.
- Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen. (2013). Work engagement among public and private sector dentists. *Human resource management in the public sector: Achieving high quality service and effectiveness*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd: 109-131.
- Bakker, Arnold B., Michael P. Leiter. (2010). Where to Go from Here: Integration and Future Research On Work Engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. USA: Psychology Press: 181-196.
- Bakker, Arnold, Evangelia Demerouti. (2008). Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International*. Vol. 13, No. 3, 209-223.
- Bal, Esra A. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 546-553.
- Balay, Refik. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E., (2008), “Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.56, (571-606).
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E., (2009), “Ruhsal Liderlik Üzerine Bir Teori”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.15, S.58, (165-190).
- Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York
- Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce (1999). Re-Examining The Components of The

Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. 72, 441- 462.

Buluç, B., (2009), “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C.34, S.152, (71-86).

Bulut, H. ve Meydan, C.H., (2018), “Lidelik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.73, S.1, (223-244).

Bursalıoğlu, Z. (2015). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, (19. bs.). Ankara: Pegem Akademi.

Çakar, U. ve Arbak, Y., (2003), “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler üzerine Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.2, (83-98).

Çakıl, Erdem. 2011. Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire Ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi. Yüksek lisans tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.

Çakınberk, A. ve Demirel, E.T., (2010), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.0, S.24, (103-119).

Cansoy, R. ve Turan, S., (2016), “Gençlik Liderlik Özellikleri Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, *Türkiye Eğitim Dergisi*, C.1, S.1, (19-39).

Çatı, K., Uludağ, G. ve Kızıltoprak, S., (2017), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının İçsel Pazarlama Çerçevesinde Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.4, (71-106).

Caymaz, Ebru, Fahri Erenel, Burak Gürer. (2013). Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT

Arama Kurtarma Derneği Örneği. *International Journal of Human Sciences*. Vol. 10, No. 1.

Celep, Cevat. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çelik, V., (1998), “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.16, S.16, (423-442).

Çelik, V.O., (2013), “Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği” *Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, C.4, S.2, (16-45).

Çetin, N., (2008), “Kurumsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.1, S.23, (74-84).

Çetin, N.G. ve Beceren, E., (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.3, S.5, (110-132).

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C., (2012), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.18, S.1, (7-36).

De Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes, Hans De Witte, Geert Van Hootegem. (2015). Job Design, Work Engagement and Innovative Work Behavior: A Multi-Level Study on Karasek's Learning Hypothesis. *Management Revue*. Vol. 26, No. 2, 123-137.

Demirel, H.G. ve Kışman, Z.A., (2014), “Kültürler Arası Liderlik”, *Electronic Turkish Studies*, C.9, S.5, (689-705).

Deniz, L. ve Hasańeıbiođlu, T., (2003), “Öğretmenlerin Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.17, S.17, (55-62).

- Dinçer, M.K. ve Bitirim, S., (2007), “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, C.0, S.28, (61-72).
- Doğanay, A. ve Şen, E., (2016), “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, S.12, (324-348).
- Duyan, E.C. ve Dierendonck, D.V., (2014), “Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Bir Araştırmaya Doğru”, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, C.0, S.49, (1-32).
- Edizler, G., (2010), “Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, C.6, S.2, (137-150).
- Eraslan, E., (2006), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.1, S.1, (1-32).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, İ., (2006), “Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.3, S.1, (103 108).
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E., (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M., (2017), “Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C.10, S.16, (851-864).
- Eren, M.Ş. ve Titizoğlu, Ö.Ç., (2014),”Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri“, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.14, S.27, (275-303).

- Erkuş, A. ve Günlü, E., (2008), “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.9, S.2, (187- 209).
- Eroğlu, K., (2014), “Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C.5, S.2, (105-147).
- Ersoydan, M.Y. ve Karakelle, S., (2014), “Türkiye’deki Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”, *Art-E Sanat Dergisi*, C.7, S.13, (31-52).
- Erten, Z.K., Bayraktar, E. ve Açmaz, G., (2017), “Etik ve Etik liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C.4, S.1, (62-68).
- Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*. c. 30, s. 1, 377-390.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. *Boston: Pearson*.
- Göksoy, S., (2014), “Okul Yönetiminde Karara Katılım”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.14, S.2, (253-268).
- Gupta, Neha, Vandna Sharma. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*. Vol. 17, No. 3, 1-19.
- Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*. Vol. 43, No. 6, 495-513.
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 2, 268-279.

- İbrahinoğlu, N., (2011), “İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.10, S.2, (731-747).
- Işık, Metin, Aycan Kama. 2018. Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. c. 6, s. 3, 395- 403.
- Işkın, Y.(2015). *Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi Mobilya Sektöründe Karşılaştirmalı Bir Araştırma*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan.
- Kafadar, S.B. ve Kaygın, E., (2017), “Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.2, (77-96).
- Kahn, William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 4, 692-724.
- Kanbur, Aysun, Engin Kanbur. 2018. İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Sınama Çalışması. *Psikoloji Çalışmaları*. c. 38, s. 2.
- Kaplan, M. ve Uzun, A., (2017), “Hizmetkar Liderlik Algılamalarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.7, S.1, (14-26).
- Kara, A.İ.(2020). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin işgören performansı ile ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Çalışması, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E., (1998), “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C.16, S.16, (443-465).

- Kaygın, E. ve Kaygın, C.Y., (2012), “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4, S.2, (29-38).
- Keçecioğlu, Tamer, Mustafa Kemal Yılmaz. (2008). İşe Adanmışlık: Mevcut Düşüncenin Gözden Geçirilmesi. *Business Economics and Management Research Journal*. Vol. 1, No. 1, 55-71.
- Keser, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması analiz (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A., (1991), “Leadership: Do Traits Matter?”, *Academy of Management Executive*, V.5, I.2, (48-60).
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 9. Baskı.
- Koçel, T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul. 142
- Kozak, M.A., Aydın, Ç. ve Aydın C., (2017), “Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Kişilerin (Rekreasyonistlerin) Örtük Liderlik Algıları”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.28, S.2, (227-243).
- Küçüközkan, Y., (2015), “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2, (86-115).
- Longman Dictionary of Contemporary English*. (2004). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Luthans, Fred, Suzanne J. Peterson. (2002). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy. *The Journal of Management Development*. Vol. 21, No. 5, 376-387.
- Macey, William H., Benjamin Schneider. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1, No. 1, 3-30.

- Maslach, Christina, Julie Goldberg. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. Vol. 7, 63-74.
- Maslach, Christina, Susan E. Jackson. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. Vol. 2, No. 2, 99-113.
- Mintzberg, Henry. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*. July-August 2009 Issue.
- Mızrak, O., Katkat, D. ve Yenel, İ.F., (2006), “Spor Federasyonlarında Görev Yapan Genel Sekreterlerin Liderlik Analizi”, *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, C.8, S.2, (26-34).
- Morçin, S.E. ve Çarıkçı, H.İ., (2016), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.1, (97-112).
- Naktiyok, A., (2006), “E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.7, S.1, (19-40).
- Nas, S., (2010), “Karar Verme Stilllerine Bilimsel Yaklaşımlar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, C.2, S.2, (43-65).
- Nohutçu, A., (2013), *Kamu Yönetimi*, Savaş Yayınevi, Ankara.
- Oğuz, E., (2011), “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stillileri Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.17, S.3, (377-403).
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L., (2005), “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.12, S.2, (91- 103).

- Özdevecioğlu, M. ve Kamgür, S., (2009), “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.11, S.16, (53-82).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2004), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- Özkalp, Enver, Bilçin Meydan. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeği'nin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. c. 17, s. 3, 4-19.
- Özkalp, Enver. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, C., (2016), “Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışı”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, C.5, S.6, (3085-3098).
- Paksoy, M., (1993), “Liderlikte Hersey ve Balnchard Modeli”, *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, C.4, S.6, (19-22).
- Pamukoğlu, O., (2016), *Önder*, İnkılap Yayınevi, İstanbul
- Ram, Padmakumar, Gantasala V. Prabhakar. 2011. The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. Vol. 1, No. 3, 47-61.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxfrd: Blackwell Publishers Ltd.
- Rothbard, Nancy P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*. Vol. 46, No. 4, 655-684.
- Rousseau, J.J., (2016), *Bilim ve Sanat Üzerine Söylev*, Türkiye İşbankası Kültür Yayınları, İstanbul.

- Saks, Alan M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, No. 7, 600–619.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatmine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş De Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma, Arnold B. Bakker. (2001). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3, No. 1, 71-92.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova. (2006). Work Engagement. An Emerging Psychological Concept And Its İmplications for Organizations. *Research In Social Issues in Management*. Vol. 5, 135–177.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, Willem Van Rhenen. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 57, No. 2, 173-203.
- Seçilmiş, C., Sarı,Y. ve Kılıçlar,A. (2016). Kamu Yönetiminde Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma,İşletme Araştırmaları Dergisi, 8, 1, 117-139.
- Shuck, Brad, Thomas G. Reio, Tonette S. Rocco. (2011). Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables. *Human Resource Development International*. Vol. 14, No. 4, 427–445.
- Şimşek, M.Ş., (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya Adım Ofset Matbaacılık, Konya.
- Şirin, E.K. ve Yetim, A.A., (2008), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stillerinin İncelenmesi”, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, C.13, S.4, (31-46).

- Society for Human Resource Management (SHRM). 2015. Employee Job Satisfaction and Engagement. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/business-solutions/documents/2015-job-satisfaction-and-engagement-report.pdf>.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y., (2009), “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, C.4, S.15, (2381-2402).
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Tabak, A., Şeşen, H., Türköz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayınları.
- Tabak, A., Sığrı, Ü., Güngör, H. (2010). *Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17): 51-66.
- Tabancalı, E. ve Çakıroğlu, Z.K., (2017), “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.13, S.1, (392-417).
- Taş, S., (2009), “Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, C.1, S.2, (1-9).
- Taslak, S., (2008), “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.0, S.31, (121-144).
- Tekin, Ö.A., Baş, M. ve Gökdemir, A., (2016), “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.7, S.14, (81-91).

- Tengilimoğlu, D., (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.14, (1-16).
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin Liderlik Haritası*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Türetgen, İ.Ö. ve Cesur S., (2010), “İş Yaşamında Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, C.21, S.67, (52-66).
- Turgut, Tülay. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. c. 25, s. 3-4, 155-179.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük.
- Uğurlu, C.T., (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.36, S.2, (203-213).
- Ulukapı, Hande, Adnan Çelik, Abdullah Yılmaz. (2014). Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*. Kayseri: Melikşah Üniversitesi: 65-72.
- Van den Heuvel, Machteld, Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. *Contemporary Occupational Health Psychology*. Vol. 1, 124–150.
- Vries, M. K. (2007). Liderliğin Gizemi (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Williams, B. (2006). *Ethics and the Limits of Philosophy*, London&New York: Routledge
- Yaman, A., (2010), “İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik”, *Denetim Dergisi*, C.0, S.5, (9-16).

- Yang, Kejian, Xiaofei Yan, Jieyi Fan, Zhengxue Luo. (2017). Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Engagement: A Polynomial Regression Analysis. *Personality and Individual Differences*. Vol. 105, 43-46.
- Yeh, Ching-Wen. (2012). Relationships Among Service Climate, Psychological Contract, Work Engagement and Service Performance. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 25, 67-70.
- Yılmaz, A., ve Ceylan, B.C., (2011), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, “*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*”, C.17, S.2, (277-394).
- Yılmaz, K., (2007), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C.32, S.146, (12-23).
- Yörük, D. ve DüNDAR, S., (2011), “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.25, S.1, (93-106).
- Zel, U. (2006). Kişilik ve liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

Ek-1: Etik Kurul Onayı



T.C.
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : E-12483425-199-13561
Konu : Etik Kurul Onayı Hk.

Sayın İlknur YILMAZ

"Liderlik Özelliklerinin Öğrenci Yurtlarında Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi" başlıklı araştırmanız, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurulu'nun 17.02.2022 tarihli ve 2022/02-7 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim

Prof. Dr. Hayrettin AKKAYA
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : ODBH-AEUI-80M5 Belge Doğrulama Adresi : <https://chysorgu.esenyurt.edu.tr>

Adres : Zafer Mahallesi, Adile Naip Biv. No:1, 34510 Esenyurt / İSTANBUL
Telefon No : 444 9 123 Fax No : 0212 699 09 90
e-Posta : bilgi@esenyurt.edu.tr İnternet Adresi : www.esenyurt.edu.tr
Kep Adresi : esenyurtuniversitesi@hs02.kep.tr

Bilgi için : Tuğçe ADIGÜZEL
Yükseköğül Sekreteri
Dahili No:



Ek-2: Onam Formu

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KATILIMCILAR İÇİN BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU

Sizi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 17.02.2022 tarihli ve 2022/02-7 sayılı ile izin alınan yüksek lisans öğrencisi İlknur YILMAZ tarafından yürütülen "Liderlik Özelliklerinin Öğrenci Yurtlarında Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi" başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Bu çalışmaya katılmanız için sizden herhangi bir ücret istenmeyecektir. Çalışmaya katıldığınız için size bir ödeme yapılmayacaktır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Araştırmanın Amacı	Bu araştırmanın temel amacı, liderlik tarzları, yönetici ve işe adanma kavramlarıyla ilgili alan yazın incelendikten sonra çalışanların demografik özelliklerine göre işgörenlerin yöneticilerindeki dönüşümcü, etkileşimci, etik, örtük, hizmetkâr liderlik tarzlarını algılamaları ile işe adanma davranışlarına etkisini incelemektir.
Araştırmanın Yöntemi	Araştırmada anket yolu ile katılımcılardan veri toplanacak ve toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilecektir.
Araştırmanın Öngörülen Süresi (Başlama ve Bitiş Tarihi)	21.12.2021-21.01.2022
Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/ Gönüllü Sayısı	384
Araştırmanın Yapılacağı Yerler	İstanbul İli İlim Yayma Cemiyeti Öğrenci Yurtları İstanbul ili Ensar Vakfı Öğrenci Yurtları Özel Türkiye Eğitim Sağlık Ve Araştırma Vakfı Yükseköğretim Kız Öğrenci Yurdu Özel Mihrabat Yüksek Öğretim Erkek Öğrenci Yurdu
Görüntü ve/veya ses kaydedilecek mi?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input checked="" type="checkbox"/>

KATILIMCI BEYANI

Yukarıda amacı ve içeriği belirtilen bu araştırma ile ilgili bilgiler tarafıma aktarıldı. Bu bilgilerden sonra araştırmaya katılımcı olarak davet edildim. Bu çalışmaya katılmayı kabul ettiğim takdirde gerek araştırma yürütülürken gerekse yayımlandığında kimliğimin gizli tutulacağı konusunda güvence aldım. Bana ait verilerin kullanımına izin veriyorum. Araştırma sonuçlarının eğitim ve bilimsel amaçlarla kullanımı sırasında kişisel bilgilerimin dikkatle korunacağı konusunda bana yeterli güven verildi. Araştırmanın yürütülmesi sırasında herhangi bir sebep göstermeden çekilebilirim. Araştırma için yapılacak harcamalarla ilgili herhangi bir parasal sorumluluk altına girmiyorum. Bana herhangi bir ödeme yapılamayacaktır. Araştırma ile ilgili bana yapılan tumaçıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Bu çalışmaya hiçbir baskı altında kalmadan kendi bireysel onayım ile katılıyorum.

Ek-3: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan " Liderlik Özelliklerinin Öğrenci Yurtlarında Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi " isimli tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar ışığında kullanılacaktır. Lütfen tüm sorulara yanıt veriniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

İlknur YILMAZ

Yüksek Lisans Öğrencisi

İstanbul Esenyurt Üniversitesi

1. Cinsiyetiniz:

()Kadın ()Erkek

2. Yaşınız:

() 18-24 yaş ()25-31 yaş ()32-38 yaş ()39-45 yaş

()46 yaş ve üzeri

3.Eğitim Durumunuz:

() İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans ()Lisans üstü ve üstü

4.Gelir Durumunuz:

() 2500 - 3500 TL () 3501-5000 TL ()5001-7500 TL

() 7501 TL ve üstü

5.Medeni Durumunuz:

()Evli ()Bekar

6.Kurumda Çalışma Yılıınız:

()0-1 yıl ()2-4 yıl ()5-10 yıl () 11 yıl ve üzeri

7.Meslekte Çalışma Yılıınız:

()0-1 yıl ()2-4 yıl ()5-10 yıl () 11-15 yıl ()16-20 yıl

() 21 yıl ve üstü

8.Pozisyonunuz:

() İdari Personel () Hizmet Personeli

	Liderlik Tarzları Ölçeği Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların bağlı olduğunuz birim Amirinize ne ölçüde uyduğunu gösteren şıklardan sadece bir tanesini işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim geleceğe olumlu bakar	[]	[]	[]	[]	[]
2	Yöneticim işlerin nasıl yapıldığına ilişkin farklı yönlerden bakmamı sağlar.	[]	[]	[]	[]	[]
3	Yöneticimin davranışları, çalışanların ona saygı duymalarını sağlar.	[]	[]	[]	[]	[]
4	Yöneticimle çalışmak zevklidir	[]	[]	[]	[]	[]
5	Yöneticim problemler karşısında karizmatik bir bakış açısı ortaya koyar.	[]	[]	[]	[]	[]
6	Yöneticimin tavırları güç ve güven hissi verir	[]	[]	[]	[]	[]
7	Yöneticim için başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek önemlidir.	[]	[]	[]	[]	[]
8	Yöneticim önem verdiği ilkeleri astlarıyla paylaşır.	[]	[]	[]	[]	[]
9	Yöneticim için her çalışan farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan kişiler olarak değerlendirilir.	[]	[]	[]	[]	[]
10	Yöneticim, ulaşılmaması gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	[]	[]	[]	[]	[]
11	Yöneticim, çalışanların karşılaştıkları sorunlarına farklı açılardan bakmalarını sağlar.	[]	[]	[]	[]	[]
12	Yöneticim yapılan işi daima takdir eder.	[]	[]	[]	[]	[]
13	Yöneticim, çalışanlar performans hedeflerine ulaştığında uygun şekilde ödüllendirir.	[]	[]	[]	[]	[]
14	Yöneticim hedefe ulaşmadaki başarısızlıkları asla gözünden kaçırmaz	[]	[]	[]	[]	[]
15	Yöneticim zamanını problemlere çözüm arayarak geçirir	[]	[]	[]	[]	[]
16	Yöneticim çalışanların yaptıkları hataları asla unutmaz.	[]	[]	[]	[]	[]
17	Yöneticim sorunlar tehlikeli bir duruma gelene kadar asla karışmaz.	[]	[]	[]	[]	[]
18	Yöneticimin harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmesi gerekir.	[]	[]	[]	[]	[]
19	Yöneticimin harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir.	[]	[]	[]	[]	[]
20	Yöneticim karar vermekten kaçınmaz.	[]	[]	[]	[]	[]
21	Yöneticim çalışanların ne zaman ihtiyaçları olsa yanlarında olur.	[]	[]	[]	[]	[]
22	Yöneticim, işin yapılması için gerekenden fazlasını istemez.	[]	[]	[]	[]	[]
23	Yöneticim ani gelişen olaylara hemen müdahale	[]	[]	[]	[]	[]

	etmekten kaçınır.					
24	Yöneticim, bir sorun ortaya çıktığında üstlenmekten kaçınır.	[]	[]	[]	[]	[]

	İşe Adanmışlık Ölçeği Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumları işyerinizdeki çalışmanızı dikkate alarak ne ölçüde uyduğunu gösteren şıklardan sadece bir tanesini işaretleyiniz. (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim	[]	[]	[]	[]	[]
2	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	[]	[]	[]	[]	[]
3	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum	[]	[]	[]	[]	[]
4	İşim bana coşku veriyor	[]	[]	[]	[]	[]
5	İşim bana ilham veriyor.	[]	[]	[]	[]	[]
6	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
7	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum	[]	[]	[]	[]	[]
8	İşe gömülmüş durumdayım.	[]	[]	[]	[]	[]
9	Çalışırken kendimden geçiyorum.	[]	[]	[]	[]	[]

İNTİHAL RAPORU

YL

ORJİNALLİK RAPORU

% 16	% 14	% 3	% 8
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 5
2	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	% 1
3	9lib.net İnternet Kaynağı	% 1
4	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	Submitted to Okan Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
6	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
7	www.eclss.org İnternet Kaynağı	% 1
8	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	<% 1
9	YÜRÜDÜR, Eren, HASTÜRK, Gamze and KÖKLÜNAR, Serkan. "İLKÖĞRETİM 8. SINIF ÖĞRENCİLERİNİN ÇEVREYE YÖNELİK	<% 1

TUTUMLARININ İNCELENMESİ", Mustafa Alican, 2017.
Yayın

10	Submitted to Eskisehir Osmangazi University Öğrenci Ödevi	<% 1
11	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	<% 1
12	burkonturizm.com İnternet Kaynağı	<% 1
13	acikerisim.pau.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1