T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

# LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞLARI VE İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

IŞIL USTA

1118225251

DANIŞMAN
PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE, 2016

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİMDALI

DOKTORA TEZİ

**Işıl USTA** tarafından hazırlanan **"Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması"** Konulu Doktora Tez Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 27.-28 maddeleri uyarınca **26 Mayıs 2016 Perşembe** günü saat **13.30'da** yapılmış olup, tezin *.....Kabul Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYELERİ | KANAAT | İMZA |
|---|---|---|
| Prof.Dr. Agah Sinan ÜNSAR (Danışman) | Kabul Edilmesine | |
| Doç.Dr. Adil OĞUZHAN | Kabul Edilmesine | |
| Yrd.Doç.Dr. Seyhan BİLİR GÜLER | Kabul Edilmesine | |
| Prof.Dr. Mehmet ERKAN | Kabul Edilmesine | |
| Doç.Dr. Harun KAYA | Kabul Edilmesine | |

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

| | |
|---|---|
| Referans No | 10112126 |
| Yazar Adı / Soyadı | IŞIL USTA |
| Uyruğu / T.C.Kimlik No | TÜRKİYE / 30157656362 |
| Telefon | 5464096379 |
| E-Posta | isilusta@gmail.com |
| Tezin Dili | Türkçe |
| Tezin Özgün Adı | Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması |
| Tezin Tercümesi | The Effect of Leadership Behaviour on Employees' Subjective Well Being and Work Alienation: A Field Research |
| Konu | İşletme = Business Administration |
| Üniversite | Trakya Üniversitesi |
| Enstitü / Hastane | Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| Anabilim Dalı | İşletme Anabilim Dalı |
| Bilim Dalı | |
| Tez Türü | Doktora |
| Yılı | 2016 |
| Sayfa | 307 |
| Tez Danışmanları | PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR 32794109690 |
| Dizin Terimleri | Liderlik=Leadership ; İşe yabancılaşma=Work alienation |
| Önerilen Dizin Terimleri | Öznel İyi Oluş = Subjective Well-Being Yapısal Eşitlik Modellemesi = Structural Equation Modelling Akademik Personel = Academic Staff |
| Kısıtlama | 24 ay süre ile kısıtlı |

Tezimin,Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 08.06.2018 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.
NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

08.06.2016

İmza:.....

# ÖZET

**Tezin Adı:** Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması

**Hazırlayan:** Işıl USTA

Çalışma ortamında yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları, çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin eğitim-öğretim, araştırma, geliştirme ve akademik ilerleme gibi amaçlarının gerçekleştirilmesinde akademisyen yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda akademisyen yöneticilerden biri olan bölüm başkanlarının akademik personelin işe yabancılaşmaları ve öznel iyi oluşları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı; liderlik davranışının çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilmek olarak belirlenmiştir. Öncelikle, ilgili yazın incelenerek kavramlar teorik açıdan ele alınmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik, ikinci bölümünde öznel iyi oluş ve üçüncü bölümünde işe yabancılaşma kavramları ayrıntıları ile irdelenmiş ve akademik personel üzerine yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırma amacı kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla anket çalışması uygulanmıştır. 592 akademik personelin katıldığı araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 ve AMOS 23 istatistik paket programları kullanılarak açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik modeli, Mann-Whitney U ve Kruskall-Wallis testleri ile değerlendirilmiş, analiz sonuçları tablolar yardımı ile yorumlanmıştır.

Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda; liderlik davranışı alt boyutları olan çalışan odaklı liderlik, otoriter liderlik ve başarı odaklı liderlik ile işe yabancılaşma

alt boyutları olan güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutları arasında, kendine yabancılaşma ile öznel iyi oluşun alt boyutları olan olumlu duygu, olumsuz duygu ve yaşam doyumu arasında, otoriter liderlik ile olumsuz duygu ve yaşam doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ayrıca; sosyo-demografik özelliklerin araştırma kapsamında ele alınan değişkenler üzerinde etkileri olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testlerin sonucunda; başarı odaklı liderlik boyutu, işe yabancılaşmanın ve öznel iyi oluşun tüm alt boyutları ile cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, tam zamanlı iş deneyimi, çalışılan birim, unvan ve gelir değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Davranışı, Öznel İyi Oluş, İşe Yabancılaşma, Akademik Personel, Yapısal Eşitlik Modeli

# ABSTRACT

**Thesis Name:** The Effect of Leadership Behaviour on Employees' Subjective Well Being and Work Alienation: A Field Research

**Prepared by:** Işıl USTA

Leadership behaviors displayed by managers in work environment, might affect employees positively or negatively. Academician managers play a significant role in accomplishing higher education institutions' academic staff's purposes such as education, research, development and academic progress. In this context, it can be thought that leadership behaviors displayed by heads of the departments who are one of the academician managers, have significative effect on academic staff's work alienation and subjective well-being.

Accordingly, purpose of the research has been determined as revealing the effect of leadership behavior on employees' subjective well-being and work alienation. At first, related literature has been viewed and those notions have been discussed theoretically. In first part of the study leadership, in second part subjective well-being and in third part work alienation has been examined in details and studies on academic staff have been included.

In fourth part of the study, a survey has been implemented in order to test the hypotheses developed within the context of research purpose. Data attained from the research including 592 academicians, has been evaluated by explanatory and confirmatory factor analysis, structural equation modeling, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests on SPSS 22 and AMOS 23. It has been commented on analysis results with the help of tables.

After structural equation modeling analysis; it has been found out that there is statistically significant relationship between employee-centered leadership,

authoritarian leadership and success-centered leadership which are sub-dimensions of leadership behavior; and powerlessness, meaninglessness and self-estrangement which are sub-dimensions of work alienation, between self-estrangement, positive affect, negative affect and life satisfaction which are sub-dimensions of subjective well-being; between authoritarian leadership, negative affect and life satisfaction.

Additionally in fourth part of the study; Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests have been implemented in order to determine whether socio-demographic characteristics have effects on research variables or not. After those tests; it has appeared that there are statistically significant relationships between success-centered leadership, all sub-dimensions of work alienation and subjective well being, and gender, marital status, age, educational status, job tenure, work unit, job title and income.

**Keywords:** Leadership Behavior, Subjective Well-being, Work Alienation, Academic Staff, Structural Equation Modeling.

# ÖN SÖZ

Çalışmanın her aşamasında destek ve yardımları, paylaştığı bilgi ve tecrübelerinden ötürü tez danışmanım sayın hocam Prof.Dr.Agah Sinan ÜNSAR'a, katkıları ve yönlendirmeleri için tez izleme komitesi üyeleri değerli hocalarım Doç.Dr.Adil OĞUZHAN ve Yrd.Doç.Dr. Seyhan BİLİR GÜLER'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma süresince beni destekleyen ve yol gösteren tüm hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her anımda yanımda yer alarak destekleyen ve bugünlere gelmemde en büyük katkıya sahip olan sevgili annem Ayfer USTA ve sevgili babam Metin USTA'ya sevgi ve sabır dolu yaklaşımlarıyla hayatıma kattıkları anlam için sonsuz teşekkür ederim.

Işıl USTA

Mayıs 2016

# İÇİNDEKİLER

**ÖZET** ..... **i**
**ABSTRACT** ..... **iii**
**ÖN SÖZ** ..... **v**
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... **xi**
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... **xiii**
**KISALTMALAR LİSTESİ** ..... **xiv**
**GİRİŞ** ..... **1**

**BİRİNCİ BÖLÜM**
**LİDERLİK**

1.1. Liderlik Kavramı ..... 3
1.2. Liderlikte Etkileme ve Güç ..... 9
1.2.1. Etkileme Kavramı ..... 9
1.2.2. Güç Kavramı ..... 12
1.3. Yönetimde Liderliğin Önemi ..... 14
1.4. Liderlik Teorileri ..... 18
1.4.1. Özellikler Teorisi ..... 19
1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları ..... 21
1.4.2.1. Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Lewin Liderlik Tarzları) ..... 22
1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ..... 23
1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları ..... 26
1.4.2.4. Blake ve Mouton'un YönetimTarzı Izgarası ..... 27
1.4.2.5. McGregor'ın X ve Y Teorisi ..... 29
1.4.3. Durumsallık Liderlik Yaklaşımları ..... 31
1.4.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli ..... 31
1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli ..... 34
1.4.3.3. Vromm -Jago Liderlik Modeli ..... 37
1.4.3.4. House ve Evans'ın Amaç-Yol Liderlik Modeli ..... 40
1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları ..... 47

1.4.4.1. Lider-Üye Etkileşimi ..... 47
1.4.4.2. Karizmatik Liderlik ..... 48
1.4.4.3. Vizyoner Liderlik ..... 49
1.4.4.4. Dönüşümcü Liderlik ..... 49
1.4.4.5. Etkileşimci Liderlik ..... 51
1.4.4.6. Etik Liderlik ..... 52
1.4.4.7. Otantik Liderlik ..... 53
1.4.4.8. Hizmetkar Liderlik ..... 53
1.4.4.9. Liderlikte Atıf Kuramı ..... 54
1.4.4.10 Liderlik İkameleri ..... 55
1.4.4.11. Liderliğin Karanlık Yanı ..... 56
1.4.4.12. Diğer Modern Liderlik Yaklaşımları ..... 57
1.5. Liderlik Açısından Akademik Personelin İncelenmesi ..... 59

## İKİNCİ BÖLÜM
## ÖZNEL İYİ OLUŞ

2.1. İyi Oluş Kavramı ..... 68
2.2. Öznel İyi Oluş Kavramı ve Kapsamı ..... 70
2.3. Öznel İyi Oluşun Bileşenleri ..... 73
2.3.1. Öznel İyi Oluşun Duygusal Bileşeni ..... 75
2.3.2. Öznel İyi Oluşun Bilişsel Bileşeni ..... 76
2.4. Öznel İyi Oluşu Açıklayan Kuramlar ..... 77
2.4.1. Erek Kuramı ..... 78
2.4.2. Etkinlik Kuramı ..... 80
2.4.3. Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları ..... 81
2.4.4. Uyum Kuramı ..... 83
2.4.5. Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı ..... 85
2.4.6. Mutluluğu Anlamlandırma Yaklaşımı ..... 87
2.4.7. Öznel İyi Oluş İle İlgili Diğer Kuramlar ..... 88
2.5. Öznel İyi Oluşu Etkileyen Etmenler ..... 89
2.5.1. Sosyo-Demografik Etmenler ..... 90

2.5.2. Kişilik ile ilgili Etmenler ..... 94
2.5.3. Örgütsel- Durumsal ve Çevresel Etmenler ..... 95
2.6. Öznel İyi Oluşun Değerlendirilmesi ..... 97
2.7. Öznel İyi Oluşun Çalışanlar ve Örgütler Açısından Önemi ..... 99
2.8. Öznel İyi Oluş Açısından Akademik Personelin İncelenmesi ..... 107

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
## İŞE YABANCILAŞMA

3.1. Yabancılaşma Kavramı ..... 111
3.2. Yabancılaşma Kavramı ile ilgili Teoriler ..... 115
3.2.1. Hegel ve Yabancılaşma ..... 117
3.3.2. Feuerbach ve Yabancılaşma ..... 118
3.3.3. Durkheim ve Yabancılaşma ..... 119
3.3.4. Marx ve Yabancılaşma ..... 120
3.3.5. Seeman ve Yabancılaşma ..... 122
3.3.6. Fromm ve Yabancılaşma ..... 123
3.3.7. Marcuse ve Yabancılaşma ..... 124
3.3.8. Simmel ve Yabancılaşma ..... 124
3.3. Yabancılaşmanın Boyutları ..... 125
3.4. İşe Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı ..... 127
3.5. İşe Yabancılaşmanın boyutları ..... 129
3.5.1 Güçsüzlük ..... 130
3.5.2 Anlamsızlık ..... 131
3.5.3 Normsuzluk ..... 132
3.5.4. Yalıtılmışlık ..... 133
3.5.5. Kendine Yabancılaşma ..... 134
3.6. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler ..... 135
3.6.1. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Bireysel Etmenler ..... 136
3.6.2. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen İş ile ilgili Etmenler ..... 138
3.6.3. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Örgüt ile ilgili Etmenler ..... 140
3.6.4. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Çevresel Etmenler ..... 144

3.7. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları ..... 149
3.8. İşe Yabancılaşmanın Yönetilmesi ..... 152
3.9. İşe Yabancılaşma Açısından Akademik Personelin İncelenmesi ..... 156
3.10. Liderlik, Öznel İyi Oluş ve İşe Yabancılaşma Kavramları Arasındaki İlişki ..... 159

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞLARI VE İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı ..... 163
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ..... 165
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ..... 166
4.4. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler ..... 167
4.5. Ön Uygulama ..... 168
4.6. Verilerin Toplanması ..... 170
4.7. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması ..... 170
4.7.1. Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri ..... 171
4.7.2. Araştırma Sorularının Betimsel İstatistikleri ..... 173
4.7.3. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Açıklayıcı Faktör Analizleri ..... 178
4.7.3.1. Liderlik Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ..... 181
4.7.3.2. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ..... 183
4.7.3.3. Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ..... 185
4.7.4. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin Güvenilirlikleri ..... 186
4.7.5. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 187
4.7.5.1. Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 190
4.7.5.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 191
4.7.5.3. Öznel İyi Oluş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 192
4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri ..... 193
4.9. Yapısal Eşitlik Modellemesi ..... 195
4.9.1. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Varsayımları ..... 196
4.9.2. Ölçme Modeline İlişkin Değerler ..... 203
4.9.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ..... 206

4.10. Ölçeklere Yönelik Diğer Analiz ve Bulgular ..... 217
**TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER ..... 228**
**KAYNAKÇA ..... 240**
**EK-1 TEZ ANKETİ ..... 283**
**EK-2 ANKET İZİN YAZILARI ..... 286**

# TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa No**

Tablo 1. 1 Güç Kaynakları ..... 13
Tablo 1. 2 Güç Kaynaklarının Türleri ..... 14
Tablo 1. 3 Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırılması ..... 16
Tablo 1. 4 Liderlik Teorilerindeki Anahtar Değişkenler ..... 19
Tablo 1. 5 Özellikler Teorisi ile İlgili Yapılan Araştırmalar ve Elde Edilen Liderlik Özellikleri ..... 20
Tablo 1. 6 McGregor'ın X ve Y Teorisi Varsayımları ..... 29
Tablo1. 7 Liderliği İkame Eden ya da Etkisiz Kılan Durumsal Değişkenler ..... 55
Tablo1. 8 Liderlik İle İlgili Akademisyenler Üzerinde Yapılan Çalışmalar ..... 61
Tablo1. 9 Liderlik İle İlgili Akademisyenler Üzerinde Yapılan Çalışmalar (devam) 62
Tablo1. 10 Liderlik İle İlgili Akademisyenler Üzerinde Yapılan Çalışmalar (devam) ..... 63
Tablo 2. 1 Öznel İyi Oluşun Bileşenleri ..... 74
Tablo 2. 2 Öznel İyi Oluşun Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Faydaları ..... 102
Tablo 2. 3 Öznel İyi Oluşun Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Faydaları (devam) ..... 103
Tablo 2. 4 Akademisyenlerin Öznel İyi Oluşları İle İlgili Yapılan Çalışmalar ..... 109
Tablo 3. 1 Akademisyenlerin İşe Yabancılaşmaları ile ilgili Yapılmış Çalışmalar . 157
Tablo 4. 1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Ön Uygulama) ..... 169
Tablo 4. 2 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı ..... 171
Tablo 4. 3 Liderlik Davranışı Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri ..... 173
Tablo 4. 4 İşe Yabancılaşma Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri ..... 175
Tablo 4. 5 Yaşam Doyumu Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri ..... 176
Tablo 4. 6 Olumlu ve Olumsuz Duygu Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri . 177
Tablo 4. 7 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü Değerleri .... 179
Tablo 4. 8 KMO ve Bartlett Testi (Liderlik Davranışı) ..... 181
Tablo 4. 9 Liderlik Davranışı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..... 182
Tablo 4. 10 KMO ve Bartlett Testi (İşe Yabancılaşma) ..... 183
Tablo 4. 11 İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..... 184
Tablo 4. 12 KMO ve Bartlett Testi (Öznel İyi Oluş) ..... 185
Tablo 4. 13 Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..... 186
Tablo 4. 14 Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi Sonuçları ..... 187
Tablo 4. 15 Araştırmanın Hipotezleri ..... 194
Tablo 4. 16 Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları ..... 197
Tablo 4. 17 Çok Değişkenli Normallik Tablosu ..... 199
Tablo 4. 18 Faktör Korelasyonları ..... 201
Tablo 4. 19 Ölçme Modeline Ait Değerler ..... 204
Tablo 4. 20 Araştırma Modeline Ait Uyum İyiliği İstatistikleri ..... 209

Tablo 4. 21 Kabul Edilen Yapısal Modele Ait Uyum İyiliği İndeksleri ..... 211
Tablo 4. 22 Araştırma Modeli YEM Sonuçları ..... 212
Tablo 4. 23 Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Dolaylı Etkileri ..... 214
Tablo 4. 24 Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Toplam Etkileri ..... 214
Tablo 4. 25 Bağımlı Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Toplam Etkisi ..... 215
Tablo 4. 26 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları ..... 215
Tablo 4. 27 Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları ..... 217
Tablo 4. 28 Mann-Whitney U Testi Sonuçları ..... 218
Tablo 4. 29 Kruskal-Wallis Testi Sonuçları ..... 220
Tablo 4. 30 Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann- Whitney U testi Sonuçları .... 223

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No**

Şekil 1. 1 Farklı Bakış Açılarına Göre Liderlik ..... 8
Şekil 1. 2 Liderin Etkileme Yöntemleri ..... 11
Şekil 1. 3 Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli ..... 25
Şekil 1. 4 Michigan Üniversitesi Çalışmaları ..... 27
Şekil 1. 5 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi ..... 28
Şekil 1. 6 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli ..... 33
Şekil 1. 7 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli ..... 35
Şekil 1. 8 Vroom-Jago Karar Ağacı Modeli ..... 39
Şekil 1. 9 Beklenti Teorisinin Bileşenleri ..... 41
Şekil 1. 10 Amaç-Yol Liderlik Teorisi ..... 44
Şekil 1. 11 Durum ve Tercih Edilen Liderlik Tarzları ..... 46
Şekil 2. 1. Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları ..... 83
Şekil 2. 2 Kişilerin İşteki Öznel İyi Oluşlarını Etkileyen Faktörler ..... 90
Şekil 2. 3 Çalışanın Akıl Sağlığında Öznel İyi Oluşun Yeri ..... 100
Şekil 3. 1 Yabancılaşma boyutları ..... 126
Şekil 3. 2 Yabancılaşmanın Ortaya Çıktığı Alanlar ve Boyutlar ..... 135
Şekil 3. 3 Yabancılaşmayı Etkileyen Etmenler ..... 136
Şekil 3. 4 İşe Yabancılaşmanın Sonuçları ..... 149
Şekil 4. 1 Yol Analizinde Kullanılan Semboller ..... 189
Şekil 4. 2 Liderlik Davranışı Ölçeği DFA Diyagramı ..... 190
Şekil 4. 3 İşe Yabancılaşma Ölçeği DFA Diyagramı ..... 191
Şekil 4. 4 Öznel İyi Oluş Ölçeği DFA Diyagramı ..... 192
Şekil 4. 5 Araştırma Modeli (Kavramsal) ..... 193
Şekil 4. 6 Araştırma Modeli ..... 207
Şekil 4. 7 Yapısal Eşitlik Modeli ..... 210

# KISALTMALAR LİSTESİ

| Kısaltma | Anlamı |
|---|---|
| A | Anlamsızlaşma |
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| AFA | Açıklayıcı Faktör Analizi |
| BOL | Başarı Odaklı Liderlik |
| CFI | Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi |
| CIPD | Chartered Institute of Personnel and Development |
| COL | Çalışan Odaklı Liderlik |
| DFA | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| G | Güçsüzleşme |
| GFI | Uyum İyiliği İndeksi |
| KY | Kendine Yabancılaşma |
| LPC | Least Preferred Co-Worker |
| M.Ö. | Milattan Önce |
| NFI | Normlandırılmış Uyum İndeksi |
| OL | Otoriter Liderlik |
| OLD | Olumlu Duygu |
| OSD | Olumsuz Duygu |
| PANAS | Positive and Negative Scale |
| RMR | Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü |
| RMSEA | Yaklaşık Hataların Ortalamasının Karekökü |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| SWB | Subjective Well-Being |
| TASSA | Turkish American Scientists and Scholars Association |
| TULIP | Turkish University Leadership Improvoment Programme |
| UK | United Kingdom |
| USA | United States of America |
| vb. | ve benzeri |

| | |
|---|---|
| vd. | ve diğerleri |
| YD | Yaşam Doyumu |
| YEM | Yapısal Eşitlik Modellemesi |

# GİRİŞ

Sürekli değişimin olduğu ve gelişmelerin hızlandığı günümüz iş dünyasında örgütlerin amaçlarına erişebilmesi bünyesi altındaki çalışanları doğru ve etkili bir şekilde yönlendirmesi ile gerçekleşebilmektedir. Bunun için çalışanlara, amaçlara giden yolu aydınlatacak bir önderin bulunması gerekliliği doğmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların davranışlarını etkileyebilecek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek, çalışanlar ve örgüt tarafından talep edilen iş ortamını, iş şartlarını sağlayabilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kişilerin aile, iş, sosyal ortam gibi çeşitli yaşam alanları bulunmaktadır. İş yaşamı ise sadece bu alanlardan biridir ama diğer yaşam alanlarını da etkilemektedir. Kişinin iş yaşamında yaşadığı her türlü iyi ya da kötü olay tüm yaşamı üzerinde etki yaratabilmektedir. Bu noktada, öznel iyi oluş diye belirtilen, yazında mutluluk ile de anlamladırılabilen kişinin, yaşam doyumu ve olumlu/olumsuz duygularından oluşan kavram öne çıkmaktadır.

Çalışanlar, örgütlerin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan unsurlardandır. Örgüt içindeki kişilerin etkinliği ve verimliliği artıkça çıktıların kalitesinin artacağı söylenebilir. Bu nedenle, aktif halde faaliyette bulunan çalışanların örgütüne ve yaptığı işe karşı olumlu duygular geliştirmesi gerekmektedir. Yabancılaşma, örgüt ve kişi düzeyinde istenilmeyen sonuçlara neden olabilen olumsuz bir durumdur.

Hizmet sektöründen olan eğitim sektörü içinde yer alan üniversite akademik personelinin performansının üst düzeyde tutulması, iş hayatına yetiştirilecek insanlar ve bilim alanına yapılacak katkılar açısından önem taşımaktadır. Akademisyenlerin, doğru yönlendirmeler ve kendilerini ileriye taşıyacak güdülenmelerle işe yabancılaşmalarının önüne geçilebileceği gibi işini severek yapan kişilerin öznel iyi oluş düzeylerinin artabileceği söylenebilmektedir.

Bu çalışmada;

- Yapılacak yazın araştırması ile liderlik davranışının öznel iyi oluş ve işe yabancılaşmaya ayrıca işe yabancılaşmanın öznel iyi oluşa etkisinin ayrıntılı olarak ele alınması,

- Konuyla ilgili yazın taraması aracılığıyla dünyada ve Türkiye'de yapılmış olan benzer çalışmaların irdelenmesi,

- Liderlik davranışının akademisyenlerin öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaları üzerine etkisi, uygulanacak bir anket çalışması ile konunun ampirik boyutunun ortaya koyularak, araştırma sonuçlarının tartışılması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve kapsamı ayrıntılı bir şekilde ele alınmakta, ikinci bölümde öznel iyi oluş kavramı ve üçüncü bölümde işe yabancılaşma konusu üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın son bölümünde, önceki bölümlerde açıklanan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Trakya'da hizmet veren Trakya ve Namık Kemal Üniversitelerinde görev yapan akademik personel üzerinde uygulanan anket çalışmasının analizlerine yer verilmekte, akademisyenler için saptamalamalarda bulunularak, öneriler ile yazına katkı sağlanmaya çalışılmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM
# LİDERLİK

Liderlik davranışının çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaları üzerine olan etkilerini temel alan bu araştırmanın birinci bölümünde; liderlik kavramı, liderlikte etkileme ve güç tanımlandıktan sonra yönetimde liderliğin önemiyle yöneticilik ve liderlik farklarına değinilmiştir. Kavramın anlaşılabilmesi açısından tarihi süreçte geliştirilen liderlik teorileri incelenerek günümüzde var olan liderlik davranış tarzları ile güncel liderlik yaklaşımları açıklanmıştır.

## 1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik düşüncesinin gelişimi antik çağa dayanmaktadır. Eski Roma, Yunan ve Truva medeniyetleri üzerinde yapılan çalışmalara göre birçok liderin doğuştan yönlendirildiği ve bu rol için eğitimler ve deneyimler yolu ile hazırlandıkları bulgulanmıştır (Avery, 2004: 3). Plato, Socrates ve Aristotle gibi düşünürler liderliğin ve yönetenlerin, sosyal ve ekonomi ile ilgili kurumlarda etkilerini analiz etmişlerdir. Plato M.Ö. 360 yılında yazdığı "The Republic (Devlet)" isimli eserinde ideal lideri; emir veren, sonuca varan ve erdemli kişi olarak tanımlarken, M.Ö. 350 yılında Aristotle, liderlerin erdemden yoksun olduklarını ve liderlikle ilgili eğitilmeleri gerektiğini belirtmiştir (Martin vd., 2006: 41). 1520'li yıllarda Floransa'da Niccola Machiavelli, liderlik hakkında ders vermek amacıyla Büyük İskender ve Alman şehir devletlerinden örnekler içeren "The Prince (Prens)" isimli eseri kaleme almıştır (Hindle, 2003: 136). Bu bilgiler ışığında lider ve liderlik kavramlarının, çok eski zamanlara dayandığını söylemek mümkün olmaktadır.

Liderlik yapmak, lider ve liderlik kelimelerinin kökeni *laed* sözcüğüne ve *laeden* fiiline dayanmakta olup *laed* özcüğünün Anglosakson dilindeki etimolojik anlamı *patika* ve *yol* olup, *laeden* fiili seyahat etmek anlamına gelmektedir (Vries, 2007: 20).

Oxford İngilizce Sözlüğü'ne göre *lider* kelimesinin İngilizce'de ortaya çıkışı 1300'lü yıllar gibi çok eski dönemlerde olmasına rağmen; liderlik kelimesine 19. yüzyılın ilk yarısında İngiliz Parlamentosu'nun politik etkisi ve gücü hakkında yazılan makalelere kadar İngilizce ve bir çok modern dilde hiç rastlanmamıştır (Bass, 1990a: 11).

Liderlik ile ilgili ampirik çalışmaların çoğu 1930 ve 1970'li yıllarda Kuzey Amerikalı ve İngiliz bilim insanları tarafından yapılmıştır. 1970'li yıllarda liderlik kavramı en çok sosyal bilimlerde çalışılmış ve kavram ile ilgili teorik gelişmeler sağlanmıştır. 1980'lerde Avrupalı ve Japon sosyal bilimciler, İngilizce akademik makalelerde liderlik çalışmalarına katkı yapmaya başlamıştır. 1990'lı yıllarda ise liderlik ile ilgili 7500 adet bilimsel çalışmanın yapılmış olduğu belirtilmektedir (Mendenhall, 2013: 1).

Uzun yıllar yönetim yazınında çok fazla önem verilen bir konu olmayan liderlik kavramı 20. yüzyıldan önce askeri çalışmalarda tarihsel analizler yoluyla kullanılmıştır (Mendenhall, 2013: 1). Özellikle savaşlar, liderlik kavramının tarihsel gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Heifetz, 1994: 15).

Bilim insanlarının, bilimsel metotları sosyal süreçlerde uygulamaya başladığı 20. yüzyılın başlarında liderlik çalışmaları, akademik çevrede ve iş çevresinde yaygınlaşmaya başlamıştır (Mendenhall, 2013: 1). Böylece liderlik kavramı, çeşitli çalışmalarda bilimsel açıdan ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır.

İlgili yazın incelendiğinde, liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olup, araştırma yapan bilim insanları, kavramı kendi çalıştıkları alanlara ve bireysel bakış açılarına göre tanımlamaktadır (Yukl, 1989: 252). Liderlik kavramı; antropoloji, sosyal psikoloji, insan ilişkileri, eğitim, siyasal bilimler ve işletme gibi disiplinlerdeki bilim insanları tarafından, kendi çalıştıkları alanlarda incelenmiştir. Liderliğin tek bir bilim alanına ait olmadığı her alanda kullanılabilecek bir kavram olduğu görüşü kabul edilmiştir (Rost, 1993: 1).

Askerlikte liderlik, insanların niteliklerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için zorlamadan, etkileme yolu ile onları yönlendirmek, biyolojide liderlik, hayvanlar arasındaki sosyal ilişkileri düzenleyen, yiyecek toplayan ve hayvan sürüsüne önderlik eden hayvanların yaptığı bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Heifetz, 1994: 15). Yönetimde liderlik, "*belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci"* olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 583). Liderlik, her alanda ortaya çıkabilecek bir kavram olarak ilgili yazında yerini almaktadır.

Liderlik kavramı, demokrasi, aşk ve barış gibi aslında herkesin sezgisel olarak ne anlama geldiğini bildiği ama farklı insanlar tarafından farklı tanımlanan kavramlardandır (Northouse, 2012: 2). Sofistike ve modern bir kavram olan liderlik kelimesi eski zamanlarda "eyalet başkanı", "askeri komutan", "hükümdar", "vali", "şef" ya da "kral" gibi topluluğu oluşturan diğer insanlardan ayrılmış, yönetimde söz sahibi olan kişiler için kullanılmıştır (Bass, 1990a: 11).

Liderlik ile ilgili ne kadar çok çalışma yapan insan varsa yapılan tanımlar da o kadar çok olmaktadır (Yukl, 1989: 252). Liderlik kavramının, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında çok çalışılması nedeniyle yazında birçok tanım bulunmaktadır. Kavram ile ilgili çok sayıda tanım bulunmasının nedenlerini şöyle açıklamak mümkündür (Cooper, 2003: 17):

- Yazarın teorik tutumu,
- O dönemde popüler olan yönetim yaklaşımı,
- Yazarın desteklediği yönetim yaklaşımı,
- Yazarın odaklanmak istediği örgüt düzeyi.

İlgili yazında yer alan liderlik tanımları şu şekildedir:

- Oxford sözlüğüne göre liderlik, insanlardan oluşan bir grubu ya da örgütü yönlendirme faaliyeti ya da bu yönlendirmeyi yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (http://www.oxforddictionaries.com).

- Liderlik, diğer insanların düşünce ve hareketlerini etkileyebilmek için sahip olunan gücü kullanmaktır (Zaleznik, 1992: 2).

- Liderlik, örgüt üyelerini motive eden, etkileyen ve onların örgüt amaçlarına katkı sağlamalarına olanak sağlayan bir yetenektir (House vd., 2004).

- Liderlik, bir grup veya örgütün bir üyesinin; olayların açıklanma şekillerini, amaç ve stratejilerin seçimini, iş faaliyetlerinin organizasyonunu, amaçları başarmak için motive edilmelerini, işbirlikçi ilişkilerin devam ettirilmesini, üyeler tarafından güven ve becerilerin geliştirilmesini, grup ya da örgüt dışındaki insanlardan işbiriliği ve desteğinin sağlanmasını etkilediği bir süreçtir (Bratton ve Chiaramonte, 2007: 486-487).

- Liderlik, paylaşılan amaçların yansıması olan çıktıları ve gerçek değişimi isteyen takipçiler ile lider arasındaki etkileme ilişkisidir (Daft, 2015: 5).

- Liderlik, diğerlerine rehberlik etmek, örgütün başı olmak ve işin başına geçmek olarak tanımlanmaktadır (Western, 2008: 23).

- Liderlik, beklenen amaçları gerçekleştirebilmek için insanlara vizyon oluşturan, motive eden ve bağlılıklarını sağlayan bir süreçtir (Armstrong, 2009: 4).

- Liderlik gücün bir boyutu, aynı zamanda başlı başına ayrı ve önemli bir süreçtir (Burns, 2012).

- Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için bireyleri etkileme yoluyla gerçekleştirilen bir süreçtir (Northouse, 2012: 5).

- Liderlik, amaçları başarmaya yönelik insanları etkileme yeteneği olup insanlar arasında ve karşılıklıdır (Daft, 2012: 436).

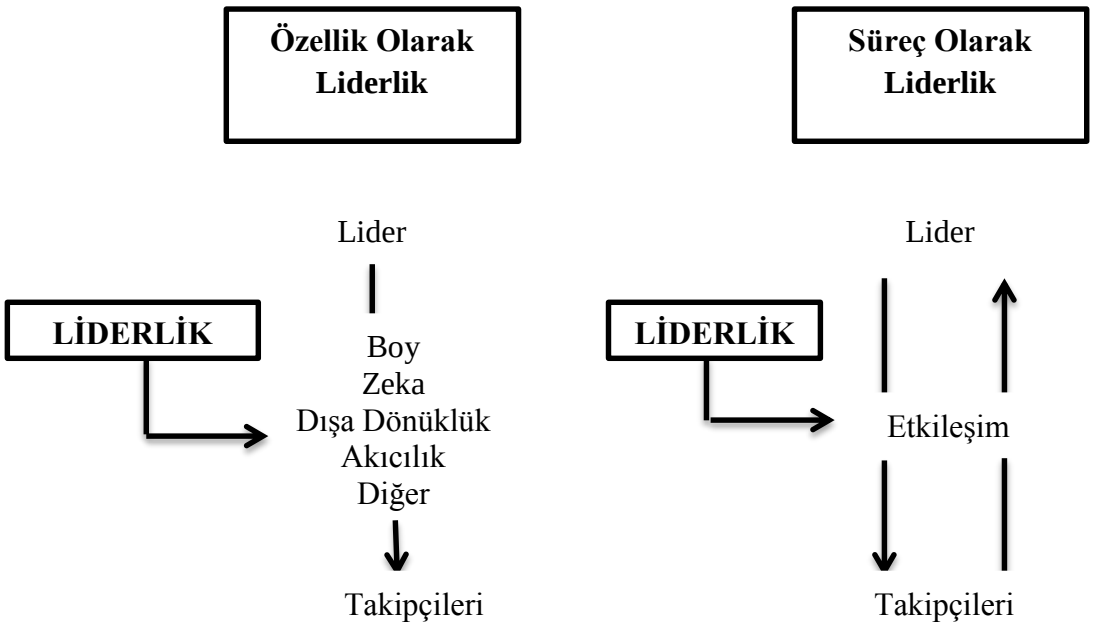
- Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara bilgi sağlayarak, çatışmaları çözerek, takipçileri motive ederek, grup üyeleri arasında karşılıklı sorumluluğu geliştirerek, amaçlar ve grubun aktiviteleri arasında koordinasyonu sağlayarak bireyleri ya da grupları etkileme ve genel bir yönlendirme sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Hitt vd., 2011: 268).

Lider; kişiye verilmiş bir unvan, bir kişilik özelliği ya da grup içindeki davranış biçimi gibi liderliğe ait özellikler kullanılarak tanımlanmaya çalışılmaktadır (Kılınç, 2009: 97). Liderlikte esas, amaçları gerçekleştirebilme yönünde insanları etkilemek olmaktadır. Etkileme, lideri ortaya çıkarmaktadır, buna göre grup üyelerini en çok etkileyebilen kişi lider olarak belirtilmektedir (Kılınç, 2009: 97).

Liderlik; süreç, etkileme, grup ve ortak amaç bileşenlerinden oluşmaktadır (Northouse, 2012: 5). Liderliğin oluşabilmesi için öncelikle bir grup insan gerekmektedir. İnsanların olmadığı yerde liderlikten söz edilememektedir. Lider, insanlar arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucunda ortaya çıkmakta ve diğer insanları ortak amaçlar çerçevesinde etkileyebilen kişi olmaktadır. Bütün bunlar bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Liderlik sürecini; Liderlik= f {Lider, izleyiciler, koşullar}şeklinde bir fonksiyon ile ifade etmek mümkündür (Koçel, 2005: 587). Fonksiyonun içinde yer alan her bir unsur liderliğin oluşabilmesi için gerekli olmaktadır.

Liderlik kavramı tanımlanırken iki yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Liderlik ile çalışma yapan bazı bilim insanları liderliğin, amaçlar doğrultusunda etkilemeye yönelik bir süreç olduğunu söylerken bazıları liderliğin insanları etkilemeyi sağlayan bir özellik olduğunu söylemektedir. Şekil 1.1'de liderliğin özellik olarak ve süreç olarak tanımlanması gösterilmektedir. İlk yaklaşıma göre lider, doğuştan gelen özellikleri ile insanları etkilemektedir. İkinci yaklaşımda ise lider, insanlar arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkmakta ve liderlik, lider ile takipçileri arasında etkileşiminin olduğu bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu

kavram, süreç ya da özellik olarak iki farklı yaklaşım ile tanımlansa bile temelindeki sabit faktör insanları belirli bir amaca yönelik etkileme olmaktadır.




**Şekil 1. 1 Farklı Bakış Açılarına Göre Liderlik**

**Kaynak:** Northouse, P. G. (2012), *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition, Sage Publication, USA, p.7.

"Lider doğulur mu yoksa lider olunur mu?" sıkça karşılaşılan bir ikilemdir. Özellikler yaklaşımına göre lider doğulur; kişiler doğuştan sahip oldukları fiziksel, kişisel ve karakteristik özellikleri nedeniyle lider olmaktadır (Northouse, 2012: 7). "Lider doğulur, lider olunmaz" mantığı çok tehlikeli olmaktadır çünkü kişiler doğuştan liderim diye düşünerek kendilerini kandırmakta ve sorumsuzca davranabilmektedir (Heifetz, 1994: 20).

Süreç yaklaşımına göre liderlik, davranışlarda gözlenebilmekte ve sonradan öğrenilebilmektedir (Northouse, 2012: 8). Bu yaklaşıma göre liderlik; etkileyici, ikna edici ve örnek teşkil eden davranışları içermektedir. Lider ile takipçilerinin etkileşim içinde olduğu bu süreçte çalışanların örgüte bağlılıkları, grup uyumu artmakta, örgüt kültürü kuvvetlenmekte ya da değişmektedir (Sadler, 2003: 6).

## 1.2. Liderlikte Etkileme ve Güç

Liderlikte, etkileme ve güç birbirini tamamlayan iki önemli kavramdır. Etkileme bir sonuç, güç ise etkilemeyi gerçekleştirmek için gerekli olan bir araçtır. Çünkü lider, sahip olduğu güç kaynakları sayesinde insanları amaçlara yöneltecek şekilde etkilemektedir. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü artıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir (Koçel, 2005: 566). Etkileme ve güç kavramlarını, birbirinden kesin olarak ayrı düşünmek mümkün olmayabilir.

### 1.2.1. Etkileme Kavramı

Psikolojik açıdan etkileme, bir kişinin başka bir kişiyi motive etmesini ve amaçları algılamasını içermektedir. Kişinin davranışları ve karşılıklı etkileşim bunu sağlamaktadır (Yukl, 2010: 153). Bir kişinin tutum ve davranışı, başka bir kişinin onu etkilemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Etkileme, liderliğin özüdür (Yukl, 2010: 151). Lider, etkileme yolu ile çalışanları belirli bir davranışa sevk etmektedir. Dolayısıyla etkileme, liderin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir (Koçel, 2005: 566). Etkileme sürecinde bireyler üç farklı davranış göstermektedir. Kelman (1958) bu davranışları, uyma, içselleştirme ve özdeşleştirme olarak belirtmektedir.

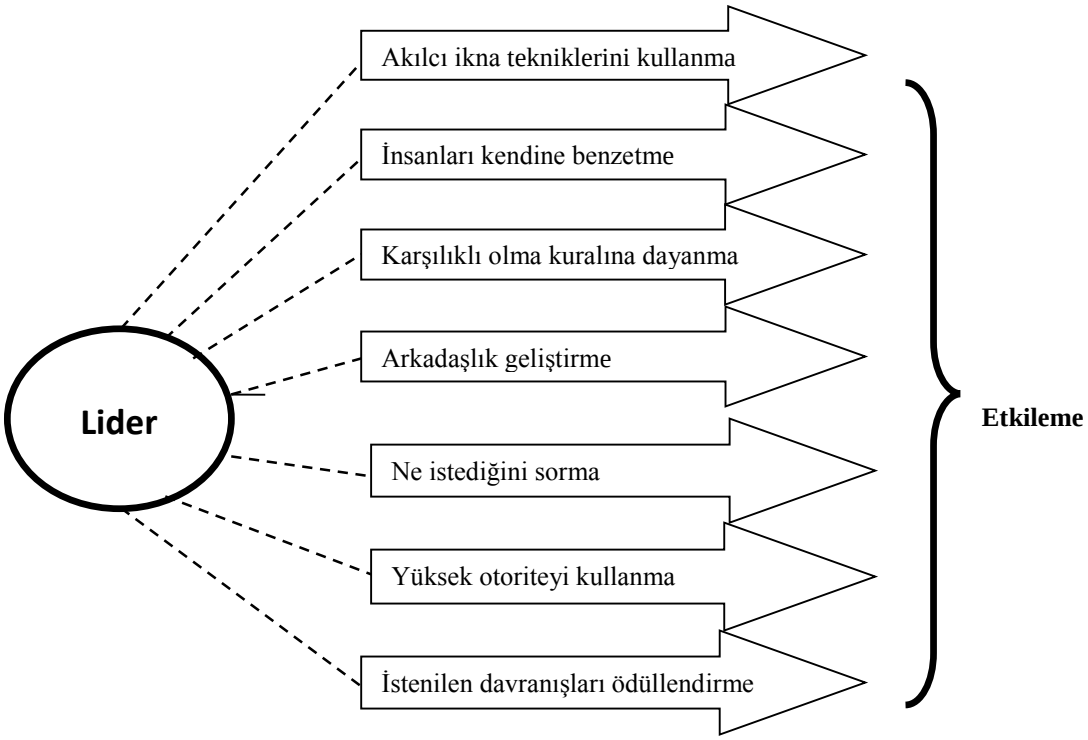
Liderin etkilemesi sonucu uyma davranışı gösteren çalışan, lider tarafından maddi ödül ya da izin elde edebilmek; cezalandırılmamak ya da kınanmamak için kendisinden talep edilen davranışı göstermektedir (Kelman, 1958: 53). İşgören, ödül elde edebilmesini sağlayacak ya da ceza almasını önlemeye yetecek kadar, minimuma yakın bir çaba sarfetmektedir (Yukl, 2010: 154). İşgören, liderin kendisinden beklediği davranışı gösterirken onu içselleştirmemektedir, sadece

beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için istenilen davranışı yerine getirmektedir.

İçselleştirmede, çalışanın düşünce ve davranışları birbiri ile tutarlılık göstermektedir. İşgören, liderin kendisinden beklediği davranışı gösterir çünkü kendi değer yargılarıyla uyumludur (Kelman, 1958: 53). İşgören, kendi değer ve tutumları ile çelişmeden gerçekten isteyerek lideri takip eden davranışlarda bulunmaktadır.

Özdeşleşmede, çalışan liderin davranışlarını taklit eder, bunu lideri memnun etmek ya da ona benzemek için yapmaktadır (Yukl, 2010: 154). Özdeşleşme sonucu uyma davranışının temelinde uyulanın cazibesi bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2012: 100). Liderin, çalışanın gözündeki cazibesi devam ettiği sürece çalışan onun istediği gibi hareket eder; lider değerini kaybederse çalışan, kendini onunla özdeşleştirmekten kaçınabilir.

Lider, çalışanlarını etkilerken çeşitli taktik ve stratejileri çeşitli kombinasyonlar halinde kullanabilmektedir. Liderin kullanabileceği etkileme yöntemleri şekil 1.2'de gösterilmektedir.




**Şekil 1. 2 Liderin Etkileme Yöntemleri**

**Kaynak:** Daft, R. L. (2012), *New Area of Mangement*, 10th Edition (International edition), Cengage Learning, China, p. 456.

Lider, gerçekleri, dataları, analizleri ve akılcı görüşleri kullanarak çalışanları etkileyebilir. Çünkü insanların somut olan kanıtlara inanması daha kolay olabilir. Bazı çalışanlar, liderin sahip olduğu özelliklerden dolayı onu kendine örnek almak istemektir. Lider, bu durumu fark etmeli ve ona göre strateji geliştirmelidir. Her lider, çalışanlarına neyi, ne zaman, hangi kaynaklar kullanarak, ne şekilde yapması gerektiğini ve karşılığının ne olacağını açıkça belirtmelidir. Bu sayede çalışanlar, liderin isteklerine cevap verebileceklerdir. Bunun yanı sıra, liderin çalışanların, duygu, düşünce, ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olması, sorunlarına çözüm odaklı yaklaşarak arkadaşça ilişkiler geliştirmesi etkilemeyi kolaylaştıran yöntemlerdendir. Lider, sahip olduğu formal otoritesini kullanarak içalışanları işe yönlendirebileceği gibi çalışandan beklediği davranışı ödüllendirerek, yapılmasını istemediği davranışları cezalandırarak etkileme sürecini gerçekleştirebilir. Etkileme yöntemleri

olarak, pozisyondan kaynaklanan güç ya da ödül ve ceza kullanılmak yerine kişisel güçlerin tercih edilmesi etkileme sürecinin etkinliğini artırabileceği düşünülmektedir.

### 1.2.2. Güç Kavramı

Güç, bireyleri etkileme yeteneği ya da potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin, diğer insanların inanç, tutum ve davranış biçimlerini etkileyebilmesi güce sahip olduğunu göstermektedir (Northouse, 2010).

Güç; kişilerarası, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç alanda görülmektedir (Marturano ve Gosling, 2007: 129). Güç, ilişkisel bir kavram olmakta ve bu üç alanda insanlar arasındaki ilişkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2005: 565). Hiçbir kimseyle etkileşimi ve iletişimi olmayan biri için güçlü denilememektedir. Kişiler, başkaları ile ilişki kurdukları zaman sahip oldukları güç ortaya çıkmaktadır. Başkaları ile ilişkisini sürdürürken onları istediği davranışa sevk edebiliyorsa o kişinin güçlü olduğu söylenebilmektedir.

Etkileme, kinetik güçtür; güç ise etkileme potansiyelidir (French ve Raven, 1959). Etkileme kavramı, liderliğin bir parçası olduğuna göre güce sahip olmak ta liderlik için gereklidir. Liderler, sahip oldukları güç doğrultusunda bireyleri etkileyebilmekte ve liderlik sürecini devam ettirebilmektedirler.

Güç kavramını daha açık tanımlayabilmek için güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarından oluşan unsurlarını tanımlamak gerekmektedir. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı; güç konusu, bu kişileri hangi konuda etkilediği; güç kaynakları, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığı olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 565). Liderin, hangi konuda kimleri nasıl etkilediği ve etkileme sürecinde gücünü hangi kaynaklardan aldığı önemli olmaktadır. French ve Raven (1959) güç kaynaklarını, ödüllendirici güç, zorlayıcı

güç, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak sınıflandırmaktadır. Tablo 1.1'de bu güç kaynakları açıklanmaktadır.

**Tablo 1. 1 Güç Kaynakları**

| Güç Kaynakları | Açıklama |
|---|---|
| **Ödüllendirici Güç** | Örgüt amaçları gerçekleştiğinde, liderin çalışanlara pozitif teşvikler (ödül, terfi, özel çalışma ayrıcalıkları vb.) verme kabiliyetidir. İşgörenler, kendisinden beklenileni yaptığında çeşitli şekillerde ödüllendirileceğini bilmekte ve ödüllendirme devam ettiği sürece istenilen davranışı göstermektedirler. |
| **Zorlayıcı Güç** | Başkalarını cezalandırabilme kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların, örgütün amacını gerçekleştirmeleri için onları korkutarak (rütbe indirme vb) uygulanan bir güçtür.<br>Ödüllendirici güç ile zorlayıcı güç kaynaklarının uygulandığı çalışanlar istenileni yaptıkları takdirde ödüllendirileceğini, yapmadıkları takdirde cezalandırılacaklarını bilmektedirler. Bu güç kaynakları bu nedenden ötürü diğer güç kaynaklarından farklı olmaktadır. Ödüllendirici ve zorlayıcı güçte sosyal bağlılık ve gözetim önemlidir. |
| **Yasal Güç** | Bu güç, sosyal normların bir gereğidir. Çalışanlar, formal ya da informal yapılarda liderin bulunduğu pozisyondan dolayı ona itaat etmektedir. Liderin istek ve emirleri ile çalışanlar etkilenmektedir. Çalışanlar için liderin emirlerini kabul etmek bir mecburiyettir. |
| **Uzmanlık Gücü** | Liderin yeteneklerini, takipçilerinin algılamalarına bağlıdır. Liderin sahip olduğu bilgi, deneyim ve tecrübenin takipçiler tarafından algılandıktan sonra oluşan bir güçtür. |
| **Karizmatik Güç** | Takipçiler, lider ile kendilerini özdeşleştirmekte ve onu kendilerine model olarak almaktadır. Bu güce sahip olan liderler, takipçilerine çekici gelmekte ve takipçiler lider ile yakın ilişkiler geliştirmek istemekte; bu nedenle liderin dediklerini uygulamaktadırlar. |

**Kaynak:** French, J. R. P. and Raven, B. (1959), "The bases of social power". In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power***,** Ann Arbor, MI: Institute for Social Research; Northouse, P. G. (2012), *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition, Sage Publication, USA.; Raven, B. H. (1992), "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", *To the Educatıonal Resources Informatıon Center (Erıc).;* Raven, B. H. (2008), "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", *Analysis of Social Issuesand Public Policy*, Vol: 8, No: 1, pp. 1-22'den derlenmiştir.

Liderin, sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması şart olmamakla beraber çalışanların, liderin bu kaynaklara sahip olduğunu algılamaları etkilenmeleri için yeterli olmaktadır (Gönül ve Gönül, 2013: 323). Lider, güç kaynaklarına sahip olsun ya da olmasın çalışanlar, onun güç kaynaklarına sahip olduğuna inanıyorlarsa onun istek ve beklentilerine uygun davranış biçimini göstereceklerdir.

Liderin sahip olduğu güç; kişisel ve fiziksel özellikleri, bilgi ve tecrübeleri ya da sahip olduğu konumdan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle güç kaynaklarını pozisyon ve kişisel güç olmak üzere iki çeşide ayırmak mümkündür. Tablo 1.2'de güç kaynaklarının türleri gösterilmektedir.

**Tablo 1. 2 Güç Kaynaklarının Türleri**

| Pozisyon Gücü | Kişisel Güç |
|---|---|
| Yasal Güç | Karizmatik Güç |
| Ödüllendirme Gücü | Uzmanlık Gücü |
| Zorlayıcı Güç | |

**Kaynak: :** Northouse, P. G. (2012), *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition, Sage Publication, USA, p.11.

Karizmatik ve uzmanlık gücü kişinin kendisine bağlı olmaktadır. Sahip olunan fiziksel ve kişisel özellikler, bilgi ve birikim bu güç kaynaklarına sahip olmayı sağlamaktadır. Bu nedenle bu güç kaynakları kişiye bağlı olup kişiden kişiye farklılaşmaktadır. Yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı güç kaynaklarına kişi bulunduğu pozisyondan dolayı sahip olmaktadır. O pozisyondan ayrıldığında güç kaynaklarının sahipliğini de kaybetmiş olacaktır.

Güç, liderlik sürecinin en önemli unsuru olmakta ve çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Bu nedenle liderlerin, sahip oldukları güç kaynaklarının farkına varmaları, doğru zamanda doğru çalışanlar üzerinde kullanabilmeleri; gücün çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçüp ona göre davranmaları gerekmektedir. Hiçbir lider sahip olduğu gücü kötüye kullanan bir davranışta bulunmamalıdır.

## 1.3. Yönetimde Liderliğin Önemi

Yöneticilik ve liderlik uzun yıllardır birbirine karıştırılan kavramlar olmakla birlikte bir örgütte her ikisine birden ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabetin yoğunlaşması, örgüt yapılarının değişmesi gibi nedenlerden dolayı yöneticiler, sadece örgütte

yapılması gereken işlerle ilgilenmemeli, aynı zamanda örgütün değişip ilerleyebilmesi için çalışanları etkileyen, yönlendiren ve motive eden bireyler olmalıdırlar. Bu durum liderliğin ön plana çıkmasını sağlamaktadır.

Yöneticilerin, liderlik yapmaları gerektiği anlayışı giderek önem kazanmaktadır çünkü; yöneticilere verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları ve liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Koçel, 2005: 583). Yönetim ve yönetici kavramlarının işaret ettiği uygulamalar, lider ve liderlik kavramlarının işaret ettiği uygulamaları kapsamaktadır (Pınar, 1999: 26-27). Liderlik kavramı, geniş kapsamlı olan yöneticilik kavramının içinde yer almaktadır. İki kavram birbiri ile eş anlamlı değil ama birbirinden uzakta değildir.

Liderlik ve yönetim kavramlarının her ikisi de insanlarla ilgilidir; örgütün amaçlarına ulaşmak ortak noktaları olmaktadır. İki kavramda, karmaşıklığın sürekli arttığı ve değişen iş çevresinde başarıyı hedeflemektedir (Kotter, 1990: 85). Bu iki kavram çeşitli yönlerden birbirinden farklılaşmaktadır.

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar Aristotle'ye kadar dayanırken yönetimin tarihi 20. yüzyıla dayanmaktadır (Northouse, 2012: 12). Liderlik, eski çağlardan beri kullanılan bir kavram iken yönetim düşüncesi sanayi toplumu olduktan sonra örgütlerdeki kaosun önlenerek daha verimli çıktılar elde edilebilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır.

Yönetimin, örgütün ne yapması gerektiği ile; liderliğin ise örgütü motive etmek ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Hindle, 2003: 136). Benis (2009) yöneticiyi *işleri doğru yapan kişi*, lideri ise *doğru işleri yapan kişi* olarak tanımlamaktadır. Lider, değişim, ilham verme, motive etme ve etkileme ile ilgili; yönetici, planlama, organize etme ve kontrol gibi daha çok yönetimsel işlerle ilgilenmektedir (Dubrin, 2013: 5). Başkaları vasıtası ile iş yapan yönetici, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için yapılması gerekenler ile ilgilenirken lider, amaçlara giden yolda çalışanları etkileyerek, motive ederek işlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır.

Hem yönetici hem lider, çalışanları belirli bir amaca sahip oldukları güç sayesinde yönlendirmektedir. Ancak sahip oldukları güç kaynakları farklı olmaktadır. Yöneticiler, pozisyondan kaynaklı güç türlerini (ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güç); liderler ise bireysel kaynaklı güç türlerini (uzmanlık gücü ve karizmatik güç) kullanarak çalışanların davranışlarını değiştirmeye çalışmaktadırlar (Pınar, 1999: 27). Yöneticinin var olabilmesi için formal organizasyonlar gerekliyken lider, formal ve informal organizasyonlarda görülebilmektedir (Koçel, 2005: 584). Bu nedenle liderler genelde güçlerini bireysel kaynaklarından alabilmektedirler.

**Tablo 1. 3 Yönetim ve Liderliğin Karşılaştırılması**

| Yönetim | Liderlik |
|---|---|
| Karmaşıklık ile uğraşır. | Değişim ile uğraşır. |
| Planlama ve bütçeleme yapılır. | Değişime uygun bir yapı hazırlanır. |
| Geleceğe yönelik amaçlar belirlenir, vizyon uygulanır. | Vizyon belirlenir. |
| Örgütleme ve kadrolama yapılır. | İşgörenlerin hepsi aynı seviyededir. |
| Kontrol yapılarak ve problemler çözülerek planların başarılması sağlanır. | İşgörenleri motive ederek ve ilham vererek vizyonun gerçekleşmesi sağlanır. |
| Problemlerin çözümünde seçenekler kısıtlanır. | Problemlerin çözümünde seçenekler artırılarak yeni yaklaşımlar geliştirilir. |
| Problemlerin çözümünde düşük risk alınır. | Problemlerin çözümünde yüksek risk alınır. |
| Düzen devam ettirilmeye çalışılır, iş stabilize edilir ve kaynaklar organize edilir. | Ulaşılacak yeni amaçlar aranır. |
| Sürece odaklanılır. (Ne nasıl yapılacak) | Olaylara, kararlara ve çalışanlar için anlamlarına odaklanılır. |
| Belirlenen planlar ve prosedürler ile çalışanların amaçları yerine getirmesi istenir. | Vizyona ulaşılabilmesi içinçalışanlarla iletişim kurulur. |
| İşgörenlerle duygusal bir bağ geliştirilmeden işe odaklanılır. | Düşüncelere odaklanılır. |
| İşgörenler ile empati yapılmaz. | İşgörenler ile direkt, sezgisel ilişkiler geliştirilir; empati kurulur. |
| Standardizasyon, tutarlılık ve öngörülebilirlik sağlanır. | Köklü değişimler sağlanır. |
| Yönetici, kendisini örgütün bir parçası olarak hisseder. | Lider kendini örgütten ayrı tutar. |

**Kaynak:** Kotterman, J. (2006), "Leadership Versus The Management: What is the Difference?", *The Journal for Quality & Participation***,** Summer.; Zaleznik, A. (1992), "Managers and Leaders. Are They Different?", *Harward Business Review*, March-April.; Kotter, J. P (1990), "What Leaders Really Do?", *Harward Business Review*'dan derlenmiştir.

Tablo 1.3' te yönetim ve liderlik arasındaki farklar gösterilmektedir. Buna göre yönetimde yöneticiler planlama, organize etme, uygulama, kontrol etme ve işin

yerine getirilmesini sağlamakta; liderler ise sadece şu anı düşünmeyip geleceğe odaklanarak çalışanlar ile etkileşime girerek örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmektedirler. Yöneticiler, süreci yerine getirirken; liderler sürecin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Her yönetici lider olamayacağı gibi her lider, yönetici olamaz ama yöneticilerin aynı zamanda liderlik yapabilmeleri istenilen bir durum olmaktadır. Gardner (1990), lider-yöneticilerin, yöneticilere göre daha uzun dönemli düşünebildiğini, örgütsel vizyonu geliştirebildiğini, uzun dönemli amaçlara ulaşabildiğini ve diğer insanları motive ettiğini belirtmektedir.

Örgütlerde önemli olan liderin olması değil, liderin etkili bir liderlik performansı gösterebilmesidir. Liderin, bu performansı gösterebilmesi için şu değişkenleri göz ardı etmemesi gerekmektedir (Mullis, 2005: 313):

- Sahip olunan gücün çeşidi,
- Çalışanların, ihtiyaçları, beklentileri, davranışları, bilgileri, tecrübeleri, motivasyonları ve bağlılıkları,
- Örgütün çeşidi ve gelişim aşamaları,
- Teknoloji, iletişim sistemleri ve iş metotları,
- Örgütsel yapı ve yönetim sistemi,
- Sosyal yapı ve örgüt kültürü,
- Dış çevre ve etkisi,
- Ulusal kültür ve kültürün etkisi.

Liderler, örgüt içi ve örgüt dışındaki değişkenlerin farkına vararak etkili bir liderlik sürecini şu şekilde gerçekleştirebilmektedir (Landy ve Conte, 2010: 582-583):

- Liderlerin, takipçilerinin olayları yorumlamasına yardım etmesi gerekmektedir. Takipçilerine, fırsat ve tehditleri tanımlamalı, çevreyi ve karmaşık problemleri anlamasına yardım etmelidirler.

- Liderler, amaçlar, öncelikler ve stratejiler ile ilgili ortak bir görüş oluşturup bu görüşün devam ettirilmesine yardımcı olmalıdırlar.
- Liderler, etkinliği, işe ve amaçlara bağlılığı arttırır; özellikle engellerle karşılaşıldığı zaman bu önemli olmaktadır.
- Liderler, örgüt üyeleri arasında güven, saygı ve işbirliğini teşvik eder.
- Liderler, grup ya da örgüt ile özdeşleşmeyi teşvik eder.
- Liderler, örgüt üyeleri arasında faaliyetlerin koordine edilmesine yardımcı olur.
- Liderler, örgüt üyelerinin öğrenmesine, yaratıcı ve yenilikçi olmasına olanak sağlar.
- Liderler, örgütü ve örgütün üyelerini destekler ve korur; örgüt için gerekli olan kaynakları temin eder.
- Liderler, örgüt üyelerinin becerilerinin gelişmesine yardım eder ve onları liderlik sorumluluklarına hazırlar.
- Liderler, sosyal adaleti, etik ve ahlaki davranışları destekler.

Örgütlerde, gerçekleştirilen etkili bir liderlik süreci ile çalışanların beklentileri karşılanırken onların gelişimlerine önem verilerek örgüt kültürü altında değişimi yönetmeleri ve örgütün amaçları için çalışmaları sağlanabilmektedir. Liderini takip eden çalışanlar, örgüte olan bağlılıkları ve lider tarafından aşılanan sorumluluk bilinci ile işlerin nasıl başarılı bir şekilde yerine getirilebileceğini öngörebilmektedir.

## 1.4. Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar örgütsel davranış alanında önemli bir yer kaplamaktadır. Geçmişten bugüne kadar liderlik hakkında yapılan çalışmalarda

çeşitli liderlik teorileri ortaya konulmuştur. Liderlik teorilerini sınıflandırmak için en çok kullanılan yol, liderlik ile ilgili anahtar değişkenleri belirlemektir. Tablo 1.4'te liderlik teorileri ile ilgili anahtar değişkenler; liderin karakteristiği, takipçinin ve durumun karakteristiği olarak üç gruba ayrılmıştır.

**Tablo 1. 4 Liderlik Teorilerindeki Anahtar Değişkenler**

| Liderin Karakteristiği | Takipçilerin Karakteristiği | Durumun Karakteristiği |
|---|---|---|
| Özellikler (Kişisel, değerler) | Özellikler (Kişisel, değerler) | Örgütsel birimin türü |
| Güven ve optimistlik | Güven ve optimistlik | Birimin boyutu |
| Yetenek ve uzmanlık | Yetenek ve uzmanlık | Pozisyon, güç ve yetki |
| Davranış | Lider hakkındaki nitelikler | Görev yapısı ve karışıklığı |
| Bütünleştirme | Lidere güven | Görev bağımsızlığı |
| Etkileme yöntemleri | Göreve bağlılık ve çaba | Örgütsel kültür |
| Takipçiler hakkındaki nitelikler | Lider ve işten duyulan tatmin | Çevresel belirsizlikler |
| | | Dışsal bağlılıklar |
| | | Ulusal kültürel değerler |

**Kaynak:** Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th Edition, Pearson Education Inc, New Jersey, p. 12.

Çalışmanın bu bölümünde liderlik yaklaşımları; özellikler teorisi, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları ve liderlikte modern yaklaşımlar olmak üzere dört başlık altında ele alınmıştır.

### 1.4.1. Özellikler Teorisi

Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmalar, 19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başlarında "*great man*" (büyük adam) bakış açısı ile yapılmaktaydı (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48). Bu bakış açısına göre; kişisel ve fiziksel özelliklerin liderleri diğer kişilerden ayırdığı düşünülmekteydi (Day ve Antonakis, 2012: 7). Sosyal, politik ve ordu liderlerinin (Gandhi, Abraham Lincoln, Napoleon Bonaparte vb.) özelliklerinin ve karakteristiklerinin doğuştan geldiğine ve sadece büyük adamların bu özelliklere sahip olabileceğine inanılması nedeniyle bu teori "büyük adam" teorisi olarak anılmaktadır (Northouse, 2010: 15).

Çin literatüründe M.Ö. 6. yüzyılda Lao- Tzu, bilge liderlerin, sadece kendini düşünmeyen, çalışkan, dürüst, faaliyetlerin zamana uygunluğunu sağlayan,

çatışmaları adaletli halleden ve diğer insanları güçlendiren kişiler olarak tanımlamaktadır (Zaccaro vd., 2004: 101). Erken ve ortaçağ mitolojisinde Homerus'un "İlyada ve Odessa" destanında, Plato'nun "Devlet", Machiavelli'nin "Prens", Galton'nun "Kalıtsal Deha" adlı eserlerinde büyük adamlar incelenerek liderliğin doğuştan gelen özelliklerden beslendiği ortaya konulmuştur (Zaccaro, 2007: 5; Zaccaro vd., 2004: 101-102; Sarachek, 1968). Bunlar gibi eserler liderlikte "büyük adam" düşüncesinin hızlanmasına neden olmuştur.

Kişilerin doğuştan sahip oldukları özellikleri sayesinde lider olduklarını benimseyen "büyük adam" düşüncesi yerini özellikler teorisine bırakmaktadır. Özellikler teorisinde, liderlik özelliklerinin doğuştan gelip gelmediği ya da sonradan kazılıp kazanılmadığı varsayılmamaktadır. Bu yaklaşımda liderin özelliklerinin lider olmayanlardan farklı olduğu ileri sürülmektedir (Zaccaro vd., 1991: 308; Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48). Liderlerin sahip oldukları özellikleri tanımlayabilmek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan en çok bilinenleri tablo 1.5.'te gösterilmektedir.

**Tablo 1. 5 Özellikler Teorisi ile İlgili Yapılan Araştırmalar ve Elde Edilen Liderlik Özellikleri**

| **Stogdill 1948** | **Mann 1959** | **Stogdill 1974** | **Lord, Devader ve Alliger 1986** | **Krickpatrick ve Locke 1991** | **Zaccaro, Kemp ve Bader 2004** |
|---|---|---|---|---|---|
| Zeka | Zeki | Başarıya odaklı | Zeki | İçten | Bilişsel yetenek |
| Atiklik | Erkeklik | Sabırlı | Erkeklik | Motive | Dışa dönük |
| Gözü açık | Adil | Gözü açık | Dominant | Olgun | Vicdanlı olma |
| Sorumlu | Dominant | İnisiyatif alan | | Dürüst | Duygusal denge |
| İnisiyatif alan | Dışa dönük | Kendine güvenen | | Bilişsel yetenek | Açıklık |
| Sabırlı | Tutuculuk | Sorumlu | | İş bilgisi | Uygunluk |
| Kendine güven | | Yardımsever | | | Motivasyon |
| Sosyal | | Toleranslı | | | Sosyal zeka |
| | | Etkili | | | Öz izleme |
| | | Sosyal | | | Duygusal zeka |
| | | | | | Problem çözme |

**Kaynak:** Northouse, P. G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*, 5th Edition, Sage Publication, USA, p.19.

Tablo 1.5 incelendiği zaman; lideri tanımlayan özellikleri kesin olarak belirtmek güç olmaktadır. Bazı özellikler birden fazla çalışmada yer alırken bazılarına tek bir çalışmada yer verilmiştir. Buna göre; "lider kesin olarak şu özelliklere sahip olmalıdır" demek yanlış olacaktır.

Özellikler teorisi ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan olan Stogdill (1948)'in çalışmasında liderin sahip olduğu özelliklerin onu her durumda lider yapmadığı, liderliğin etkisinin duruma göre değişebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Stogdill'in 1974' teki çalışmasında kişilik özelliklerinin ve durumsal faktörlerin liderlik için önemli olduğu belirtilmiştir. Krikpatrick ve Locke (1991) liderlik özelliklerinin sonradan da kazanılabileceğini, liderlerin doğru zamanda doğru yerde davranan insanlar olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda özellikler teorisinin tek başına lideri belirlemede yeterli olmadığı görülmüş ve yeni teoriler üzerine çalışılmaya başlanmıştır.

### 1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler teorisinde, liderin sahip olduğu özelliklerin her durumda onu lider yapmadığı sonuçları elde edildikten sonra liderlik kavramına yeni yaklaşımlar getirilmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımlardan olan davranış teorilerine göre; liderin gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 207). Özellikler teorisi, liderlik için doğru insanların seçimini sağlarken; davranışsal teoriler insanların lider olabilmesi için yetiştirilmesini sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 404). Davranışsal teorilerde; liderin, amaçları belirleyebilmesi, planlama ve kontrol yapabilmesi, astları ile iletişim kurabilmesi, astlarına yetki devretmesi gibi davranışları gösterebilmesi başarıyı sağlamaktadır (Güney, 2009: 383). Liderin, kişileri etkilerken gösterdiği davranışlar teorilerin odak noktası olmaktadır.

Bu başlık altında Iowa State Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mounton Yönetim Tarzı Izgarası ve McGregor'ın X ve Y modeli olmak üzere beş önemli davranışsal liderlik yaklaşımı açıklanmaktadır.

### 1.4.2.1. Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Lewin Liderlik Tarzları)

Liderlik sürecinde, liderin davranışlarının etkili olduğunun düşünüldüğü davranışsal teorilerin ilki 1930 yılında Iowa Üniversitesinde sosyal psikolojinin babası olarak bilinen Alman sosyolog Kurt Lewin ve meslektaşları Ronald Lippitt, Ralph K. White tarafından ortaya atılmıştır (Luthans, 2011: 416; Kippenberger, 2002: 16). Çalışma, bir ilkokulda öğrenim gören 10yaşlarındaki hobi kulübünde tiyatro maskesi yapan ve sabun yontan çocuklar üzerinde yapılmıştır (Aşan ve Aydın, 2006: 300; Lewin vd., 1939: 271). Çocuklardan gruplar oluşturulmuş ve oluşturulan gruplarda otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan üç farklı liderlik tarzı uygulanarak gözlemlenmiştir (Springer, 2005: 59).

Çalışmada araştırılan liderlik tarzlarının kişiler üzerindeki etkileri şu şekilde açıklanmaktadır (Lussier ve Achua, 2013: 71; Luthans, 2011: 416; Springer, 2005: 59; Lewin, vd., 1939):

- *Otoriter lider*, çalışanlara emir ve talimat vermektedir. Örgüt içindeki kararları tek başlarına vererek kararlara çalışanların katılımını engellemektedir. Çalışanları överken ve eleştirirken bireysel davranmakta, açıkça düşmanlık göstermek yerine arkadaşça yaklaşmaktadırlar.

- *Demokratik lider,* çalışanları grupça karar tartışma ve karar alma konusunda cesaretlendirmektedir. Çalışanların kararlara katılımını teşvik edecek davranışlarda bulunmaktadır. Övgü ve eleştiri yaparken nesnel davranarak grup ruhuna uygun hareket etmektedirler.

- *Serbestlik tanıyan lider*, kararların verilmesinde ve işlerin tamamlanmasında grubu tamamen serbest bırakmaktadır. Lider, iş ile ilgili herhangi bir çaba sarf etmemektedir. Liderlik sürecinin gerçekleşmediği söylenebilmektedir.

Araştırma sonuçlarında, otoriter liderin yönettiği gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda ise iş niteliğinin yüksek olduğu görülmüş, serbestlik tanıyan liderin olduğu gruplarda ne nitelik ne verim açısından olumlu sonuçlar elde edilememiştir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 253). Otoriter liderin olduğu gruplarda üyeler arasında saldırgan davranışlar görülmüştür. Demokratik liderin olduğu gruplarda saldırganlık seviyesi otokratik liderin olduğu gruplara göre az iken serbestlik tanıyan liderin olduğu gruplarda oldukça fazla saldırgan davranış gözlemlenmiştir (Miner, 2011: 19). Buna göre demokratik liderlik tarzının diğer iki liderlik tarzına göre daha etkili olduğu söylenebilmektedir.

Iowa Üniversitesi çalışması, bilimsel metotlar kullanılarak yapılan ilk liderlik çalışması olması nedeniyle önem kazanmaktadır. Ayrıca, farklı liderlik tarzlarının uygulandığı benzer grupların karışık ve birbirinden farklı tepkiler ortaya koyabileceğini göstermektedir (Luthans, 2011: 416).

### 1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

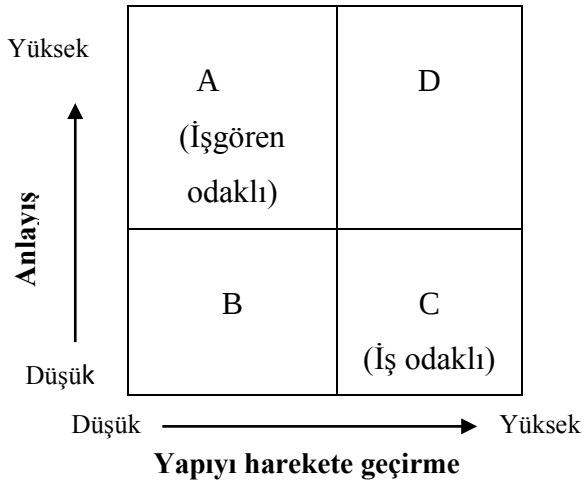
Yönetim ve örgütsel davranış alanındaki en önemli ve en geniş kapsamlı liderlik araştırması Ohio State Üniversitesi tarafından 1945 yılında yapılmıştır (Martin, 2005: 351; Scheriesheim ve Bird, 1979: 135). Stogdill, Fleishman, Seeman, Bass, Halpin ve Winer gibi sosyoloji, psikoloji, ekonomi alanlarında çalışan araştırmacılardan oluşan bir grup tarafından yapılması nedeniyle disiplinler arası bir özellik taşımaktadır (Hitt vd., 2011: 273; Aşan ve Aydın, 2006: 300; Shartle, 1979).

Orduda ve sanayide liderin başarılı olabilmesi için hangi davranışları göstermesi gerektiğinin araştırıldığı Ohio State Üniversitesi'nin çalışmasında

"Liderlik Davranışlarını Tanımlama Anketi (LBDQ)" ile başlangıçta 1800 liderlik davranışı bulunmuş, çalışmalar sonucunda bu davranışlar yapıyı harekete geçirme (initiating structure) ve anlayış (considiration) olmak üzere iki boyuta indirgenmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 405; Schermerhorn, vd., 2010: 308; Schriesheim ve Stogdill, 1975: 190).

*Yapıyı harekete geçirme* boyutunda; lider, iyi tanımlanmış bir organizasyon yapısı ve iletişim ağı kurarak iş yapma yöntemlerini tanımlamakta ve kendisinin bunları yönlendirme ile ilgili ilişkisini betimlemektedir (Hitt vd., 2011: 273). Bu boyuta göre; lider, amaçlara ulaşabilmek için hem kendisinin hem de çalışanların rollerini belirlemektedir. Amaçlara yönelik işleri ve iş ilişkilerini organize eder, çalışanların tanımlanmış standartlara ve perfomans düzeylerine uymasını bekleyerek işlerin zamanında tamamlanmasına vurgu yapmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 405).

*Anlayış* boyutunda; lider, çalışanların düşüncelerine önem vererek çalışan odaklı bir yaklaşım sergilemektedir (Schermerhorn vd., 2010: 308). Liderler, çalışanları ile karşılıklı güvenin ve saygının olduğu dostça bir ilişki geliştirerek çalışanların rahatı, iyi oluşları ve işten aldıkları tatmin ile ilgilenmektedirler (Robbins, 2003: 132). Liderler, çalışnların kararlara katılımına sıklıkla izin vererek ve onların düşüncelerini kullanarak çalışanları destekleyici davranışlar sergilemektedirler (Hitt vd., 2011: 273).




**Şekil 1. 3 Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Hitt, M. A., Miller, C. C. and Collela, A. (2011), Organizational Behavior, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc., USA, p. 274.

Ohio State Üniversitesi çalışmasında elde edilen iki boyut şekil 1.3'te görüldüğü yüksek anlayış, düşük yapıyı harekete geçirme, yüksek yapıyı harekete geçirme ya da düşük anlayış olmak üzere dört farklı liderlik tarzını meydana getirmektedir (Griffin ve Moorhead, 2014: 329). Yüksek anlayışa ve düşük derecede yapıyı harekete geçiren lider, çalışan odaklı yaklaşarak çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermektedir. Yüksek derecede yapıyı harekete geçirmeye çalışan, düşük anlayışa sahip lider, iş odaklı davranarak işin gereklerine odaklanmaktadır. Çalışanlara yönelik anlayış ve örgütsel yapıyı harekete geçirme davranışları dengede tutulabilirse hem bireysel tatmin sağlanabilir hem de örgütün amaçları başarılabilir. Yüksek anlayış ve yüksek derecede yapıyı harekete geçirme davranışlarının genelde çalışanların tatmini ve grup performansı açısından etkili olduğu düşünülmüş fakat sonuçlar durumsal faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Mullins, 2005: 290).

### 1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

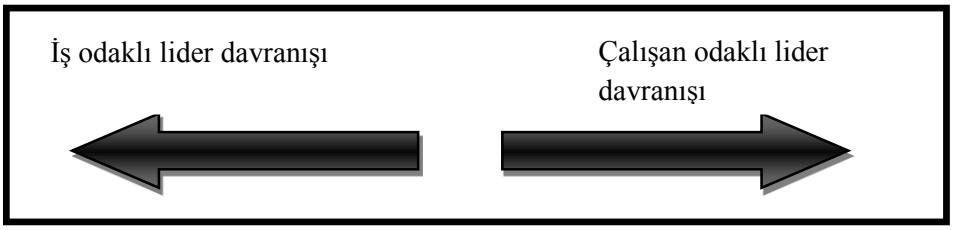
1940'lı yılların sonunda Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile aynı zamanlarda Michigan Üniversitesi'ndeki Survey Araştırma Merkezi'nde Rensis Likert, Daniel Katz ve Robert Kahn gibi araştırmacılar liderlik üzerine çalışmalar yapmıştır (Hitt, vd., 2011: 272; Luthans, 2011: 418; Schermerhorn, vd., 2010: 308). Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmaların amacı, grup performansı üzerinde etkili olan liderlik davranış tarzlarını belirlemektir (Griffin ve Moorhead, 2014: 327).

Üniversite tarafından yapılan orijinal çalışma "Prudential Insurance Company" isimli sigorta şirketinde 12 tane yüksek ve 12 tane düşük performans gösteren gruplar üzerinde yapılmıştır. Gruplardaki iş çeşitleri, ortam şartları, kullanılan metotlar gibi değişkenler sabit tutulmuş, 24 lider 419 çalışan tarafından değerlendirilmiştir (Luthans, 2011: 418). Çalışmalar, hem özel hem de kamu sektöründeki birçok firma üzerinde yapılmıştır (Hitt vd., 2011: 272). Çalışmalar sonucunda, iş odaklı (job-centered supervisor) ve çalışan odaklı (employee-centered supervisor) olmak üzere iki tarz liderlik davranışı belirlenmiştir (Robbins, 2003: 133; Schermerhorn vd., 2010: 308).

*İş odaklı liderler*, işin yapılamasıyla ilgilenmekte ve çalışanlara, görevlerin yerine getirilmesinin, metotların uygulanmasının başarı için gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu tarz liderler çalışanların performansları ile ilgilenmekte olup bazı zamanlar cezalandırıcı davranışlarda bulunabilirler. (Griffin ve Moorhead, 2014: 328; Hitt vd., 2011: 272; Schermerhorn vd., 2010: 308).

*Çalışan odaklı liderler* ise çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem vermekte, kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesine odaklanmakta ve yüksek performansa sahip etkili çalışma grupları oluşturmaktadır. Michigan Üniversitesi sonuçlarında farklı olan şey liderin katılımcı davranışının grupların etkinliği üzerinde önemli olmasıdır. Dolayısıyla çalışan odaklı liderler, çalışanların kararlara katılımına izin vererek daha

çok ikili iletişim kurmaları konusunda çalışanları cesaretlendirmektedir (Griffin ve Moorhead, 2014: 328; Landy ve Conte, 2010: 553; Schermerhorn vd., 2010: 308). Bütün bunlar örgüt içindeki üretkenliğin artmasını ve çalışanların işten tatmin olmasını sağlayabilmektedir. İş odaklı liderler, çalışanları amaçlara ulaşılmasını sağlayacak araçlar olarak görürken, çalışan odaklı liderler, çalışanları örgütün bir parçası olarak görerek bireysel değer vermektedirler.




**Şekil 1. 4 Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

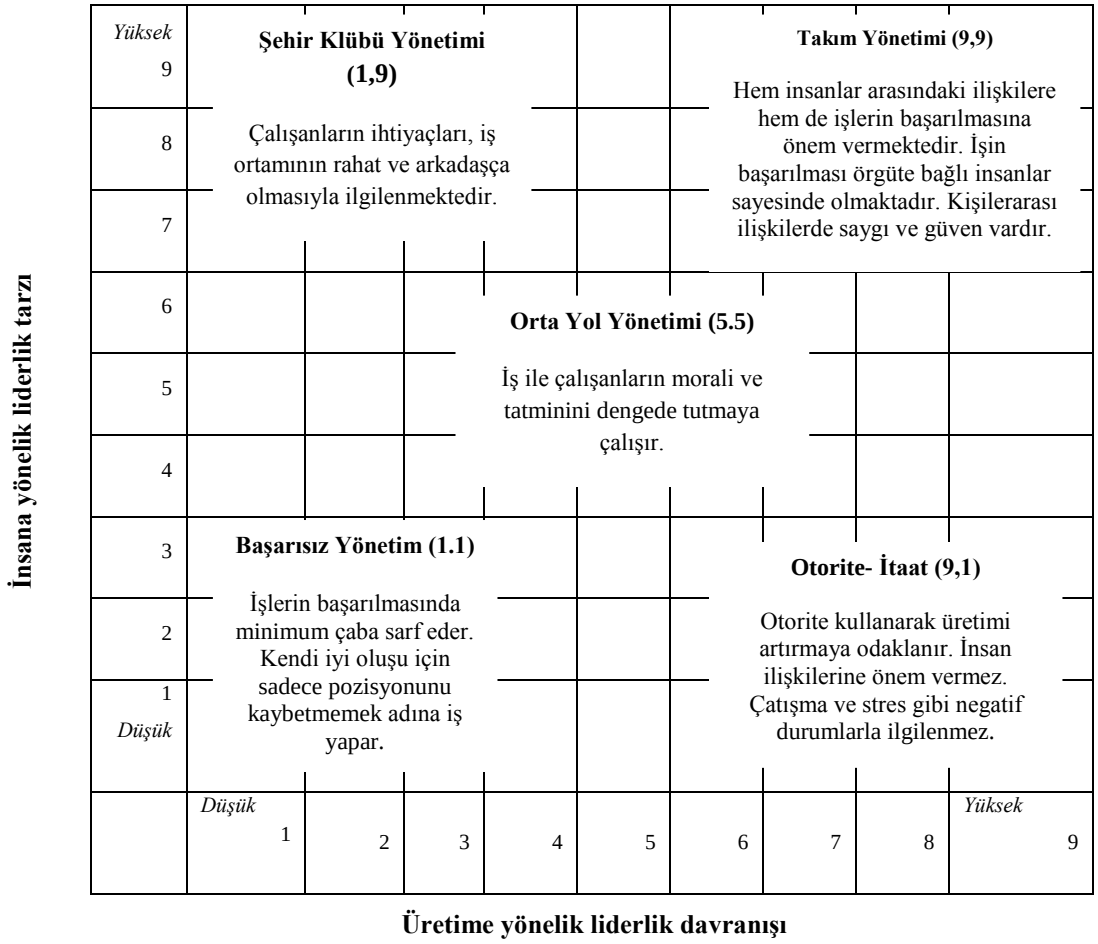
**Kaynak:** Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2014), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th Edition, Cengage Learning, USA., p. 329.

Şekil 1.4'te Michigan Üniversitesi çalışmalarında iş odaklı ve çalışan odaklı liderlik davranışını aynı doğru üzerinde bulunan iki farklı uç olarak belirlemektedir (Schermerhorn vd., 2010: 308). Michigan Üniversitesi'nin iş odaklı liderlik tarzı Ohio State Üniversitesi'nin yapıyı harekete geçiren liderlik tarzı ile; çalışan odaklı liderlik tarzı ise anlayış gösteren liderlik tarzı ile benzerlik göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 408). Michigan Üniversitesi liderlik davranışları iki ayrı uçta yer aldığı için iki liderlik tarzını aynı anda uygulamak mümkün olmamaktadır. Ama Ohio State Üniversitesi liderlik tarzları aynı anda biri düşük iken diğeri yüksek derecede uygulanabilmektedir. İki üniversitenin çalışmaları bu açıdan farklılık göstermektedir.

### 1.4.2.4. Blake ve Mouton'un YönetimTarzı Izgarası

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio State Üniversitesi'nin çalışmasını genişleterek "yönetim ızgarası (managerial grid)" yaklaşımını geliştirmişlerdir (Schermerhorn vd., 2010: 308). Bu yaklaşıma göre; örgütün amaçları, çalışanların

çabaları ve bazı kişilerin diğerlerinden üst konumlarda olup onları yönlendirmeleri sayesinde gerçekleşmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 305). Araştırmacılar, bu üç faktörün birbiri ile ilişkisini bir matris üzerinde göstermektedir. 1960'lı yıllarda yapılan bu çalışma, *insana yönelik* ve *üretime yönelik* olmadan oluşan iki boyut üzerine kurulmuştur (Borkowski, 2011: 183; Robbins, 2003:133).




**Şekil 1. 5 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi**

**Kaynak:** Borkowski, N. (2011), Organizational Behavior in Health Care, 2nd Edition, Jones and Barlett Publishers, USA, p.183-184; Daft, R. L. (2012), New Area of Mangement, 10th Edition (International edition), Cengage Learning, China, p. 445.

Şekil 1.5'te görülen matrisin dikey boyutu insana yönelik liderlik davranışını, yatay boyutu ise üretime yönelik liderlik davranışını göstermektedir. İnsan ilişkileri veya üretime verilen önemin derecesine göre beş farklı liderlik tarzı görülmektedir. Blake ve Mounton' a göre en ideal liderlik tarzı "takım yönetimi" olarak adlandırılan hem insan ilişkilerine hem de üretime önem veren davranış olarak

belirtilmektedir (Schermerhorn vd., 2010: 308). Yönetim tarzı matrisi, hem algılama hem de gerçeklik açısından kullanışlı bir araçtır. Liderler, matristen elde edecekleri skorlara göre kendi liderlik tarzlarını değerlendirebilmektedirler (Borkowski, 2011: 184). Ayrıca yönetim ızgarası çalışanların, geribildirimlerine göre dizayn edildiği için örgütlerin gelişim programlarında liderlik eğitimi için kullanılabilecek bir araç olmaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2012: 110). Blake ve Mounton'un yönetim tarzı matrisi, diğer davranışsal teorilerde olduğu gibi durumsal faktörleri gözardı etmektedir.

### 1.4.2.5. McGregor'ın X ve Y Teorisi

1960'lı yılların başında Amerika'da Douglas McGregor X ve Y kuramlarından oluşan iki yönlü bir çalışma yapmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 23). McGregor'ın X ve Y teorisi; liderin, takipçilerine olan davranışlarına dayanarak liderlik davranışı ve performansını açıklamaya çalışmaktadır (Lussier ve Achua, 2010: 48). X teorisi temelde negatif, Y teorisi pozitif insan davranışlarına dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 239). Tablo 1.6'da X ve Y teorilerinin varsayımları gösterilmektedir.

**Tablo 1. 6 McGregor'ın X ve Y Teorisi Varsayımları**

| | |
|---|---|
| **X Teorisi** | **Varsayımlar** |
| | İnsanlar, çalışmayı sevmez ve sorumluluk almazlar. |
| | İnsanların doğal amacı örgüte karşı gelmektir. |
| | İnsanlar, kendi öz kontrolünü ve disiplinini sağlamada yetersizdir. |
| | İnsanların, işlerini yerine getirebilmeleri için zorlanması gerekmektedir. |
| **Y Teorisi** | **Varsayımlar** |
| | İnsanların, doğası gereği başarı isteği vardır ve sorumluluk almayı öğrenirler. |
| | Kendi amaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirmeye isteklidirler. |
| | İnsanlar, çalışmayı sever ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için çok çalışırlar. |
| | İnsanların, kendini yönlendirme, kontrol ve kendini geliştirme yeteneği vardır. |

**Kaynak:** Cooper, J. D. (2003), Leadership For Follower Commitment, Butterworth-Heinemann, Burlington, Great Britain, p. 26-27; Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2010), Leadership: Theory, Application & Skill Development, 4th Edition, Cengage Learning, USA, p. 49.

McGregor'ın X teorisi anlayışında olan bir lider, çalışanlara karşı negatif ve karamsar davranmaktadır. Lider ile çalışanlar arasında ilişkiler zayıf olmakla birlikte uyumsuz ve insanları hoşnut etmeyen bir iş ortamı oluşmaktadır. Böyle bir ortamda lider, zorlayıcı gücünü kullanmakta, otokratik bir liderlik tarzı benimseyip çalışanlarıödül ya da ceza yoluyla işe yönlendirmektedir (Mckee, 2012: 29; Lussier ve Achua, 2010: 49).

Y teorisi anlayışında olan bir lider; çalışanlara, pozitif ve iyimser bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Katılımcı liderlik tarzını benimseyerek, çalışanların fikirlerine önem verip örgüt içindeki kararlara katılımını sağlamaktadır. Çalışanların, içsel motivasyonuna ve içsel ödüllere (takdir, başarma hissi vb.) önem vermektedir (Lussier ve Achua, 2010: 49). X ve Y teorisi; örgütlerde, çalışanların liderlik tarzlarını belirlediğini göstermektedir. Bu nedenle liderler, birlikte çalışacağı insanları iyi gözlemleyerek onların ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu, onları işe yönlendirecek liderlik tarzlarını belirlemelidirler.

Kişilerin, sahip oldukları özellikler dolayısıyla lider olduğunu öne süren özellikler yaklaşımının aksine davranışsal yaklaşımlar, liderin, liderlik yaparken sergilediği davranışlara göre liderlik tarzlarını belirlemek üzerinde çalışmışlardır. Davranışsal yaklaşımları genel olarak değerlendirildiğinde, göreve ya da insana yönelen liderlik tarzları ele alınmıştır. Davranışsal yaklaşımlar, liderlik davranışını değerlendirmek için farklı kaynaklara sorularını yöneltmeleri, hangi liderlik tipinin en etkili olacağı konusunda ortak bir paydada buluşamamaları ve yapılan araştırmaların çoğunun Amerikan sosyo-kültürel ortamında yapılması, başka kültürlere uyum sağlayıp sağlayamayacağı gibi nedenlerden dolayı eleştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 208-209).

### 1.4.3. Durumsallık Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımı, liderin sahip oldukları özellikleri nedeniyle takip edildiğini savunurken davranışsal yaklaşımlar, liderin gösterdiği davranışlara göre liderlik tarzlarını belirlemiştir. Her iki teoride yapılan çalışmalarda takipçiler ve durumsal faktörler değişken olarak ele alınmamıştır. Oysa örgütün içinde bulunduğu şartlar sürekli değişim göstermektedir. Özellikler ve davranışsal liderlik teorilerinin eleştiri alması ve yapılan çalışmaların sonuçları açısından tutarlılık elde edilememesi gibi nedenler yeni liderlik teorileri üzerinde çalışılmasını gerekli kıldığı söylenebilir.

Durumsal liderlik yaklaşımları; etkili liderlik tarzının, takipçiler, lider ve durumsal faktörlere dayandığında ortaya çıktığını belirtmektedir. Liderlik sürecinin başarıyla sonuçlanıp sonuçlanmayacağı, durumsal değişkenlere bağlı olmakla birlikte takipçilerin özellikleri, örgütün iç ve dış çevresinin sürecin içinde yer alması gerekmektedir (Bratton ve Chiaramonte, 2007: 492).

Durumsal liderlik yaklaşımlar başlığı altında; Fiedler'in etkin liderlik modeli, House-Evans'ın amaç-yol liderlik modeli, Vroom-Jago liderlik modeli ve Hersey-Blanchard'ın liderlik yaklaşımı olmak üzere dört önemli yaklaşım açıklanmaktadır.

#### 1.4.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Fiedler tarafından yapılan ve liderliği anlamak için en popüler yaklaşımlardan olan bu çalışmada, iki önemli konu üzerinde durulmuştur George ve Jones, 2012: 345; McKee, 2012: 42):

(1) Belirli bir durumda, iki lider eşit kişisel yeterliliklere sahip olduğu halde, bir lider etkili olurken diğer lider neden etkili olamamaktadır?

(2) Belirli bir durumda etkili olan bir lider, başka bir durumda neden etkili olamamaktadır?

Bu sorulara cevap bulabilmek için yapılan çalışmada liderlik tarzı ile durumsal faktörlerin uygunluğunu karşılaştırmıştır (Daft ve Marcic, 2011: 382).

"Etkin liderlik teorisi" diye adlandırılan bu teoride, liderlerin davranışlarının motive edici ihtiyaçlara dayandığını belirtilmiştir. Kişilerarası ilişki ihtiyacı ve işi başarma ihtiyacı liderlerin en önemli ihtiyaçları olarak vurgulanmıştır. Bu ihtiyaçların ne derece önemli olduğunu, lider tarzıyla belirlemektedir (Hitt vd., 2011: 274-275).

Liderin, bu ihtiyaçları göz önünde bulundurularak göreve yönelik ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki liderlik tarzı belirlenmiştir (Lussier ve Achua, 2010: 155; Stevens vd., 2002: 236). Bu liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla "en az tercih edilen iş arkadaşı (least preferred co-worker (LPC))" ölçeği geliştirilmiştir (Kondalkar, 2007: 237). Düşük LPC puanına sahip liderlerin insan ilişkileri ile az ilgilenen iş odaklı, yüksek LPC puanına sahip kişilerin çalışanların duygu ve düşüncelerine önem veren insan ilişkilerine yönelik liderlik tarzını benimsediği söylenmektedir (Stevens vd., 2002: 236).

Liderin etkinliğinin belirlenmesi için üç faktör tanımlanmıştır (Griffin ve Moorhead, 2014: 334-335; George ve Jones, 2012: 346-347; Hitt vd., 2011:275):

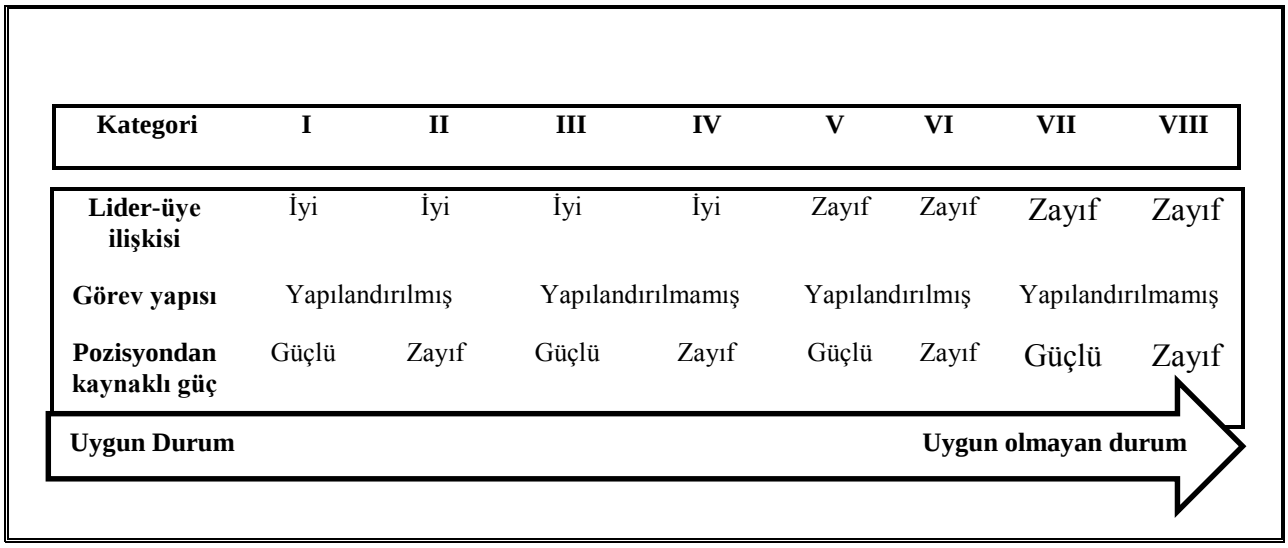
- *Lider-üye ilişkileri:* Hangi liderin, saygı duyulan, kabul edilen ve takipçileri ile dostça ilişkiler geliştirdiği ile ilgilidir. Yüksek derecede karşılıklı saygı, dürüstük ve güven varsa lider-üye ilişkileri güçlüdür, tüm bunlar az ise lider-üye ilişkileri zayıftır. Lider-üye ilişkilerinin güçlü olduğu durumlar liderlik için uygundur. Bu değişken, durumsal değişken arasında en önemlisidir.

- *Görevin yapısı:* Grup performansının ve yapılacak işlerin iyi tanımlanması ve anlaşılması ile ilgilidir. Görevlerin yapısı iyi tanımlandığında çalışanlar,

amaçları başarmak için hangi yolu izlemeleri gerektiğini bilmektedirler. Başarılması istenen amaçlar, belirsiz ve kesin tanımlanmamışsa çalışanlar nasıl bir performans göstermeleri gerektiğini bilmezler. Böyle işlerde görevlerin yapısı iyi tanımlanmamıştır. İyi tanımlanmış görevlerde, liderlik durumlarının daha uygun olduğu söylenebilir.

- *Liderin pozisyonundan elde ettiği güç*: Liderin, ödüllendirme, cezalandırma, göreve atama, terfi ettirme, rütbe azaltma gibi pozisyondan kaynaklı güçleri fazla ise liderlik için uygun bir ortam yaratılabilmektedir. Pozisyondan elde ettiği güçler az ise durumlar üzerinde, liderin kontrolü ve etkisi az olmaktadır.

Lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin pozisyonundan elde ettiği güçten oluşan üç durumsal faktör ile işe yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik tarzlarının bileşiminden oluşan etkili liderlik modeli şekil 1.6'da gösterilmektedir.




**Şekil 1. 6 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Robbins, S. P., and Judge, T. A., (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education Limited, England, p. 347.

Şekil 1.6'da yer alan etkili liderlik modelinde sekiz farklı durum ortaya çıkmaktadır. I., II., III. durumlar liderlik için en uygun durumlar, IV., V., VI., VII. durumlar orta derecede uygun ve VIII. durum liderlik için en uygun olmayan durumdur (George ve Jones, 2012: 347). İşe yönelik liderlik tarzı, en çok uygun

olan(I, II, III) ve uygun olmayan (VIII) durumlarda etkili olmakta; ilişkiye yönelik liderlik tarzı liderlik için orta derece uygun olan (IV,V,VI,VII) durumlarda etkili olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 348). İşe yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin önceliği işi başarıyla yerine getirmek olup, insan ilişkileri ikinci plana atılmaktadır. İlişkiye yönelik liderlik tarzında ise insan ilişkileri ön planda tutularak işlerin başarılması sağlanmaktadır.

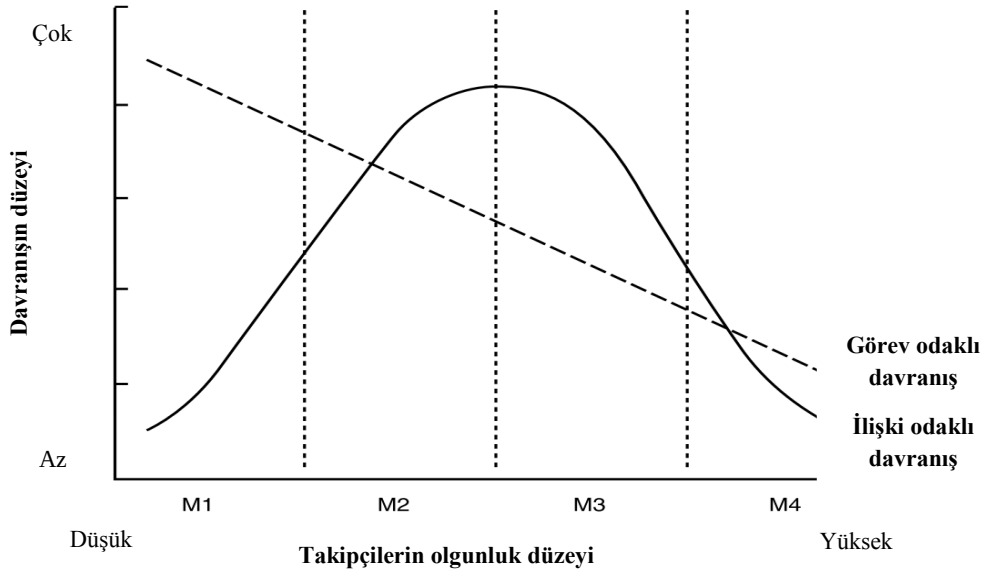
Fiedler'in etkin liderlik modeli, durumsallık yaklaşımını öne çıkarak en önemli liderlik çalışması olup, etkili liderliğin belirlenmesinde durumun ve liderin karakteristik özellikleri arasındaki etkileşimin önemini vurgulamaktadır (Luthans, 2011: 425-426). Model, diğer durumsallık yaklaşımı modellerinden ayrılmaktadır. Diğer modeller, etkili liderlerin, liderlik davranışlarını durumun gereklerine adapte ettiğini varsayarken, bu modele göre insanın doğası gereği bu mümkün olmamakla birlikte liderin, durumu kendi kişiliği ve liderlik tarzına adapte edeceği ya da kendine uygun bir durum bulacağı belirtilmektedir (Arvonen ve Petterson, 2002: 102). Lider, duruma göre liderlik tarzını değiştirmede esnek davranamamaktadır.

Etkin liderlik modeli çeşitli yönlerden eleştirilmektedir. LPC ölçeği, motivasyon vasıtası ile liderlik davranışını tanımlamaktan daha çok bireylerin karakteristiklerini ölçümlemektedir (Kondalkar, 2007: 239). LPC ölçeğini geçerli bir ölçek değildir, teori araştırmalarla desteklenmemektedir (Griffin ve Moorhead, 2014: 336; Hitt vd., 2011: 277). Bu eleştirilere rağmen etkin liderlik modeli örgütsel davranış yazınında önemini korumaktadır.

### 1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın geliştirdiği liderlik yaklaşımı, takipçilerin olgunluk derecesi ya da hazır olma durumu üzerine odaklanmaktadır (Schermerhorn vd., 2010: 315). Takipçilerin olgunluğu ya da hazır olma durumu, yetkinlikleri ve işi başarmada istekli olmaları yada güven dereceleri olarak

tanımlanmaktadır (Stevens vd., 2002: 238). Bu yaklaşıma göre, takipçilerin olgunluk düzeyleri liderlik tarzını belirlemektedir. Görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki liderlik davranışını temel alan teoride, takipçiler olgunluk düzeylerine ayrılmış ve bu düzeylere göre liderlik tarzları belirlenmiştir (Schermerhorn vd., 2010: 315; Yukl, 2010: 233-234).




**Şekil 1. 7 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th Edition, Pearson Education Inc, New Jersey, p.234.

Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımında; görev odaklı liderler, çalışanların örgüt içindeki rollerini tanımlamakta ve onları organize etmektedir, hangi faaliyetin, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına dair açıklamalarda bulunmaktadır. İlişki odaklı liderler, açık iletişim kanallarını kullanarak, çalışanlara sosyo-duygusal destek sağlayarak ve davranışlarını kolaylaştırıcı rolü oynayarak, çalışanlar ile iyi ilişkiler geliştirip sürdürmektedir (Srivastava, 2005: 4-5).

Şekil 1.7' de gösterilen liderlik yaklaşımını şu şekilde açıklamak mümkündür (Mckee, 2012: 42; Stevens vd., 2002: 238-242):

- M1, M2, M3, M4 değerleri takipçilerin olgunluk (maturity) düzeylerini göstermektedir.

- M1 düzeyindeki çalışanlar, görevi yerine getirme konusunda beceriksiz, isteksiz ve güvensiz kişiler olup bu çalışanları yönlendirebilmek için organizasyon yapısını oluşturmak gereklidir; emir ve direktif veren "*söyleyen"* liderlik tarzı benimsenmelidir. Bu tarzı benimseyen liderler görev odaklı davranarak ilişkilere çok fazla önem vermemektedir.

- M2 düzeyindeki çalışanlar, görevi yerine getirmede istekli, güvenli ama yeterli beceriye sahip değillerdir. Bu çalışanları yönlendirebilmek için lider, "*söyleyen*" liderlik tarzını belirleyerek yapılacak işleri açıklamalı, belirsizliklere yer vermemelidir. Bu tarzı benimseyen liderler hem görev odaklıdır hem insanlar arasındaki ilişkilere önem verir.

- M3 düzeyindeki çalışanların görevi yerine getirebilecek becerileri vardır, kendilerine güvenmemekte ve isteksiz davranmaktadırlar. Liderler, "*katılımcı*" tarzı benimseyerek çalışanlar ile işbirliği yaparak bağlılıklarını sağlamalıdır. Bu liderler, görev odaklı olmaktan daha çok ilişki odaklı davranmaktadırlar.

- M4 düzeyindeki çalışanlar, görevi yerine getirmede kendine ve becerisine güvenen istekli kişilerdir. Liderler, gözlem yapan, takip eden ve denetleyen "*yetkilendiren*" bir lider tarzı benimseyerek düşük görev ve ilişki odaklı davranmaktadırlar.

Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımına göre her duruma uyan tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Farklı durumlarda, farklı niteliklere sahip çalışanlara farklı liderlik tarzlarını uygulamak yararlı olacaktır.

Bu durumsal liderlik yaklaşımı, takipçilere odaklanmakta ve onların görevleri hakkındaki düşüncelerine dikkat etmektedir. Liderlik yazınında önemli bir yaklaşım olması ve bir çok firma tarafından eğitim programlarında kullanılmasına rağmen sistematik çalışmalarda çok fazla yer verilmemektedir (Schermerhorn, 2010: 316).

### 1.4.3.3. Vromm -Jago Liderlik Modeli

Vroom ve Yetton tarafından önerilen liderlik modeli daha sonra Vroom ve Jago tarafından revize edilmiş ve genişletilmiştir (Griffin ve Moorhead, 2014: 338). Vroom ve Jago tarafından geliştirilen bu durumsal liderlik modeli, karar verme durumunda liderin oynayacağı role odaklanmaktadır. Bu liderlik modeli, liderlere karar verebilecekleri farklı yolları göstermekte ve çalışanların bu karar verme işlemine ne derece katılabilecekleri konusunda rehberlik etmektedir (George ve Jones, 2011: 352). Modelde, var olan durumsal faktörler çeşitlemeler yapılarak değerlendirilmiş, beş liderlik tarzı önerilmiş ve liderlik tarzları karar verme durumu ile ilişkilendirilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 2011: 308).

Vroom ve Jago'nun liderlik modeli, liderlere yedi durumsal faktöre dayalı beş liderlik tarzını seçmelerini, liderlik tarzıyla ilgili olan zaman gereksinimi ve maliyetleri belirlemelerini önermektedir. Bu önermeleri bir "karar ağacı" ile gösteren model bir dizi kural getirdiği için "normatif model" olarak adlandırılmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2011: 308; Lussier ve Achua, 2010: 166).

Vroom ve Jago'nun modeline göre lider öncelikle bireysel mi yoksa grup kararına mı ihtiyacı olduğunu belirlemelidir. Bireysel kararlar, bir kişinin etkilendiği; grup kararları ise birden fazla kişiyi etkileyen kararlar olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 2011: 352). Buna göre liderin, bir problem ile karşılaştığında karar vermede kullanacağı beş ayrı tarz belirlenmiştir (Jago, 1982: 327; Lussier ve Achua, 2010: 166; Vroom, 1973: 67):

- Otokratik 1 (AI): Lider, elindeki bilgileri kullanarak kendi başına sorunları çözer ve kararları alır.
- Otokratik 2 (AII): Lider, astlarından gerekli bilgileri alır ama kararları kendi verir.

- Danışmalı 1 (CI): Lider, astları ile sorunu ya da problemi bireysel olarak paylaşarak düşünce ve önerilerini alır. Lider, astlarının görüşlerini yansıtsın ya da yansıtmasın kararı kendisi verir.
- Danışmalı 2 (CII): Lider, sorunu ya da problemi astları ile grup olarak paylaşır. Onların düşünce ve önerilerini toplar, onların düşünce ve önerilerini yansıtsın ya da yansıtmasın kararı kendisi verir.
- Grup 2 (GII): Lider, sorunu astları ile bir grup olarak paylaşır. Hep birlikte alternatifler geliştirerek, çözüm üzerinde uzlaşmaya çalışırlar.

Liderin, beş farklı karar verme davranışından hangisini seçmesi gerektiği sorular yoluyla belirlenmektedir. Bu sorular şu şekildedir (Vroom, 1973: 69; Vroom, 1976: 19; Vroom ve Jago, 1974: 326):

**A.** Bir çözümün diğer çözümden daha rasyonel olma gibi bir kalite gereksinimi var mı?

**B.** Lider, yüksek nitelikli bir karar verebilmek için gerekli bilgilere sahip mi?

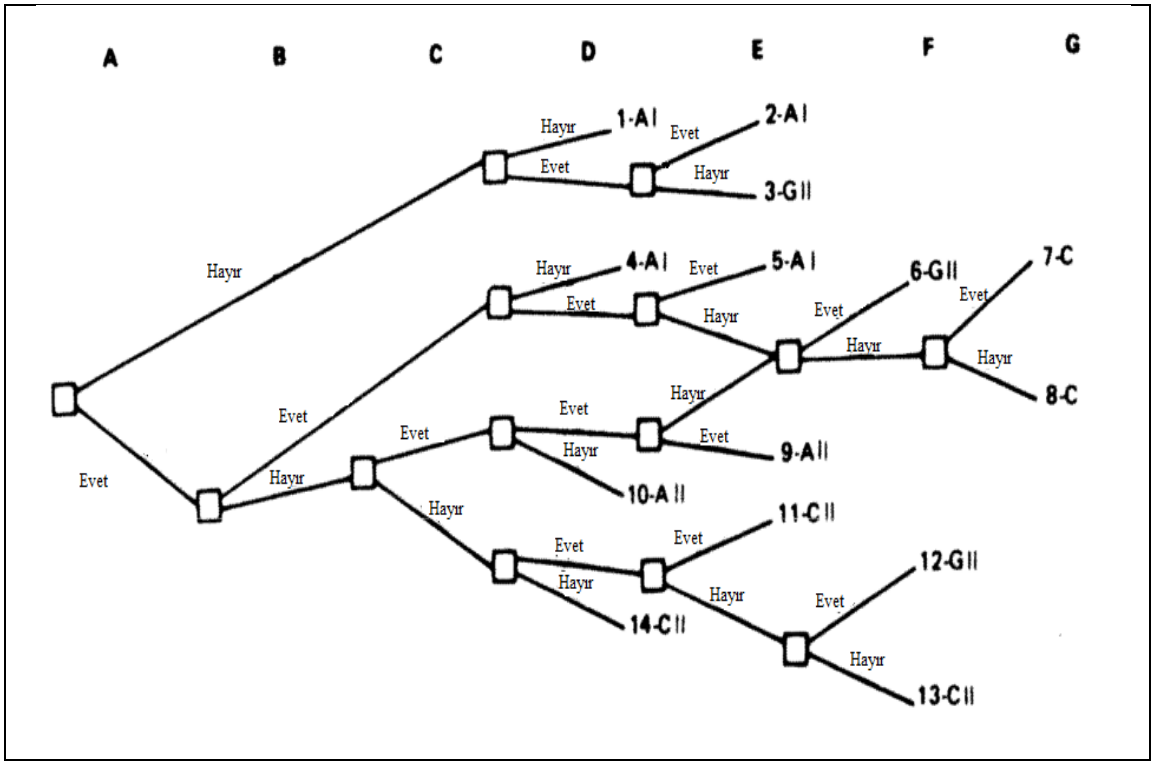
**C.** Problem yapılandırılmış mı?

**D.** Kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için astlar tarafından kabul edilmesi önemli mi?

**E.** Eğer, lider kendisi kararı verseydi astlar tarafından kesinlikle kabul edilir miydi?

**F.** Astlar, problemin çözümü ile ulaşılacak amaçları paylaşıyor mu?

**G.** Tercih edilen çözümler açısından astlar arasında çatışma çıkabilir mi?




**Şekil 1. 8 Vroom-Jago Karar Ağacı Modeli**

**Kaynak:** Vroom, V. H. (1973), Research: A New Look at Managerial Decision Making",*Organizational dynamics, 1*(4), p. 70

Şekil 1.8'de Vroom ve Jago tarafından oluşturulan karar verme ağacı gösterilmektedir. Şeklin üst tarafında yer alan A,B,C,D,E,F,G harfleri, liderin bir kararı verirken onu etkileyen durumsal faktörler ile ilgili soruları temsil etmektedir. Bu sorulara "evet" ya da "hayır" şeklinde verilecek cevaplar ile liderin karar vermede uygulayacağı davranış (AI,AII,C,CII,GII) belirlenmektedir.

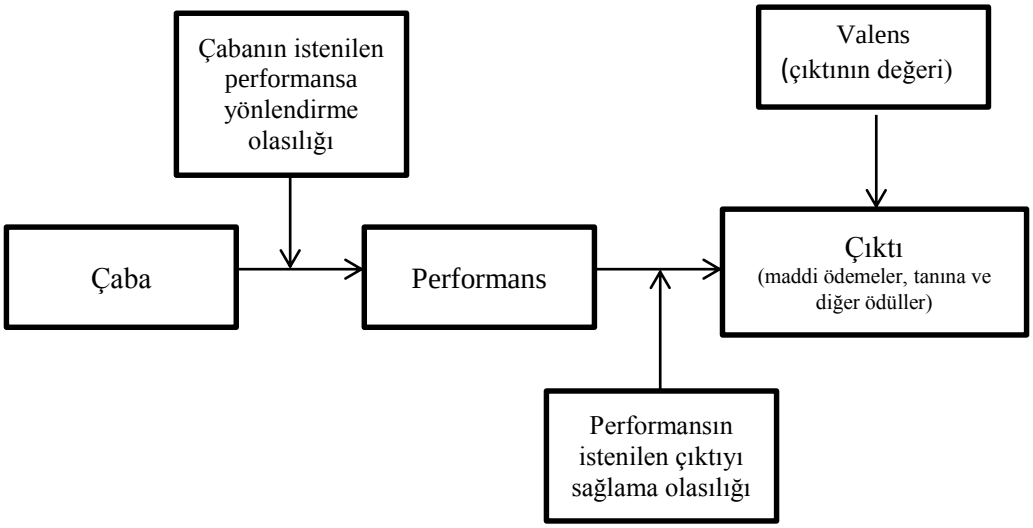
Vroom ve Jago'nun önerdiği bu model, liderin karar alırken içinde bulunduğu şartları ve çalışanların karara katılım durumlarını göz önünde bulundurmaktadır. Birçok firma karar ağacı modelini yöneticilerin eğitimlerinde kullanmakta olup, modelin önermelerine göre verilen kararların daha etkili olduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür (Griffin ve Moorhead, 2014: 342). Liderlik çalışmalarına önemli katkıları olan bu modelin 21. Yüzyılın değişen ve gelişen koşullarına göre revize edilmeye ihtiyacı olduğu düşünülmektedir (Landy ve Conte, 2010: 556).

### 1.4.3.4. House ve Evans'ın Amaç-Yol Liderlik Modeli

Amaç- yol yaklaşımı ilk olarak Michigan Üniversitesi'nde Georgopoulos, Mahoney ve Jones (1957) tarafından çalışanların performansını etkileyen faktörlerin araştırılması konusunda kullanılmıştır. Amaç-yol liderlik teorisi Evans (1970) tarafından incelenmiş, House (1971)'in Evans'ın çalışmasına durumsal faktörleri eklemesi ile geliştirilmiştir.

House ve Evans tarafından geliştirilen amaç-yol liderlik yaklaşımı, motivasyon teorilerinden "*beklenti teorisi*" ile benzerlik göstermekte olup her iki teori çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve örgütsel amaçların başarılmasına odaklanmaktadır (Daft, 2008a: 533; George ve Jones, 2011: 349; Griffin ve Moorhead, 2014: 337).

Amaç-yol liderlik modelinin dayandığı beklenti teorisinin altında yatan unsur, çalışanların davranışlarının sonucunda elde etmek istedikleri ile etkilenmeleridir. Yani, çalışanların gösterdikleri çaba sonucunda elde ettikleri ve elde ettiklerinin değeri onları motive etmektedir. Bu teoride, motivasyon; harcanan çaba, algılanan performans, performans ile bağlantılı beklenilen ödül ve beklenilen ödülün ulaşılabilir olması arasında ilişkiyi sağlayan bir araç niteliğindedir (Mullis, 2005: 289).




**Şekil 1. 9 Beklenti Teorisinin Bileşenleri**

**Kaynak:** Daft, R. L. (2008a), *Management*, 8th Edition, Thompson South Western, USA, p. 533.

Şekil 1.9'da beklenti teorisinin bileşenleri görülmektedir. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken kendilerinden beklenilen performansı göstermek için çaba sarfederler. Beklenilen performansa ulaştıklarında, çıktılar yani maddi ya da manevi ödüller ile ödüllendirilmeyi beklerler. Harcanılan çaba ile gösterilen performans karşılığında elde edilecek ödüller (beklentiler) ve çalışanların ödüllere yükledikleri değer (valens) ya da ödüllerin çekiciliği motivasyonlarını etkilemektedir.

Örgüt tarafından istenen, yüksek performans göstererek amaçlara ulaşabilmektir. Çalışanların isteği ise, beklenilen performansı göstererek kendi ihtiyaçlarına uygun tatmin sağlayabilecek ödülleri elde etmektir. Çalışan, yüksek çaba ve iyi bir performans gösterip ödüle ulaşsa bile o ödül onun için anlamsız ise yani ihtiyaç ve beklentilerini karşılamıyorsa motivasyonu düşük, karşılıyorsa motivasyonu yüksek olacaktır (Daft, 2008a: 532). Lider, amaçları gerçekleştirme yolunda çalışanlardan beklediği performansı açıklamasının yanında çalışanların beklentilerini de göz önünde bulundurarak hangi davranışların ödüllendirileceğini açıklayıp motivasyonu bir araç olarak kullanabilecektir. Liderlik ve motivasyon birbiri ile kardeş gibidir, başkalarını motive etmeyen bir lider düşünülememektedir (Adair, 2006).

Amaç-yol, çalışanların kendilerine özgü sonuçlarla ilgili (amaç), davranış ya da görevleri (yol) algılamaları olarak tanımlanan bir araçsallık anlayışı olup hangi yolların, çalışanların amaçlarına ulaşmasına yardım eden ya da engelleyen yollar olduğunu kapsamına alan bir yaklaşımdır (Evans, 1970: 279). Amaç-yol liderlik teorisi, liderin çalışanların beklentilerini etkileyecek davranışlar göstererek onları motive etmeleri üzerine kurulmuştur. Lider, çalışanları bekledikleri ödüle ulaştıracak yolları açıklayarak onların performansını etkilemektedir (Griffin ve Moorhead, 2014: 337). Çalışanların, çabaları sonucunda gösterecekleri performans, performans sonucunda elde edecekleri ödül ve ödüle verdikleri değer liderin davranışlarını etkilemektedir.

Amaç-yol liderlik teorisi, üç faktörün bileşiminden oluşmaktadır; liderlik tarzı, takipçiler ve durumsal faktörler (Daft, 2008b: 75). Lider, takipçilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını, içinde bulunulan çevrenin koşullarını göz önüne alarak duruma uygun liderlik tarzı geliştirmektedir.

Evans (1970) ve House (1971) tarafından yapılan amaç-yol teorisinin orijinal çalışmalarında liderlik tarzı, yapıyı harekete geçirme ya da iş odaklı (yönlendirici) ve anlayış ya da çalışan odaklı (destekleyici) olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Bu çalışmalarda, belirlenen liderlik tarzları Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalar genişletilmiş; yönlendirici ve destekleyici liderlik tarzlarına ek olarak katılımcı ve başarıya yönelik liderlik tarzları üzerinde durulmuştur (Evans, 1996; House, 1997; House ve Mitchell, 1974; Indvik,1986).

Amaç-yol liderlik teorisine göre liderlik tarzları şunlardır (Daft, 2008b: 76; George ve Jones, 2010: 350; House, 1996: 326-327; Koçel, 2005: 598-601; Kondalkar, 2007: 240-241):

- *Yönlendirici Lider:* Çalışanlardan ne beklediğini açıklayıp, iş programları yapar, çalışanlara rehberlik eder ve örgütün politika, prosedür ve kurallarına

açıklık kazandırır. Çalışanların, ulaşması gereken performans hedeflerini ve davranış standartlarını belirleyerek onlara yönlendirici rolü oynamaktadır. Yönlendirici lider, amaç-yol teorisinde çalışanları ödüllere ulaştıracak yolu tanımlamaktadır. Lider, çalışanların rolleri ile ilgili belirsizliklerini azaltmaktadır; çalışanların gösterdikleri çabaların başarılı performas ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı ve başarılı performans gösterirler ise bunların hangi içsel ve dışsal ödüller ile ödüllendirileceği belirtilmektedir.

- *Destekleyici Lider:* Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanların iyi oluşları, refahları ve bireysel ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Çalışanlar için dostça ve psikolojik açıdan uygun bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Örgüt içinde örgüt iklimi yaratarak her çalışana eşit davranmaktadır. Destekleyici liderler, çalışanların kendine güvenmelerini sağlayarak sosyal açıdan tatmin etmekte, stres kaynaklarını azaltarak performansın artmasına olanak sağlanmaktadır.

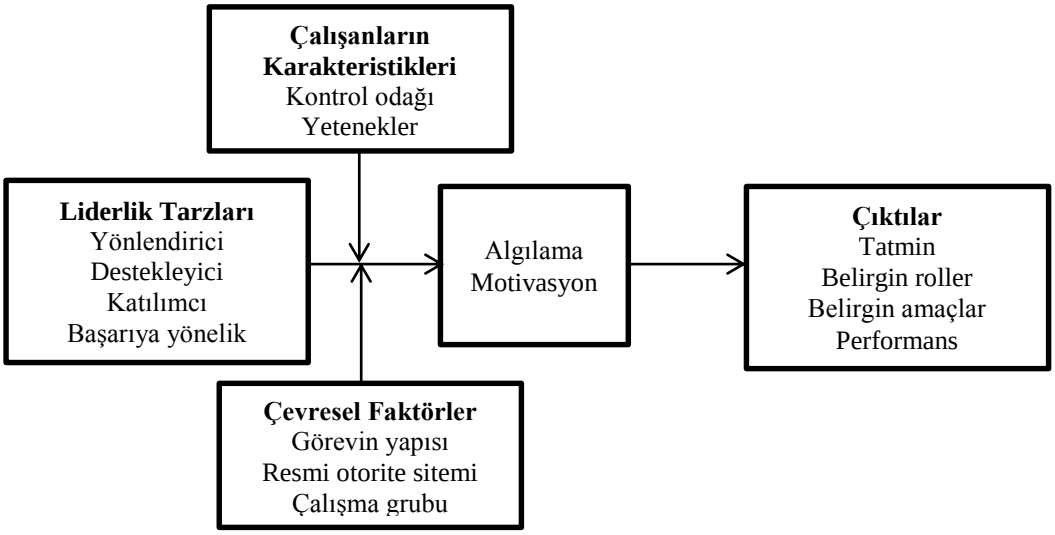
- *Katılımcı Lider:* Lider, çalışanların görüş ve önerilerini söyleme konusunda teşvik etmektedir. Çalışanların, kararlara katılımını istemekte, kararlarda onlara danışarak katılımı sağlamak için onları cesaretlendirmektedir. Katılımcı liderlik tarzı, çalışanlara kendileri için önemli olan amaçları seçme şansı tanırken, harcanacak çaba, performans ve beklenilen ödül arasında bağlantı kurmaktadır. Bu tarz bir liderlik yaklaşımı, çalışanların motivasyon düzeyini artırmaktadır çünkü çalışanlar kararların bir parçası olduğunu düşünerek örgüte bağlılık sağlanmaktadır.

- *Başarıya yönelik Lider:* Çalışanlar için zorlu amaçlar ve yüksek performanslar belirlemektedir. Çalışanların, mevcut performanslarını geliştirmeleri ve yüksek kalitede performans göstermeleri vurgulanmaktadır. Lider, yüksek performanslara erişme konusunda çalışanlara güvenmektedir ve büyük amaçları nasıl başaracaklarını öğrenme konusunda yardımcı olmaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların yüksek performans standartları için çabalamasına neden olmakta ve zorlu amaçlar ile karşılaştıklarında kendi yeteneklerine güvenmesini sağlamaktadır.

Amaç-yol liderlik yaklaşımının liderlik davranışı ile ilgili iki önemli varsayım bulunmaktadır (Bertocci, 2009: 38; House, 1996: 325):

- Çalışanlar, liderin davranışlarından belli bir tatmin duyuyorsa ya da gelecekte tatmin olacağına inanıyorsa liderin davranışları onları etkileyebilir.
- Liderin davranışları, çalışanların çabalarını arttırıp, performanslarına bağlı olarak ihtiyaçlarını tatmin edebilirse ve çalışanların performanslarına yol gösterici, rehberlik edici, destekleyici ve performanslarını ödüllendirici nitelikte ise güdüleyicidir.

Liderin davranışlarının, çalışanları etkileyebilmesi için şu unsurlar sağlanmalıdır (Evans, 1970: 282-283): (1) Çalışanlar, amaçlarına ulaşabilme olasılığı olduğunu kesinlikle algılamalıdır. (2) Çalışanlar, davranışlarının sonucunda ödüllendirme ve cezalandırma yapıldığını görmelidir. (3) Lider, amaçlarla tutarlı olan yüksek performansı ödüllendirmeli, düşük performansları ödüllendirmemelidir. Çalışanlar, yerine getirdikleri görevlerin beklentilerini karşılayacağını somut olarak görürlerse liderin davranışlarından etkilenmeleri daha kolay olacaktır.




**Şekil 1. 10 Amaç-Yol Liderlik Teorisi**

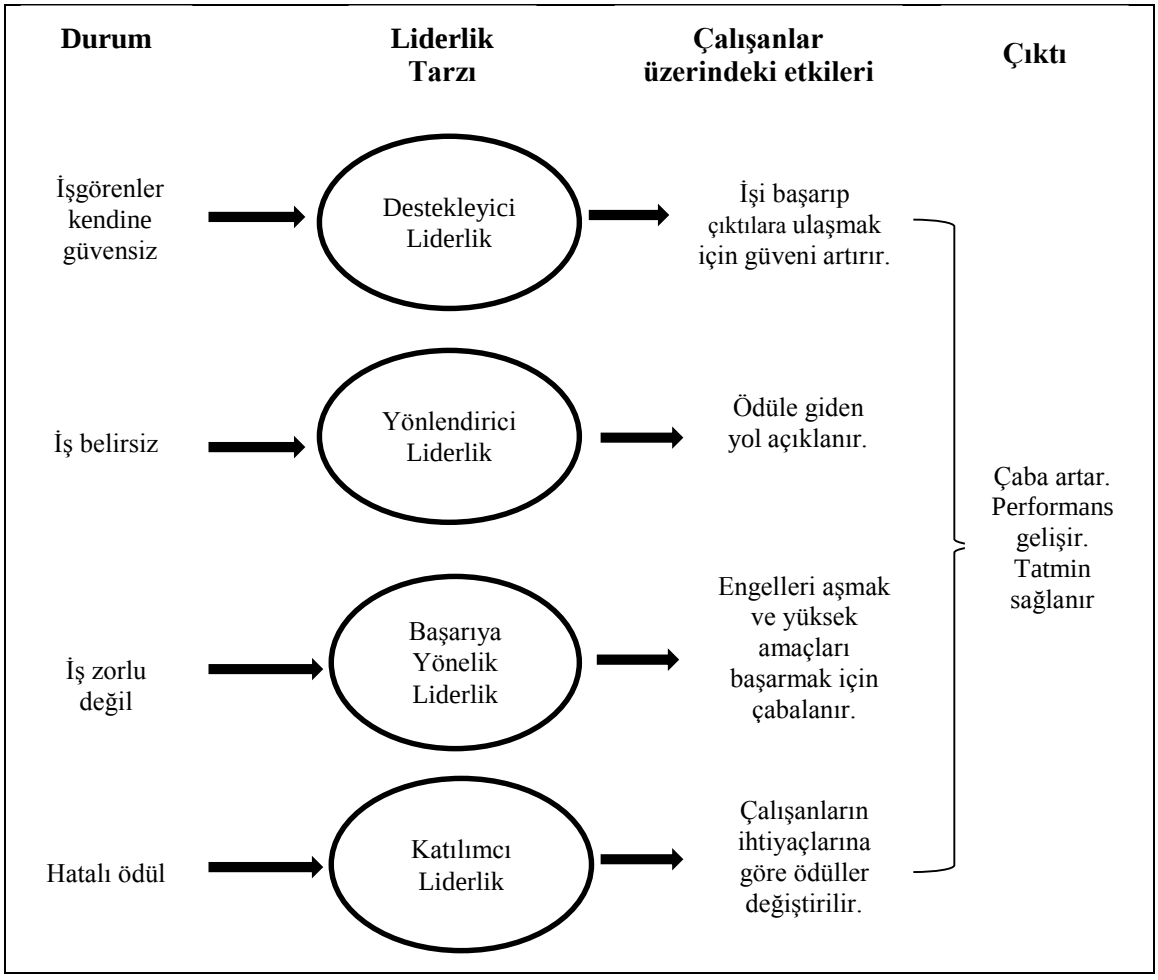
**Kaynak:** Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2014), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th Edition, Cengage Learning, USA, p.337; Luthans, F. (2011), Organizational Behaviour: An Evidence- Based Approach, 12th Edition, McGraw Hill, New York, p. 427'den derlenmiştir.

Şekil 1.10’ da amaç-yol liderlik teorisinin özeti yer almaktadır. Şekle göre lider, lider tarzını belirlerken iki durumsal faktörü göz önünde bulundurmalıdır:

(1) Çalışanların karakteristiği
(2) Çevresel faktörler.

Durumsal faktörlerden olan çalışanların karakteristiği altında kontrol odağı ve yetenekler yer almaktadır. Çalışanlar, elde ettikleri çıktıların kendi davranışlarının sonucu olduğuna inanıyorsa içsel bir kontrol söz konusudur; amaçların başarılması kendi kontrolündedir. Çalışanlar, amaçların başarılmasında şans, talih vb dışsal nedenlerin olduğunu düşünüyorsa dışsal bir kontrol söz konusudur. İçsel kontrol odağında katılımcı liderlik, dışsal kontrol odağında yönlendirici liderlik tarzı çalışanların tatmin edilmesinde etkili olmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2014: 338; Hitt vd., 2011: 279). Çalışanlar, yeteneklerini yerine getirecekleri görevler için yetersiz olduğuna inanıyorlarsa yönlendirici liderlik tarzı uygun olacaktır. Çünkü, görevi yerine getirebilmeleri için birilerinin yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. Eğer, çalışanlar, yeteneklerini yeterli görüyorlarsa daha az yönlendirmeye ihtiyaç duyacaklardır (Griffin ve Moorhead, 2014: 338).

Çevresel faktörler altında, görev yapısı, resmi otorite ve çalışma grubu yer almaktadır. Görev iyi yapılandırılmış ise, neler yapılması gerektiği politika ve prosedürler ileçalışanlara aktarılmıştır. Böyle bir durumda destekleyici ve katılımcı liderlik tarzı uygun olmaktadır. Görev yapısı belirsiz ise çalışanlar, yönlendirici liderlik tarzı ile işe yönlendirilebilmektedir. Görevler karmaşık bir yapıda ise katılımcı ve başarı odaklı liderlik tarzı benimsenmelidir. Çünkü çalışanlar, kendilerine sağlanan bilgi ve ulaşılması zor amaçlar ile içsel olarak motive olup başarıya ulaşabileceklerdir (Hitt vd., 2011: 279). Örgüt içinde formal otoritenin hakim olduğu örgütsel yapı var ise lider, yasal gücünü kullanarak politika ve kurallar ile çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki, çalışma grubunu oluşturan çalışanların eğitim durumları, aralarındaki ilişki liderlik tarzını etkileyen diğer çevresel faktördür (Daft, 2008b: 77).




**Şekil 1. 11 Durum ve Tercih Edilen Liderlik Tarzları**

**Kaynak:** Daft, R. L. (2008b), *The Leadership Experience*, 4th Edition, Thompson South Western, USA, p. 78.

Şekil 1.11'de durumsal faktörlere göre belirlenen liderlik tarzları ve liderin davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi ve sonuçları görülmektedir. Çalışanların karakteristikleri ve çevresel faktörler incelenerek, çalışanların motivasyonunu artıracak liderlik tarzlarını belirlemek önemli olmaktadır. Lider, her bir çalışanı ödüle ulaştıracak yolları belirgin hale getirerek ve çalışanlara değer verdikleri ödülleri sunarak uyguladığı liderlik tarzı ile çalışanların performanslarını artıracak çaba göstermeleri ve bireysel amaçlara ulaşılarak bireysel tatmin sağlanabilecek bu sayede örgütün amaçları başarılabilecektir.

Durumsal liderlik teorileri, özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımlarına göre daha kapsamlıdır. Çünkü bu teoriler durumsal faktörleri

(takipçilerin kişiliği, çevresel faktörler) ele alarak daha etkili liderlik davranışları belirlemeye çalışmaktadırlar. Özellikle amaç-yol liderlik teorisi, çalışanların kişiliklerine, örgütün yapısına, görevlerin yapılandırılması gibi durumsal faktörlere önem vererek örgüt içinde farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarını önermektedir.

### 1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

İş dünyasının rekabetçi ortamında, örgütlerin sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve örgütsel değişikliklere hızlı cevap vermesi önem kazanmaktadır. Örgütlere, bu esnekliği sağlayacak olan çalışanları doğru şekillerde yönlendirebilecek liderlerdir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının yanında değişen koşullara göre farklı liderlik tarzlarıyla ilgili alternatif liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.

#### 1.4.4.1. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi teorisi, lider davranışı ve özelliklerinin belirlendiği diğer liderlik teorilerinden farklılık göstermektedir. Karşılıklı ilişki ile ilgilenen bu teoride lider, çalışanlar ile ilişkilerini kurarken çalışanlar arasında farklılaştırma yapmakta ve her çalışan ile farklı ilişkiler geliştirmektedir (Bower vd., 2000: 228; Sui ve Wang, 2014: 19). İlişki tabanlı olan bu liderlik yaklaşımında etkili bir liderlik süreci, lider ile takipçiler arasında olgun bir liderlik ilişkisi (partnerlik) geliştirebildiği takdirde gerçekleşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225).

Lider ile takipçisi arasında ikili ilişkilerin kurulduğu bu teoride liderin her bir takipçisi ile geliştirdiği ilişki tek ve özel olmasına rağmen lider ile takipçi arasındaki ikili ilişki genelde iki çeşit olarak belirtilmektedir (George ve Jones, 2011: 353-354):

- Lider, bazı takipçileri ile karşılıklı güven, bağlılık, ilgiye dayalı ilişkiler geliştirmektedir, böylece çalışanların tatmin olması ve performansının yükselmesi söz konusu olmaktadır. Bu tür ilişkiler grup içi olarak adlandırılmaktadır.

- Lider ile bazı takipçileri arasındaki ilişki, liderin resmi otoritesine ve kurallara bağlılığına dayanmaktadır. Lider, bu tarz ilişkiyi grup dışı takipçileri ile gerçekleştirmektedir. Dış gruptaki takipçiler, lideri daha az etkilemekte, lider de bu takipçilere daha az özgürlük sağlamaktadır. Bu tarz ikili ilişkiler uzak ya da soğuk ilişkiler olarak adlandırılmaktadır.

Bu teoride, lider, takipçilerine farklı farklı davranarak grup içindeki aktivitelerini etkilemektedir. Farklı düzeyde geliştirilen ilişkiler sayesinde, örgütün ün kazanması, iş grupları içinde ilişkilerin gelişip performansın artması, liderin çalışanları etkileyerek başarıya ulaşması;çalışanların işten tatmin olarak örgüte olan bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlıklarının artması gibi örgüt bazında, hem lider hem çalışan için bireysel bazda ve iş grupları bazında faydalar sağlanmaktadır (Henderson vd., 2009: 517-518).

### 1.4.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizma, kelimesi Yunanca'da "divinely inspired gift" (kutsal ilhamlı hediye) anlamında kullanılmaktadır (Yukl, 2010: 261). Doğaüstü yetenek ve çekici güçler ile insanları etkilemeye dayanan bir kabiliyet olan karizma, liderlik sürecinde takipçilerin liderden hoşlanmalarını, etkilenmelerini sağlamaktadır (Bertocci, 2009: 43). Takipçiler, liderin davranışlarına ve davranışları ile bağlantılı çıktılara dayanarak lideri karizmatik olarak nitelendirmektedir (Evans vd., 2013: 15). Karizmatik liderleri, takipçileri insan üstü yeteneklere sahip olarak görmekte ve onların misyonunu ve işle ilgili direktiflerini kayıtsız şartsız kabul etmektedirler (Conger ve Kanungo, 1987: 637). Karizmatik liderlerin, insanları başarılı bir şekilde etkileyebilecek özellikleri, yüksek kendine güveni, kendi inanç ve ideallerine güçlü

güçlü bağlılığı vardır (Yukl, 1993: 368). Karizmatik liderler, geleceği zihinlerinde canlandırarak beklentilerini ona göre ayarlarlar, kişisel heyecanını göstererek başkalarını harekete geçirir, çalışanları destekleyerek onlara olanaklar sağlarken empati ile yaklaşmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2014: 354). Karizmatik liderler, vizyonlarını açık bir şekilde takipçilerine aktarır, onların heyecan ve hevesleri vizyonun gerçekleşmesini desteklemektedir (George ve Jones, 2011: 356). Bu sayede çalışanlar, liderin etkileme sürecine girerek örgütün amaçlarının başarılması sağlanacaktır.

#### 1.4.4.3. Vizyoner Liderlik

Vizyon çekicidir ama insanlar iyi bir geleceğe kolaylıkla ulaşılamayacağına inanmaktadırlar. Dolayısıyla vizyoner liderler, çalışanların yüreğine hitap ederek, onları, kendilerinden büyük olan örgütün bir parçası haline getirmektedirler (Daft, 2012: 452). Vizyoner liderlik, duygulara dayanarak çalışanlara ilham vermekte ve çalışanların katkıda bulunabildiği vizyon hem lider hem de çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır (Avery, 2004: 19). 1980'lerin sonlarına doğru duygusal iletişimde etkili olduğu düşünülen vizyoner liderlikte kişilerarası ilişkilerde beceri ve yetkinlik gerekmektedir bu sayede lider, hem bireyler üzerinde, hem grup hem de örgüt üzerinde güçlü bir etki bırakmaktadır (Groves, 2006: 566-567). Çalışanlar, hedefe doğru emin adımlar atarken, grup performansları artarak örgütün amaçları daha anlamlı ve paylaşılır hale gelmektedir.

#### 1.4.4.4. Dönüşümcü Liderlik

Örgütün değişim ihtiyacı, değişimin getirdiği zorluklar ile mücadele etmek ve değişime ayak uydurmak için geliştirilen, durumsal liderlik yaklaşımlarından özellikle ilişki odaklı liderlik davranışı ve amaç-yol liderlik davranışlarına dayanarak inşaa edilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki liderlik tarzı bulunmaktadır (Bertocci, 2009: 48).

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından yazına girmiş daha sonra geliştirilerek modern liderlik yaklaşımları altında yerini almaktadır (Brown ve Keeping, 2005: 245-246; Bass, 1997: 130). Dönüşümcü liderlik, liderin, değişim ihtiyacını anlamasına, değişim için vizyon yaratmasına ve değişimi etkili bir şekilde gerçekleştirmesine imkan tanıyan bir liderlik türüdür (Griffin ve Moorhead, 2014: 353). Bu nedenle takipçilerinin, motivasyonlarını, anlamalarını, olgunluklarını ve kendi değerlerini hissetmelerini artırabilmek dönüşümcü liderlerin rolü olarak görülmektedir (Bass, 1997: 30).

Dönüşümcü liderler, çalışanları teşvik ederek, heyecanlandırarak ve onlara ilham vererek beklentilerinin ötesinde performans göstermeleri için çalışmakta ve değişimle uğraşıp yeni bir şeyler yatamaktadırlar (Kondalkar, 2007: 242; Horner, 1997: 274). Küreselleşen iş dünyası sürekli değişip gelişmektedir, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için bu değişime ayak uydurabilecek esneklikte olmaları gereklidir. Dönüşümcü liderler, örgüte yeni bir bakış açısı kazandırarak değişimi gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Çalışanların sadece kendi çıkarlarını değil, grup ya da örgütün çıkarlarını ön planda tutmasını sağlayarak değişimi gerçekleştirmeyi sağlayan bu liderlik türünde lider dört farklı şekilde çalışanları etkilemektedir (Andreessen vd., 2012: 70; Bass, 1990b: 22):

- *Karizma:* Vizyon ve misyon sağlanır, gurur, onur aşılanır, saygı ve güven kazanılır.
- *İlham verme:* Yüksek beklentiler iletilir, çabaya odaklanılır, önemli amaçlar basit yollarla ifade edilir.
- *Zihinsel teşvik:* Zeka, akılcılık ve dikkatli problem çözümü desteklenir.
- *Bireysel düşünme:* Her bir çalışana bireysel olarak ilgi gösterilir, koçluk yapılır, öneriler verilir.

Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik ile benzerlik göstermekle birlikte aynı kavramlar değildir. Karizmatik liderler, onlara karizma sağlayan kişisel özellikleri ile çalışanları etkilerken, dönüşümcü liderler, karizmaya sahip olmasa bile çalışanlara ilham vererek, teşvik ederek ya da bireysel ilgi göstererek etkilemektedirler (Lussier ve Achua, 2010: 349).

### 1.4.4.5. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, yönetim kavramına benzemektedir çünkü rutin ve güdüleyici aktivitelerle ilgilenmektedir (Griffin ve Moorhead, 2014: 353). Birincil gücünü, örgüt içinde sahip olduğu formal otoriteden alan bu tarz liderler, kontrol etme, organize etme ve kısa dönemli planlama gibi yönetim sürecinin temel unsurları üzerine odaklanmakta olup çalışanların kişisel çıkarlarına hitap ederek onları yönlendiren ve motive ederek, havuç bazen de sopa yaklaşımını kullanmaktadır (Hellriegel vd., 2011: 320). Etkileşimci liderler, yüksek performansı ödüllendirerek, performans standartlarının altında kalındığında ve hata yapıldığında çalışanları azarlama yoluyla çalışanları motive etmektedir (George ve Jones, 2011: 358).

Çalışanların, benlikleri, değerleri ve ihtiyaçları göz önüne alınarak istenilen sonuçların başarılması için ne yapması gerektiğini tanımlamada etkileşimci liderler, çalışanlara yardım etmektedir (Bertocci, 2009: 48-49). Çalışanları etkileyebilmek için liderin kullandığı yöntemler şu şekildedir (Bass, 1990b: 22; Hellriegel vd., 2011: 321):

- *Şartlı ödüllendirme:* Başarıyı tanınmakta ve yüksek performansı ödüllendirmeye söz verilmektedir. Lider, ulaşılacak amaç ile ilgili detayları oluşturup açıklayarak kısa dönemli ve ölçülebilir sonuçlar toplamaktadır.
- *İstisnalarla aktif yönetim:* Çalışanların performansları aktif olarak gözden geçirilir. Kurallardan ve standartlardan sapmalar olduğunda düzeltici önlemler alınmaktadır.

- *İstisnalarla pasif yönetim:* Kabul edilen standartlardan sapmalar olduğunda ya da kabul edilemeyen performanslardan sonra müdahale edilmektedir. Düzeltici davranışlar ve cezalandırma kabul edilemeyen performansa cevap olarak kullanılmaktadır.

Etkileşimci liderlerin, ödüllendirme ve cezalandırma sistemini kullanarak kişileri istenilen amaca doğru yönlendirerek etkilemeye çalıştığı ve dışsal güdüleyicileri kullanarak etkileme sürecine girdiği, dönüşümcü liderlerin ise, kişileri içsel olarak motive ederek etkilemeye çalıştığı söylenebilir.

### 1.4.4.6. Etik Liderlik

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan gibi etik skandallar, liderde yanlış olan ne sorusunu ortaya atılmasına ve etik liderlik kavramının kullanılmasına neden olmuştur (Brown ve Trevino, 2006: 595-596). Etik davranışlar, çalışanların performanslarını etkileyen en önemli faktörlerdendir bu nedenle etik liderlik, örgütü başarıya yöneltmede önemli olmaktadır (Saeed vd., 2013: 525).

Etik liderlik, ilgili, dürüst, prensip sahibi, adil, seçimlerde dengeli ve etik davranan, açıkça etik standartları belirleyen, takipçileri ile etik çerçevesinde iletişim kuran, ödüllendirme ve cezalandırmada etik davranmak olarak karakterize edilmektedir (Schermerhorn vd., 2010: 334). Etik liderler, doğruluk, dürüstlük gibi özelliklerini davranışları ile göstermektedir, çalışanlara adil ve düşünceli davranarak onları motive etmekte ve takipçilerine etik mesajlar vererek dikkatini çekmektedir (Brown vd., 2005: 120). Etik liderlik, çalışanların performanslarını pozitif etkilemekte, içsel olarak motive etmekte ve çalışanlar herhangi bir problem ile karşılaştıklarında bunu rapor etmektedirler. Etik bir örgüt, paydaşları ile dürüstlük ve bağlılık gibi pozitif dışsallıklar oluşturmaktadır (Bello, 2012: 232).

### 1.4.4.7. Otantik Liderlik

Kökeni Yunan felsefesine dayanan, pozitif psikoloji yazınında yer alan otantiklik kavramı; kişinin bireysel deneyimlere, düşüncelere, duygulara, isteklere, ihtiyaçlara, tercihlere ya da inançlara sahip olması ve kendi doğruları ile uyumlu davranması olarak tanımlanmaktadır (Gardner, vd., 2005: 344). Kişilerin, gerçekten düşündüklerini, inandıklarını ifade ederek onlarla uyumlu davranışlar göstermesi otantikliğin temelinde yer almaktadır.

Etik liderliğin düşüş göstermesi (Enron, Worldcom skandalları nedeniyle) ve toplumsal zorluklar (11 Eylül saldırıları vb.) gibi nedenlerle pozitif liderliğe olan ihtiyaç artmış ve yeni liderlik kavramı olarak otantik liderlik kavramı geliştirilmiştir (Cooper, vd., 2005: 476). Liderlik, etik ve pozitif örgütsel davranış yazınında yer alan, transformasyonel ve etik liderliği de kapsamına alan, otantik liderlik; etik, ahlak ve değerleri merkezine almaktadır (Avolio vd., 2004: 805; Walumbwa vd., 2008: 92; Woolley vd., 2010: 2). Otantik liderlik, liderin kendinin farkında olması, açıklık ve davranışlarının belirgin olması olarak tanımlanmaktadır (Wang vd., 2014: 5). Otantik liderler; kişisel değer ve yargıları ile uyumlu davranmaktadır, örgüt içinde güvenilirlik inşa etmektedir, farklı bakış açılarını destekleyerek ve çalışanlar ile işbirlikçi bir network geliştirerek onların güven ve saygısını kazanmaktadır (Avolio vd., 2004: 806). Otantik liderin değerlerine odaklanan, şefaf ve güven verici davranışlarının, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyerek onların örgüte olan bağlılıklarının artmasına ve örgütle özdeşleşmelerinin gerçekleşmesine yardımcı olacağı söylenebilir.

### 1.4.4.8. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik, liderin, kendi çıkarlarının ötesine geçerek başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmesi, onlara profesyonelce ve kişisel yardım etmesi olarak tanımlanmaktadır (Lussier ve Achua, 2010: 357). Hizmetkar liderler, çalışanlarına

hem hizmet etmekte hem de onları yönlendirebilmektedir. Bu liderlik tarzında lider, manevi değerlere uyum sağlamakta ve onlara hizmet etmektedir. Lider, hizmet etme eylemini çalışanların içsel maneviyatını keşfetmelerine yardım ederek yerine getirmektedir (Schermerhorn vd., 2010: 334). Öncelikli amacı, kişisel çıkarlarını karşılamaktan çok başkalarına hizmet etmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamak olan hizmetkar liderler; kişileri geliştirmekte, kişilerin çabalamaları ve ilerleyebilmeleri için onlara yardım etmektedir. Bunları da vizyon geliştirerek, takipçilerden güven ve itibar toplayarak onları etkileyerek gerçekleştirebilmektedir (Stone vd., 2004: 352). Hizmetkar liderler, kişisel çıkarlarından çok çalışanların ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye odaklandığından çalışanları motive edici bir yanı olmaktadır.

### 1.4.4.9. Liderlikte Atıf Kuramı

İnsanların, yaşadıkları olayları nasıl algıladıklarına, yorumladıklarına, nasıl yargılara vardıklarına cevap bulabilmeyi sağlayan "*atıf (yükleme)*" kuramı sosyal psikolojide insan davranışlarının altında yatan nedenleri açıklamaya çalışan bir kuram olarak yerini almaktadır (Kağıtçıbaşı, 2012: 248). İnsanların, hangi davranışı neden gösterdiği algılanabilirse davranışları kontrol edebilmek ve etkilemek daha kolaylaşabilecektir. Bu nedenle, "*liderlikte atıf kuramı*" modern liderlik yaklaşımları altında incelenebilmektedir.

Lider ile takipçileri arasında etkileşim yollarından biri liderin, takipçilerinin davranışlarını algılaması ve yorumlaması; elde ettiği yorumları takipçilerinin gelecekte göstereceği davranışları hakkında karar vermede kullanmasıdır. *"Atıf"* adı verilen bu süreç, başkalarının davranışlarının nedenlerini açıklamaya odaklanmaktadır (Nahavandi, 2008: 83). Liderlikte atıf kuramı, çalışanların davranışlarının, lideri atıf yapması için bilgi sağlayarak nasıl yönlendirdiği ve liderin, çalışanlara karşı davranışlarını nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir (Martinko vd., 2007: 563). Lider, çalışanların davranışlarının altında yatan nedenleri yorumlamasına göre farklı liderlik davranışları geliştirmektedir. Çalışan, bir faaliyeti yaparken

başarısızlık gösterdiğinde, lider bu başarısızlığın nedeninin kişinin yetersizliklerinden ileri geldiğine ya da dışsal faktörlerin buna neden olduğuna inanabilir. Lider, başarısızlığa atfettiği nedene göre davranış gösterecektir. Bu nedenle liderin davranışları, çalışanın davranışlarına yaptığı atıflara bağlı olarak değişmektedir.

### 1.4.4.10 Liderlik İkameleri

Liderlikte ikame modeli, insanların ya da durumların sahip oldukları karakteristiklerinin direkt olarak liderliğe olan gereksinimi azalttığını belirtmektedir (Mckee, 2012: 43). Liderlik ikameleri ya da liderliği nötralize ediciler (etkisizleştiriciler) olarak ifade edilen bu faktörler, liderin başkalarını etkilemesini engellemekte, liderin çabasını yok etmekte ve liderliği geçersiz kılmaktadır (George ve Jones, 2011: 355).

**Tablo1. 7 Liderliği İkame Eden ya da Etkisiz Kılan Durumsal Değişkenler**

| **Çalışanların Özellikleri** | **Liderlik Üzerindeki Etkisi** |
|---|---|
| Deneyim, yetenek ve eğitim | Göreve yönelik liderliğe ikame |
| Profesyonel uyum | Göreve yönelik ve destekleyici liderliğe ikame |
| Örgütsel ödüllere önem vermeme | Göreve yönelik ve destekleyici liderliği etkisiz kılar. |
| **İşin Özellikleri** | **Liderlik Üzerindeki Etkisi** |
| Yapılandırılmış ve rutin | Göreve yönelik liderliğe ikame |
| Geri besleme | Göreve yönelik liderliğe ikame |
| İçsel tatmin sağlayan | Destekleyici liderliğe ikame |
| **Örgütün Özellikleri** | **Liderlik Üzerindeki Etkisi** |
| Bağlı iş grupları | Göreve yönelik ve destekleyici liderliğe ikame |
| Liderin düşük pozisyon gücü | Göreve yönelik ve destekleyici liderliği etkisiz kılar |
| Biçimsellik | Göreve yönelik liderliğe ikame |
| Katılık | Göreve yönelik liderliği etkisiz kılar |
| Liderin çalışanlardan fiziksel uzaklığı | Göreve yönelik ve destekleyici liderliği etkisiz kılar |

**Kaynak:** Luthans, F. (2011), *Organizational Behaviour: An Evidence- Based Approach*, 12th Edition, McGraw Hill, New York, p. 432.

Tablo 1.7'de liderliği ikame eden ya da etkisiz kılan faktörler görülmektedir. Çalışanların, işin ya da örgütün sahip olduğu bazı özellikler liderliğe olan gereksinimi ortadan kaldırmaktadır. Liderin yapabileceği bir etkiyi bir durumsal faktör gösterebilmektedir. Liderliği, ikame eden faktörler liderin başka işlere zaman

ayırabilmesini sağlaması açısından kullanışlı olabilmektedir. Fakat liderliği etkisiz kılan faktörler, liderin çalışanları etkileyen yetenekleri azaltması nedeniyle kullanışlı değildir (George ve Jones, 2011: 355). Liderliği ikame eden ya da etkisiz kılan faktörler liderliğin temelinde olan, liderin, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

### 1.4.4.11. Liderliğin Karanlık Yanı

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle, liderin, başkalarına ilham vermesi, kişisel destek sağlaması ve rol model olması gibi olumlu davranışları üzerine odaklanmaktadır. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda, örgütsel bilimlerde eleştirel düşünce hareketinin kapsamlı bir yansıması olan "*liderliğin karanlık yanı (the dark side of leadership)*" ; sistem üzerine olumsuz etki yapan özellikler ve liderin davranışları araştırılmaya başlanmıştır (Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüşoğlu, 2012: 2-4). Liderin normal kişilik özellikleri ile ilgili gelişen bir yazın olmasının yanı sıra liderin kişiliğinin karanlık yanlarını inceleyen gelişen bir yazın bulunmakta ve bu yazın olumsuz çağrışım yapan özellikleri içermektedir (Khoo ve Burch, 2008: 87).

Gurur, bencillik, kendini kandırma ve yanlış motivasyon kişilerin karanlık yanlarının önemli bileşenleri olmakta, aile ve gelişme yılları kişilerin karanlık yanlarının şekillenmesinde katalizör görevi görmektedir. Çocuklukta yaşanılan tecrübeler, kişiliğin karanlık yanlarının kişiyi kontrol edebilme derecesini tanımlamaktadır (McIntosh ve Rima, http://www.jafriedrich.de). Bu doğrultuda, kişilik özelliklerinin kişilerin karanlık yanının oluşmasına neden olduğu, yetişilen aile ortamı ve yaşanılan tecrübelerin karanlık yanların ortaya çıkmasına zemin hazırladığı söylenebilir.

Liderliğin karanlık yanı ile ilgili araştırmalar, adaletsizlik, politik, saldırgan ve etik olmayan davranışlar gibi konular üzerinde durmakta ve bu liderlik alanı, yıkıcı liderlik, olumsuz liderlik, işyeri zorbalığı, zehirleyici liderlik, zorlayıcı lider,

narsist lider, paranoid lider, pasif-agresif (edilgen-saldırgan), spritüal lider gibi başlıkları içermektedir (Kararkatipoğlu-Aygün ve Gümüşoğlu, 2012: 2; Khoo ve Burch, 2007: 87; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; McIntosh ve Rima, http://www.jafriedrich.de). "*Liderliğin karanlık yanı*" başlığı altında incelenen liderlik türlerine bakıldığında paranoyaklık, pasif-agresif ve narsizm gibi kişilerin özelliklerinin liderlik tarzlarında etkili olduğu görülebilir. Bu doğrultuda liderin, karanlık yanlarının oluşmasının sebebini kişilik özellikleri olarak göstermek mümkün olabilir. Olumsuz, istenmeyen kişilik özelliğine sahip olan bir kimsenin lider olarak göstereceği tutum ve davranışlarında kişiliğinin etkisinin hissedilmesinin olağan olacağı söylenebilir.

Kişiliğin karanlık yanı ile ilgili çalışmalar, örgütteki mevcut gidişatın bozulması, sapkın davranışların ve zayıf iş performansının tespit edilmesi konusunda önemli role sahip olmaktadır (Khoo ve Burch, 2008: 87). Davranışların karanlık yanları, örgüt içindeki bireyler ya da örgütün kendisi için olumsuzlukla sonuçlanmakta ve maliyetlere neden olmaktadır. Bu maliyetler, örgüt mallarının çalınması gibi somut ve ölçülebilir ya da çalışanların ilerlemesinde uygun olmayan kararların verilmesi gibi dolaylı ve öznel olabilmektedir. Bu durumlar, örgütün halkla ilişkileri ve itibarı ile ilişkilendirilmektedir (Griffin and O'Leary Kelly, 2004: 4-5). Dolayısıyla liderliğin, örgüt için olumlu yanlarının yanı sıra örgütü zora sokacak yanlarının olabileceği göz ardı edilmemelidir.

### 1.4.4.12. Diğer Modern Liderlik Yaklaşımları

İlgili yazın incelendiğinde açıklanan modern liderlik yaklaşımlarına ek olarak paylaşılan, yıkıcı, online, romantik ve spritüel (ruhsal) liderlik gibi liderlik tarzlarına rastlamak mümkündür. Bu başlık altında alternatif liderlik yaklaşımları açıklanmaktadır.

Grubu oluşturan çalışanlar arasında etkileşimli ve dinamik bir etkileme süreci olarak tanımlanan *paylaşılan liderlikte* grubun ya da örgütün amaçlarının başarılması için karşılıklı olarak yönlendirme söz konusudur. Bu liderlik tarzında aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı, yana doğru olmak üzere çeşitli şekillerde etkileme süreci gerçekleşmektedir. Liderlik, örgüt içindeki çalışanlar tarafından paylaşılan bir aktivitedir (Pearce ve Conger, 2003: 1-2). Özellikle takım çalışmasının yapıldığı örgütlerde paylaşılan liderlik etkili olmaktadır (Hoch, 2014: 543).

*Yıkıcı liderlikte*; liderler, çalışanların, iş tatmini, iyi oluşları, motivasyonları ve etkililiklerini, örgütün amaçlarını, görevlerini ve kaynakları sabote ederek örgütün yasal çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrar edici davranışlar göstermektedirler (Einarsen vd., 2007: 208). Yıkıcı liderler, çalışanlar tarafından lider olarak kabul edilmemekte, çalışanların davranışlarını etkilemede zorlanmakta ve örgütün performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Shaw vd., 2014: 219). Yıkıcı liderlik, adından da anlaşılabileceği gibi olumsuz bir liderlik sürecini temsil etmektedir. Bu tarz liderlerin, örgütü ileriye götürmekten çok örgütün amaçlara ulaşmasını engelleyebileceğini söylemek mümkündür.

Günümüz örgütlerinde, coğrafi yakınlık yerine networkler aracılığıyla iletişim kurmak giderek artmaktadır. *Online liderler*, çalışanlardan fiziksel olarak uzakta olup çalışanlar ile elektronik yoldan iletişim sağlamaktadırlar. Online liderlerin, çalışanlara ilettikleri mesajlarda hangi davranışların yapılması istendiğini dikkatlice düşünerek belirtmeleri gerekmektedir. Güvenin geliştirilmesi ve devam ettirilmesi gibi zorlukların olduğu bu liderlik tarzı genellikle engellenmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 429).

*Romantik liderlik* kavramı, Meindl vd. (1985) tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik tarzında, liderliğe, romantikleştirilmiş ve kahramanlaştırılmış bakış açısıyla yaklaşılmaktadır. Liderlerin yaptıklarından sürekli olarak etkilenmek, liderlerin başarıları ve çalışanların hayatındaki etkileri bu bakış açısının içinde yer almaktadır (Bling vd., 2011: 1059). Romantik liderlikte, takipçiler, liderin farklılık yaratan ve

performansı yükselten yetenekleri olduğuna inanmak istemekte ve liderler gerçekten sahip olmasa bile onlara nitelik ya da güç atfetmektedirler. Takipçilerin, inandıkları gerçekte olmasa bile liderin performansını bu şeklide algılamaları onları etkilemek için yeterli olmaktadır (George ve Jones, 2011: 356).

*Spiritüel ya da manevi/ruhsal liderlik,* kişinin kendisini ve diğerlerini içsel olarak motive etmesi için gerekli olan değer tutum ve davranışları içermekte ve bu sayede görev aşkı ve üyelik yoluyla maneviyat duygusuna sahip olunmaktadır (Fry, 2003: 694-695). Bu liderlik türünde, yaratılan vizyon, umut ve inanç ile gösterilen çaba, özgecil sevgi değerlerine (güven, sadakat, insanlık, sabır vb.) dayanarak oluşturulan sosyal/örgütsel kültür sayesinde çalışanlar, fark yaratır, yaşamları anlam kazanır ve anlaşıldığını, takdir edildiğini hissederek örgütün bir üyesi haline gelmekte ve böylece örgütsel bağlılık, üretkenlik ve çalışanların iyi oluşları sağlanmaktadır (Fry vd., 2005: 838).

## 1.5. Liderlik Açısından Akademik Personelin İncelenmesi

Liderlik ile ilgili yazın incelendiğinde, kavramın çok sayıda çalışmada çeşitli sektörler açısından ele alındığı olduğu görülmektedir. Liderin, amaca giden yolda kişileri etkileyerek, motive ederek, yönlendirerek bireysel ve örgütsel düzeyde yarar sağladığı düşünüldüğünde, bu durumun şaşırtıcı olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

Hizmet sektörünün kapsamında yer alan, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini yürüten üniversitelerde, akademik personelinin doğru ve sistemli bir şekilde yönlendirilmesi ile yükseköğretimde verimlilik ve etkinlik sağlanabilir. Üniversitede, amaçları gerçekleştirme yolunda gereken önlemleri almak, mevcut yapıyı yaşatmak ve korumaktan sorumlu olan yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışı, örgüt içindeki çalışanların etkin ve verimli çalışmasını etkilemektedir (Korkut, 1992). Bu nedenle, yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışının akademik personelin, eğitim ve bilim faaliyetlerinde önemli olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin, yöneticilerinin liderlik davranışlarını ölçümlemek amacıyla yapılan araştırmalara bu başlık altında yer verilmektedir. İlgili yazın taraması sonucunda ulaşılabilen çalışmalar tablo 1.8'de gösterilmektedir.

**Tablo1. 8 Liderlik İle İlgili Akademisyenler Üzerinde Yapılan Çalışmalar**

| Araştırmanın Adı | Yazar(lar) | Yıl | Örnek Kütle | Değişken | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|
| Hizmetkar liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: bir devlet üniversitesi üzerine araştırma | Dal ve Çorbacıoğlu | 2014 | 20 bölüm başkanı 210 öğretim elemanı | Hizmetkar liderlik boyutları, Lider-üye etkileşimi boyutları | Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi ve boyutları arasında anlamlı, olumlu, doğrusal bir ilişki bulunmuştur. |
| Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi | Kıyık Kıcır ve Paşaoğlu | 2014 | 4 fakültedeki akademik personel ile derinlemesine mülakat | Otantik liderliğin unsurları, sinerji ve otantik liderliğin özellikleri | Kadın dekanların erkek dekanlara, fen ve doğa bilimlerinden gelen dekanların sosyal bilimlere oranla otantik liderliğe daha yatkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. |
| Effectiveness of leadership behavior among academicians: A study at Shahjalal University of Science and Technology | Uddin ve Alam | 2014 | 50 akademisyen 132 öğrenci | Liderlik performansı, kişilik özellikleri, karar verme becerisi, iletişim becerisi, entelektüel yetenekler | Akademisyenlerin liderlik davranışlarının, etkili ama orta düzeyde yeterli olduğu görülmüştür. |
| Opinions of nurse academicians on leadership | Demirbağ ve Öztürk | 2013 | 72 akademisyen hemşire | Demografik özellikler, liderlik özellikleri, liderliği etkileyen faktörler | Akademisyen hemşirelerin çoğunluğunun kendilerini lider olarak gördüğü ve ağır iş yükünün onları olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerin pozisyonları ile kendilerini lider olarak algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. |

**Tablo1. 9 Liderlik İle İlgili Akademisyenler Üzerinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

| Araştırmanın Adı | Yazar(lar) | Yıl | Örnek Kütle | Değişken | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|
| The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: a study of academicians in private higher learning ınstitutions in Malaysia | Khan ve Rahid | 2012 | 30 akademisyen | Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık (duygusal, devam, normatif), liderlik tarzı (dönüşümcü, etkileşimci), örgütsel kültür (bürokratik, inovatif, destekleyici), örgütsel adalet (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel) | Örgütsel bağlılık, liderlik tarzı, örgütsel kültür ve örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. |
| Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics? | Jahani, Ramayah ve Effendi | 2010 | 126 akademisyen | Liderlik tarzı (kolalaştırıcı ve mentor) Ödül sistemi (içsel ve dışsal ödüller) | Liderlik tarzı ve ödül sisteminin bilgi paylaşımı davranışını etkileyen iki önemli faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. |
| The relationship of strategic leadership characteristics, Gender issues and the transformational leadership among İnstitutions of higher learning in Malaysia | Kasim | 2010 | 135 akademisyen | Cinsiyet, stratejik liderlik özelliği, dönüşümcü liderlik | Cinsiyet, dekan ya da bölüm başkanı olarak çalışma yılı ve diğer idari görevlerde çalışma yılı ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. |

**Tablo1. 10 Liderlik İle İlgili Akademisyenler Üzerinde Yapılan Çalışmalar (devam)**

| Araştırmanın Adı | Yazar(lar) | Yıl | Örnek Kütle | Değişken | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|
| Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin liderlik algıları | Şirin ve Yetim | 2009 | 89 akademisyen | Demografik özellikler, dönüşümcü liderlik | Dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen boyutun idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleştirilen alt boyutun idealleştirilmiş etki (atfedilen) olduğu bulunmuştur. |
| The effectiveness of leadership behavior among academician of universiti teknologi Mara Terengganu | Vadeveloo, Ngah ve Jusoff | 2009 | 128 akademisyen | Liderlik performansı, karar verme becerisi, iletişim becerisi, kişilik özellikleri, liderin etkinliği | Liderlik performansı, karar verme becerisi, iletişim becerisi ve kişisel özellikler ile liderlik etkinliği arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. |
| Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları | Korkut | 1992 | 376 akademisyen | Liderlik davranışları (yapıyı kurma, ikna yeteneği, anlayış gösterme, serbestliğe karşı tolerans, rolü hakkındaki imaj) | Yapıyı kurma, ikna yeteneği ve anlayış gösterme boyutlarında dekanların liderlik davranışları açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Cinsiyet açısından dekan ve bölüm başkanları, yaş açısından dekanlar ile ilgili değerlendirmelerde bir farklılık bulunmamıştır. Bölüm başkanlarının, serbestliğe karşı tolerans dışındaki boyutlardaki değerlendirilmelerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. |

Dal ve Çorbacıoğlu'nun (2014), Türkiye'deki bir devlet ünivesitesinde görev yapan bölüm başkanlarının, hizmetkar liderlik davranışlarını ve bu davranışların lider-üye ilişkisini incelediği çalışmasında; hizmetkar liderlik davranışı ile lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşimin etki boyutu, sadakat boyutu, katkı boyutu, profesyonel saygı boyutu arasında güçlü, olumlu ve doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya konu olan üniversitede bölüm başkanlarının hizmetkar liderlik davranışı gösterdiği söylenebilir.

Akademik personele derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak 4 fakülte dekanının otantik liderlik açısından incelendiği Kıyık-Kıcır ve Paşaoğlu'nun (2014) çalışmasında, en çok referans alan otantik liderlik unsurunun şefafaflık, en az referans alanın ise statü ve kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenme özelliği olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya göre kadınların, otantik liderliğe daha yatkın olduğu ve otantik liderin özelliklerini geliştirme açısından erkeklere göre daha avantajlı oldukları söylebilmektedir. Sosyal bilimler alanındaki dekanların, fen bilimleri alanındaki dekanlara göre liderlik konusuna daha uzak kaldığı elde edilen şaşırtıcı bir sonuçtur.

Uddin ve Alam (2014) tarafından Shahjalal Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nde yapılan araştırmada öğrenciler, akademisyenlerin liderlik performansını, kişisel özelliklerini, karar verme ve iletişim becerilerini, entelektüel yeteneklerini iyi ve çok iyi olarak değerlendirmişlerdir. Söz konusu özelliklerin liderlik davranışının etkinliğini olumlu etkilediği bulgulanmıştır.

Demirbağ ve Öztürk (2013), akademisyen hemşirelerin liderliğe bakışı ve liderlik özelliklerini etkileyen faktörleri tanımlayabilmek için Türkiye'de 72 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada katılımcıların %89'u, olumlu yaklaşımları, problem çözme becerileri, vizyona sahip olmaları, dürüstlükleri ve öğrenciler için rol model oldukları gerekçeleriyle kendilerini liderler olarak gördüklerini belirtmiştir. Kişilerin akademik dereceleri ve akademisyen olarak bulundukları süre ile lider olmaları

arasında anlamlı bir fark bulgulanmamıştır. Aşırı iş yükü ve idare tarafından yapılan baskının liderliği engelleyen önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Khan ve Rashid (2012), Malezya'da özel bir üniversitede akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada liderlik tarzı, örgütsel kültür ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmiştir. Çalışmaya göre dönüşümcü liderlik tarzının örgütsl bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır.

Jahani, Ramayah ve Effendi (2012) tarafından yapılan, akademisyenler arasında içsel ödüller ile kolaylaştırıcı liderlik davranışlarının bilgi paylaşımında önemli olup olmadığının araştırıldığı çalışmaya göre, liderin kolaylaştırıcı liderlik davranışı benimsemesi akademisyenler arasındaki bilgi paylaşımını olumlu olarak etkilediği görülmüştür.

Malezya'daki akademisyenlerin dönüşümcü liderlikleri ve cinsiyetlerinin karşılaştırıldığı Kasim'ın (2010) çalışmasına göre; cinsiyet, dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı olarak çalışma süresi ve diğer idari görevlerde çalışma süresi ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Şirin ve Yetim (2009) tarafından, Türkiye'de devlet üniversitelerinden Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve Spor Bilimleri ve Teknoloji Yüksekokullarında görev yapan akademisyen müdürlerin dönüşümcü liderlik stilleri ve kişilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmaya göre, dönüşümcü liderlik tarzının idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutu en fazla gerçekleşen, idealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutu en az gerçekleştirilen boyut olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerin erkeklere göre daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiği, yaşın, mesleki kıdemin ve yöneticilik konusunda kurs/seminere katılımın dönüşümcü liderlik tarzını etkilemediği, lisans eğitimini kendi alanında tamamlayan yani alan akademisyeni

olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiği bulgulanmıştır.

Vadevelooo, Ngah ve Jusoff (2009) tarafından Malezya Teknoloji Üniversitesi bünyesinde bulunan 7 fakültedeki 128 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada; liderlik performansı, karar verme ve iletişim becerileri, kişisel özelliklerin liderlik etkinliğini olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir. Akademisyenlerin, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim seviyesinin liderlerin etkinliğini algılamalarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

On Dokuz Mayıs, Çukurova ve Atatürk Üniversiteleri'nde akademik yöneticilerin liderlik davranışlarının incelendiği Korkut'un (1992) çalışmasında; liderlik davranışının yapıyı kurma ve ikna yeteneği boyutu açısından Atatürk Üniversitesi diğer iki üniversiteye göre düşük bulunmuştur. Anlayış gösterme boyutunda On Dokuz Mayıs Üniversitesi dekanlarının diğer üniversitelere göre daha anlayışlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Akademisyenlerin, cinsiyetlerinin dekan ve bölüm başkanlarını değerlendirmede önemli olmadığı, akademisyenlerin yaşı dekanlarını değerlendirmelerini etkilemezken, bölüm başkanlarının yapıyı kurma, ikna yeteneği, rolü hakkındaki imaj ve anlayış gösterme boyutlarında genç akademisyenler tarafından daha iyimser algılandıkları görülmüştür. Dekanların profesörlere karşı daha toleranssız oldukları, bölüm başkanlarının araştırma görevlilerine daha toleranslı ve anlayışlı davrandıkları elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Akademisyenlerin, yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirdikleri çalışmaların günümüze yaklaştıkça arttığı ve liderlik alanında akademisyenlere yönelik çeşitli proje ve programların düzenlendiği görülmektedir. Florida Üniversitesi İnsan Kaynakları tarafından *"Advanced Leadership for Academics and Professionals"* ismi altında, etkili yönetim, insanları yönlendirme, becerileri geliştirme gibi konularda alanında uzman kişiler tarafından eğitim programları düzenlenmektedir (http://hr.ufl.edu). Türk Amerikan Bilim İnsanları ve

Akademisyenleri Birliği (Turkish American Scientists and Scholars Association (TASSA)) kapsamında, Düzce Üniversitesi "*Turkish University Leadership Improvoment Programme (TULIP)"* isimli program kapsamında yükseköğrenimde kadın liderlerin gelişmesi ve güçlenmesi amacıyla eğitim düzenlenmiştir (http://www.tassausa.org). Yapılan bu çalışmalar akademik ortamda yöneticilerin liderlik davranışı göstermelerinin önemli olduğunu destekler nitelikte görülebilir.

# İKİNCİ BÖLÜM
# ÖZNEL İYİ OLUŞ

Liderlik davranışının, çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaları üzerine olan etkilerini temel alan bu araştırmanın ikinci bölümünde; iyi oluş kavramı tanımlanarak öznel iyi oluş kavramı, kapsamı ve bileşenleri anlatılmaktadır. Öznel iyi oluşu açıklayan kuramlar açıklandıktan sonra öznel iyi oluşu etkileyen etmenler ve öznel iyi oluşun nasıl değerlendirildiğine yer verilerek, çalışanlar ve örgütler açısından öznel iyi oluşun önemi anlatılmıştır. Bölümün sonunda akademisyenlerin öznel iyi oluşlarının incelendiği çalışmalar ve sonuçları yer almaktadır.

## 2.1. İyi Oluş Kavramı

Optimum psikolojik deneyim/birikim olarak ifade edilen iyi oluş kavramı, geçen çeyrek yüzyıldan beri birçok bilim adamı tarafından psikoloji alanında incelenmektedir (Deci ve Ryan, 2008: 1). İyi oluş kavramı, sadece günlük kişilerarası araştırmalara değil, aynı zamanda yoğun bilimsel tetkiklere de odaklanmaktadır. "Nasılsın?", basit gibi görünen bir soru olmasına rağmen bilim insanları, iyi oluş kavramını, optimal deneyimin tanımlanması ve iyi yaşamı nelerin oluşturduğu konusunda karmaşık ve tartışmalı olarak belirtmektedir (Ryan ve Deci, 2001: 142). Birçok terimin psikoloji alanında çağrıştırdığı anlamlar bulunmaktadır. *Gerilmek* kelimesi, keyifsiz, hoş olmayan tatsız anlamlar çağrıştırmakta, *iyi oluş* kelimesi birçok alanda arzu edilen olumlu duyguları ima etmekte aynı zamanda yavaş yavaş etkinlik gösterebilmektedir (Warr, 2011: 8).

İyi oluş ile ilgili bilimsel çalışmalar, psikolojinin farklı alanlarını da içeren ilişkili birçok alandaki düşüncelerden güçlü bir şekilde etkilenmekte ve iyi oluş kavramı, insan doğasına iki farklı felsefik yaklaşım olan hedonizm (hedonism) ve ödamonizm (eudaimonism) açısından tanımlanmaktadır (Lambert, Passmore ve

Holder, 2015; Dewe ve Cooper, 2012: 100; Deci ve Ryan, 2008: 3; Tamir ve Diener, 2008: 2; Cenkseven ve Akbaş, 2007: 44; Ryan ve Deci: 2001: 141). Aristo, *Eudemian* ve *Nicomachean* eserleri ile eudaimonia (mutluluk, gelişme) tanımlamaya aretê yani erdem ve mükkemmelliyetin doğasına dikkat çekmeye çalışmıştır (Kraut, 2014). Bu doğrultuda, iyi oluşu oluşturan yaklaşımların eski zamanlara dayandığı söylenebilir.

Hedonizm, hazcı bakış açısına göre iyilik hali, haz/keyif ya da mutluluktan oluşmakta, kişilerin keyifli anlarının en üst düzeye çıkması mutluluğun yolu olarak önerilmekte; ödamonizm bakış açısına göre iyi oluş, mutluluktan daha fazlasını ifade ederek insanın içsel potansiyelini gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmektedir (Martin, 2013: 17; Henderson ve Knight, 2012: 196; Ryan ve Deci, 2001: 143). Hazcı yaklaşıma göre, haz ve keyif, bazen ödamonizmin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir fakat haz ve keyifin olmadığı durumlarda ödamonizmden söz edilememektedir (Biswas-Diener, Kashdan ve King, 2009).

Ödamonik bakış açısına göre; iyilik halinin haz ile bir tutulamayacağı, iyilik halinin hazın üzerinde bir kavram olduğu öne sürülmektedir (Ryff, 1989a; Ryff, 1989b). Ödamonik yaklaşıma göre; arzular, istekler başarıldığı zaman iyi oluş sağlanmakta olup insan yaşamı ile öz benliğinin uyumlu olması gerekmektedir. Bu şekilde sağlanan iyi oluş, psikolojik iyi oluş olarak adlandırılmakta ve kişinin kendini gerçekleştirmesi sağlandığı takdirde iyi oluş oluşmaktadır (Ryan ve Deci, 2001). Kendini kabul etme, hayattaki amaç, çevresel hakimiyet, diğer insanlarla pozitif ilişkiler, özerklik ve kişisel gelişim psikolojik iyi oluşun bileşenleri olup kişiler bunları gerçekleştirdiği takdirde psikolojik olarak iyi olmaktadırlar (Page ve Vella-Brodrick, 2009).

Yaşamda, kişilere haz veren ve haz vermeyen olaylar, durumlar vb. hazcı bakış açısının çalışma alanını oluşturmaktadır. Hazcı yaklaşım, haz, keyif, acı, ilgi, sıkıntı, neşe, sevinç, üzüntü, keder, tatmin ve tatminsizlik gibi insan hayatının bir parçası olan duygular ile ilgilenmekte olup, iyilik halinin zevk alarak, acı ve

rahatsızlıktan kaçınmak ile mümkün olduğu belirtilmektedir (Kahneman, Diener ve Schwarz, 1999).

Hazcı yaklaşıma göre iyilik hali özneldir; kişilerin kendilerini değerlendirmesinin sonucunda oluşmaktadır. Bu nedenle hazcı yaklaşıma göre iyilik hali, psikolojide öznel iyi oluş olarak adlandırılmaktadır (Deci ve Ryan, 2008: 1). Hazcı akımın temsilcileri, öznel iyi oluşun sadece olumlu ve olumsuz duygudan değil aynı zamanda yaşam tatmininden oluştuğunu belirtmektedir (Martin, 2013: 17). Bu doğrultuda öznel iyi oluşun, kişilerin kendi hayatlarında yaşadıklarını değerlendirmesinin sonucunda oluştuğu söylenebilmektedir.

## 2.2. Öznel İyi Oluş Kavramı ve Kapsamı

Antik Yunan döneminden, hatta daha önceki zamanlardan itibaren insanlar, *iyi yaşamın* doğasında ne olduğunu merak etmişlerdir. Yaşamı, arzu edilebilir yapanın ve yüksek kalitede bir yaşamın ne olduğu sorgulanmıştır. Başka insanların nasıl gördüğüne bakılmaksızın, kişilerin arzu ettikleri yaşam ile ilgili düşünce ve hisleri, iyi yaşamın ne olduğu sorusuna verilebilecek bir cevaptır. Bütün bunlar, kişinin yaşamının arzu edilebilir, keyifli, haz veren ve iyi olduğu ile ilgili öznel inançlarını ifade etmekte ve öznel iyi oluş olarak belirtilmektedir (Diener, 2009: 1). *İyi yaşam, öznel iyi oluş* anlamına gelmekte ve *öznel iyi oluş*, konuşma dilinde bazen *mutluluk* ile eşdeğer anlamda kullanılabilmektedir (Diener ve Diener, 1996: 181; Diener, 2000: 34). Öznel iyi oluş, mutluluğun "*keyiflerin ve acıların toplamı*" şeklinde yapılan klasik tanımına yakın olarak belirtilmektedir (Veenhoven, 2008: 46). Aristo'nun mutluluk yaklaşıma göre öznel iyi oluş "mutlu olmak" ile eş anlamlı kullanılmakta ve öznel iyi oluş, hedonik yaklaşıma göre "*tatmin*" ve "*mutluluk*" gibi "*mutlu hissetme*" olarak nitelendirilmektedir (Conceição ve Bandura, 2008: 5).

Tarih boyunca filozoflar, mutluluğun, insanların yaptıkları eylemleri en iyi ve en üst düzeyde motive ettiğini düşünmüşlerdir. Psikologlar, insanların mutsuzluğunun, tam olarak keşfedilmesine rağmen büyük ölçüde olumlu öznel iyi

oluşu göz ardı etmişler fakat 1970'li yıllarda davranış ve sosyal bilimciler, teorik ve ampirik çalışmalar ile bu durumu düzeltmeye çalışmışlardır (Diener, 1984: 542). İnsanların, mutlu ve iyi olmalarını anlamaya çalışmak çok eski tarihlere dayanmakta olup, bunların temelinde yatan faktörler araştırmalara konu olmaktadır.

20. yüzyılın başlarında öznel iyi oluş ile ilgili çalışmalar şekillenmeye başlamış, 1925'li yıllarda insanların duygusal olaylar sonucunda sahip oldukları ruh durumları üzerinde çalışılıp, kişilerin olaylara verdiği duygusal tepkiler özetlenmiştir (Diener, Oishi ve Lucas, 2009: 187). II. Dünya Savaşı'ndan sonra araştırmacılar, evrensel basit anketler yardımıyla insanların mutluluklarını ve yaşam tatminlerini araştırmışlardır (Diener, Lucas ve Oishi, 2002: 63). Wilson (1967)'nın "Correlates of Avowed Happiness" ve Diener (1984)'in "Subjective Well-Being" isimli çalışmaları ile öznel iyi oluş alanı bilim olmaya başlamıştır (Diener, vd., 2009; Diener, vd., 2002; Diener, 1984). Öznel iyi oluş alanında yapılan teorik ve metodolojik çalışmaların büyük bir çoğunluğunun Diener'in öncülüğünde tartışmaya sunulduğu (Triandis, 2000: 14) dikkati çekmektedir.

Pozitif psikolojinin, hızlı bir şeklide gelişmesi ve yapılan araştırmalar, özellikle insanları neyin mutlu ettiği, bireysel ve toplumsal gelişime olanak sağlayan güçlü yanlar ve erdemlerin neler olduğu, yaşamın nasıl daha çok tatmin sağlayacak şekilde yönlendirilebileceğine dikkat çekmektedir. Mutluluk hissinin ve yaşam doyumu düşüncesinin, öznel iyi oluşun başlıca bileşenleri olduğu belirtilmektedir (Ansari, 2010: 245). Bu doğrultuda, kişinin, yaşamında mutlu olması ve yaşamından istediği doyumu alması, öznel iyi oluşunun bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Öznel iyi oluş, bilimsel bir disiplin olarak hızla büyümektedir. Bunun altında, toplumların maddiyat ötesi değerlere önem vermeye başlaması ve ekonomik zenginliğin ötesinde, iyi yaşam ve yaşam kalitesi ile ilgilenilmesi bulunmaktadır (Diener vd., 2002: 64). Öznel iyi oluş, kişilerin yaşamlarını değerlendirmelerini anlamaya çalışan psikolojinin bir alanıdır. Kişilerin, yaşamlarını değerlendirmesi öncelikle bilişsel (yaşam doyumu ya da evlilikle ilgili doyum) ve kişilerin

olumlu/olumsuz duygu deneyimlerinin sıklığı olarak belirtilmektedir (Diener, Suh ve Oishi, 1997). Öznel iyi oluşun, bilişsel yargılar ve duygusal tepkileri içeren bir kavram olduğu söylenebilir.

Öznel iyi oluş, kişiler tarafından tecrübe edilen, olumsuza karşı olumlu duygu dengesi ve kişinin yaşamı hakkındaki genel tatmin durumu olmak üzere iyi oluş ile ilişkili olan iki anahtar bileşene odaklanmaktadır (Hill ve Buss, 2008: 62). Öznel iyi oluş, kişilerin yaşamlarını hem duygusal hem de bilişsel açıdan değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Diener, 2000: 34; Triandis, 2000: 14). Öznel iyi oluş; bireylerin şu an ve geçmişte yaşadıkları, gelecekte yaşayacakları yaşamlarını nasıl değerlendirdiklerini kapsamaktadır. Bu değerlendirmeler, kişilerin olaylara karşı olan tepkilerini, ruh hallerini ve yargılarını içermekte ve bunlar kişilerin yaşamdan aldıkları doyumu, memnuniyetlerini, evlilik ve iş hayatı gibi alanlardaki tatminlerini şekillendirmektedir (Diener, Oishi ve Lucas, 2003: 404). Kişilerin, yaşam alanlarında yaşadıkları duygu durumları ve sağladıkları doyum öznel iyi oluşu oluşturmakta ve öznel iyi oluş, yaşam alanlarını etkileyebilmektedir.

Diener (1984) iyi oluş ve mutluluğun tanımlanmasının üç kategoride gruplandırılabileceğini belirtmektedir. İlk grupta iyi oluş, erdem ve kutsiyet gibi dışsal kriterler tarafından tanımlanmaktadır. Bu grupta mutluluk, öznel bir durum olarak değil, istenen bazı niteliklere sahip olmak olarak ele alınmaktadır. Mutluluk, kişinin öznel yargıları yerine gözlemcinin değerlerine göre ele alınmaktadır. İkinci grupta; sosyal bilimciler, kişinin yaşamını olumlu terimlerle değerlendirmesine neden olan faktörler üzerinde durmaktadır. Öznel iyi oluşun bu tanımı, yaşam doyumu olarak adlandırılmakta ve iyi yaşamın belirleyicilerine ilişkin standartlara dayanmaktadır. Üçüncü grupta öznel iyi oluş; olumlu duyguların olumsuz duygulardan üstün olması olarak tanımlanmakta ve kişinin yaşamı boyunca tatmin edici duygusal deneyimleri üzerinde durmaktadır. Yapılan bu çeşitli tanımlara göre öznel iyi oluş, kişinin yaşamdan doyum alması ve yaşamıyla ilgili olumlu duygularının olumsuz duygulardan fazla olması sonucunda oluşmaktadır. Bu

kategorileştirmede mutluluk ve öznel iyi oluşun eş anlamlı olarak kullanıldığı göze çarpmaktadır.

Öznel iyi oluş kavramının üç önemli özelliği bulunmaktadır (Tuzgöl-Dost, 2004: 17; Diener, 1984: 543-544):

- Bu özelliklerden ilki, kavramın adından anlaşılabileceği gibi öznel olması, tek bir bireye ait olmasıdır. Her bireyin, yaşam doyumu, hissettiği olumlu ve olumsuz duygular farklı olmaktadır. Herkesin, hislerinin, düşüncelerinin ve yargılarının farklı olması nedeniyle öznel iyi oluş kişiye özgü bir kavramdır.
- Öznel iyi oluşun ikinci özelliği olumlu ölçümleri kapsamasıdır. Kavram, sadece olumsuz faktörlerin yokluğu anlamına gelmemekte, olumlu duyguları kapsamaktadır. Olumsuz duyguların mümkün olduğunca az, olumlu duyguların ise daha fazla olduğunu işaret etmektedir.
- Öznel iyi oluşun üçüncü özelliği ise, öznel iyi oluş ölçümlerinin, kişinin yaşamının tüm yönleri ile değerlendirme gerekliliğini belirtmektedir. Kişinin, aile ve iş gibi yaşamını sürdürdüğü alanlarda, yaşamı ile ilgili değerlendirmelerini içermektedir. Bireylerin, öznel değerlendirmelerine dayanması nedeniyle her birey için farklı anlam ifade etmektedir.

## 2.3. Öznel İyi Oluşun Bileşenleri

Öznel iyi oluş, duygusal ve bilişsel olmak üzere iki farklı bileşenden oluşmaktadır (Ansari, 2010: 245; Andrews ve Robinson, 1991: 62). Öznel iyi oluşun bilişsel bileşeni, akılcı ve entelektüel boyutu olan yaşam doyumunu; duygusal bileşeni ise olumlu ve olumsuz duyguları ve bu duygu durumları arasındaki farkları temsil etmektedir (Ansari, 2010: 246; Diener ve Suh, 1997: 200; Pavot ve Diener, 1993: 101; Andrews ve Robinson, 1991: 62).

Öznel iyi oluş, şemsiye bir terim olarak belirtilmektedir; çünkü yaşam doyumu, evlilik, iş, boş zaman faaliyetleri gibi yaşam alanlarından alınan doyum, zamanın çoğunda olumlu duygular hissetme, nadiren depresyon, stres, kızgınlık gibi olumsuz duyguları deneyimleme ve kişinin yaşamının tatmin edici ve anlamlı olarak yargılanması bu kavramın içerisinde yer almaktadır (Camfield ve Skevington, 2008: 765; Diener ve Biswas-Diener, 2003: 2).

**Tablo 2. 1 Öznel İyi Oluşun Bileşenleri**

| Olumlu Duygular | Olumsuz Duygular | Yaşam Doyumu | Yaşam Alanı |
|---|---|---|---|
| Neşe | Suçluluk | Yaşamı değiştirme isteği | İş |
| Sevinç | Utanç | Şimdiki yaşamdan alınan doyum | Aile |
| Memnuniyet | Üzüntü | Geçmiş yaşamdan alınan doyum | Boş zaman faaliyetleri |
| Sevgi | Kaygı | Gelecek yaşamdan alınacak doyum | Sağlık |
| Mutluluk | Endişe | Diğer kişilerin bireyin yaşamı hakkındaki görüşleri | Mali durum |
| | Stres | | Benlik |
| | Depresyon | | Kişinin grubu |
| | Kıskançlık | | |

**Kaynak:** Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. H. and Smith, H. L. (1999), "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress", *Psychological Bulletin*, Vol: 125, No: 2, p. 277.

Tablo 2.1'de öznel iyi oluş kavramını oluşturan bileşenler görülmektedir. Öznel iyi oluşun duygusal boyutu; neşe, sevinç, heyecan, heves, aktif, enerjik, özenli gibi olumlu duygular ve sıkıntı, sinir, korku, kızgınlık, suçluluk gibi olumsuz duygulardan oluşmaktadır (Watson ve Pennebaker, 1989: 234; Watson, 1988: 1020). Öznel iyi oluşun bilişsel boyutunu oluşturan yaşam doyumu, bireyin geçmişte ve şu an yaşadığı yaşamı ve gelecekte yaşamak isteyeceği yaşamı değerlendirmesi ile yaşamını değiştirme isteğinden oluşmaktadır. Diener, Suh, Lucas ve Smith (1999) bilişsel boyuta, yaşam doyumu yanında yaşam alanı faktörünü eklemişlerdir. Birey, yaşamdan doyum alıp almadığını, iş, aile, arkadaş grubu gibi yaşam alanlarını değerlendirerek belirlemektedir.

### 2.3.1. Öznel İyi Oluşun Duygusal Bileşeni

Öznel iyi oluşun duygusal boyutu, bireylerin gerçek ya da algıladığı hedonik ya da haz dengesini yani olumlu duygu ile olumsuz duygu arasındaki dengeyi göstermektedir (Shimmack, Radhakrishnan, Oishi, Dzokoto ve Ahadi, 2002: 582). Duygusal bileşen, kişilerin deneyimledikleri duyguların yoğunluğunu ve sıklığını yansıtmakta (Hutz, Midgett, Pacico, Bastianello ve Zanon, 2014: 515) ve duyguların, hislerin yönlendirdiği hazcı bir değerlendirme olmaktadır (Rishi ve Mudaliar, 2014: 15).

Duygulanım, öznel iyi oluşu anlamada önemli olmaktadır (Buz, Pérez-Arechaederra, Fernández-Pulido ve Urchaga, 2015: 2). Öznel iyi oluş, kişilerin yaşadıklarının kendilerinde yarattığı duygu durumlarının bir yansıması olup, anlık duygular yerine uzun dönemli duygu durumlar ile ilgilenmektedir (Diener vd., 1999: 277).

Duygular, ruh hali ya da hisleri yansıtmakta ve teorik olarak olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ayrı boyuttan oluşmaktadır. Olumlu duygular, yüksek enerji, yüksek konsantrasyon ve zevk veren işlerle ilişkilendirilmekte ve olumlu duygunun azlığı üzüntü, bezginlik, atalet gibi kavramlarla karakterize edilmektedir.. Olumsuz duygular ise, kızgınlık, nefret, suçluluk, korku ve sinirliliği içeren çeşitli itici ruh hali durumlarını kapsamakta ve olumsuz duyguların azlığı sakinlik ve huzur ile ilşkilendirilmektedir (Callaghan ve Papageorgiou, 2014).

Olumlu duyguların, kişilerin olaylara farklı açılardan bakmasını, karşılaşılan zorluklar karşısında güçlü durmasını sağlamakta, olumsuz duyguların yarattığı zararlı etkileri azaltmaya yardım ettiği, sosyal ve fiziksel alanlarda kişiye çeşitli yararlar sağladığı belirtilmektedir (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005; Fredrickson, 2003; Fredrickson, 2001; Fredrickson ve Levenson, 1998). Sevinç, neşe gibi olumlu duyguların kişilere sosyal, fiziksel ve zihinsel fayda sağladığı aynı zamanda olumsuz

duyguların kişilerde yaratacağı mutsuzluk hissinin önüne geçebileceği düşünülebilir. Yapılan araştırmalar, olumlu duyguların olumsuz duygulara göre daha çok yaşanmasının öznel iyi oluşu artırdığını bulgulamıştır (McCullough, Huebner ve Laughlin, 2000; Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999). Buradan hareketle öznel iyi oluş için mümkün olduğunca olumlu duygunun varlığının çok, olumsuz duygunun varlığının az olması gerektiği söylenebilir.

### 2.3.2. Öznel İyi Oluşun Bilişsel Bileşeni

Öznel iyi oluşun bilişsel bileşeni, bireyin, kendisinin öznel olarak belirlemiş olduğu standartlara göre yaşamını değerlendirmesinden doğan yaşam doyumunu ifade etmektedir (Shimmack vd., 2002: 582). Doyum, bazı istekleri giderme ve tatmin olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Doyum ile ilgili yargılar genel (hayatımdan memnunum) ya da özel (evliliğimden memnunum) olabilir. İş, evlilik, okul ve diğer yaşam alanlarından alınan doyum, geçmişteki duygusal tecrübeler ya da duygusal anılara ve aynı zamanda amaçların, değerlerin ve standartların karşılaştırılmasına dayanabilmektedir (Biswas-Diener, Diener ve Tamir, 2004: 19). Bu karşılaştırmalardan elde edilen sonuç kişinin yaşam doyumu hakkında bilgi sağlamaktadır.

Yaşam doyumundan, bilişsel ve yargısal bir süreç olarak bahsedilmektedir (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985: 71). Yaşam doyumu, duyguların değerlendirilmesi yerine bilişsel yargılarla ilgili olduğu için duygusal boyutu oluşturan faktörlerden farklılık göstermektedir (Greenspoon ve Saklofske, 1998: 965). Örneğin, gurur, kişinin kendisi hakkında iyi hissetmesi olarak düşünülmektedir. Burada "iyi hissetme" duygu boyutunu, "kendi hakkında" ifadesi bilişsel bileşeni oluşturmaktadır (Russell, 2003: 148). "İyi hissetme" bir duygu durum iken "kendisi hakkında" ifadesi kişinin kendisini değerlendirip yargısal bir süreçten geçirdiğini ifade etmektedir.

Öznel iyi oluşun, duygusal ve bilişsel bileşeni tamamen birbirinden bağımsız değildir, bu iki bileşen kısmen farklı olup ayrı ayrı değerlendirildiklerinde tamamlayıcı bilgiler sağlamaktadır (Pavot ve Diener, 1993: 102). Bir kişinin öznel iyi olup olmadığını anlamak için sadece yaşamdan doyum almasına ya da olumlu/olumsuz duygularına bakarak değerlendirme yapmak doğru olmamakla beraber her iki boyutun birlikte incelenmesi gerekmektedir.

Kişilerin yaşamları hakkında çoğunlukla olumlu düşünce ve hislere sahip olmaları yüksek öznel iyi oluşu yansıtmaktadır. Bilişsel düzeyde, kişiler iş, evlilik gibi yaşam alanlarında genel bir tatmin sağlamaktadır. Duygusal düzeyde, yüksek öznel iyi oluşa sahip kişiler, süregelen olayların büyük ölçüde olumlu değerlendirilmesi sayesinde keyifli duygular hissetmektedirler. Düşük öznel iyi oluşa sahip kişiler, hayat şartlarını ve olayları istenmeyen olarak değerlendirmekte ve bundan dolayı endişe, depresyon ve kızgınlık gibi olumsuz duygular hissetmektedirler (Myers ve Diener, 1995: 11).

Her insan, iyi yaşamın sırrını merak etmektedir. Öznel iyi oluş, iyi bir yaşam için gerekli olup mutluluk sağlamaktadır. Genellikle mutluluk ile özdeşleştirilen öznel iyi oluş kavramı, bireylerin yaşam alanlarından aldıkları tatmin ve yaşadıklarından hissettikleri olumlu/olumsuz duyguları değerlendirme sonucunda oluşmaktadır. Öznel iyi oluş, olumlu ve keyif veren duyguların yüksek seviyede, olumsuz duyguların düşük seviyede olduğu deneyimleri ve yüksek yaşam tatminini içeren genel bir kavramdır (Diener vd., 2009: 187). Kişilere haz veren keyifli duyguların hissedilmesi ve yaşamdan doyum alınması öznel iyi oluşun yüksek olmasını sağlarken doyumun azalması ve olumsuz duyguların baskın gelmesi kişilerin öznel iyi oluş düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir.

## 2.4. Öznel İyi Oluşu Açıklayan Kuramlar

Wilson (1967), 1930'lu yıllarda mutluluk ile ilgili teorilerin Yunan Filozofları'nın yaptıklarından ileriye gidemediğini belirtmektedir. 1960'lı yıllarda

öznel iyi oluştaki bireysel farklılıkları açıklamak için teorik varsayımlar öne sürülmüştür. Bu varsayımlara göre; ihtiyaçların süregelen bir şekilde karşılanmaması mutsuzluğa neden olurken, ihtiyaçların hızlı bir şekilde tatmin edilmesi mutluluk getirmekte ve tatminin sağlanması için gerekli olan karşılanma derecesi geçmiş yaşantılar, başkalarıyla karşılaştırma, kişisel değerler ve diğer faktörlerden etkilenen uyum ve istek düzeyine bağlı olmaktadır (Wilson, 1967: 302; Diener vd., 1999: 278). Öznel iyi oluş alanında yer alan bilimsel çalışmaların temel amaçlarından biri insan mutluluğunun ana belirleyicisini tanımlayabilmektir (Galinha ve Pais-Ribeiro, 2011: 34). Bu doğrultuda öznel iyi oluşu açıklayabilmek için çeşitli kuramlar üzerinde çalışılmıştır. Bu başlık altında öznel iyi oluş ile ilgili yapılmış kuramlara yer verilmektedir.

### 2.4.1. Erek Kuramı

Öznel iyi oluşu açıklayan kuramlardan biri "Erek Kuramı" dır. Erek kelimesi, "*gerçekleştirmek için tasarlanan ve erişilmek istenen şey, amaç, gaye, maksat, hedef"* olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). İhtiyaçların tatmin edilmemesi mutsuzluğa neden olurken, ihtiyaçların tatmin edilmesi bireyleri mutlu etmektedir (Wilson, 1967). Bu doğrultuda, Erek kuramı ile ilgili birçok soru sorulmuştur. Bu soruları şu şekilde sıralamak mümkündür (Diener ve Ryan, 2009: 394; Diener, 2009: 38):

"*İsteklerin karşılanması iyi oluşa yöneltir mi?",*

*"Bazı istekler mutluluğa zarar verir mi?",*

*"Uzun dönemli sonuçlar pahasına kısa süreli isteklerin karşılanması daha mı iyidir?",*

*"Bireyin istekleri birbiri ile çatışırsa ne yapılabilir?",*

*"Hangi istek ya da amaçlar daha önemlidir?",*

*"Farklı istek tipleri arasında denge kurulması gerekli mi?"*

"*Mutluluk, kişinin isteklerinin henüz karşılanmasından mı, amacına ulaşmış olmasından mı yoksa istenilenlere ulaşma sürecinden mi kaynaklanmaktadır?"*

Birçok filozof, mutluluğun bireylerin isteklerinin tatmini sonucunda mı yoksa isteklerin bastırılması sonucunda mı gerçekleştiğini sorgulamaktadır. Hedonik (hazcı) bakış açısında olan bilim insnalarına göre; bireyler, istekleri karşılanıp doyuma ulaştığı zaman mutlu olmakta, bazı bilim insanları ise isteklerin bastırıldığı zaman mutluluğun oluştuğunu savunmaktadır (Diener, 2009: 38). Öznel iyi oluş hazcı bir yaklaşımdan gelmesi nedeniyle erek kuramında, isteklerin doyuma ulaştığında mutlu olunduğu savunulmaktadır. Öznel iyi oluş kuramları arasında yer alan Erek kuramına göre; hedeflere ve amaçlara ulaşılması, ihtiyaçların karşılanması durumunda öznel iyi oluş sağlanmaktadır (Lewinski, 2015: 1; Furnham ve Cheng, 2000: 229; Omodei ve Wearing, 1990). Bu kurama göre, kişi amacını elde ettiğinde ve hedeflediği noktaya vardığında olumlu duyguları olumsuz duygularından fazla olup, tatmine ulaşıp öznel iyi oluşu sağlayabilir.

Erek kuramının, bireylerin ihtiyaçları karşılandığında ya da amaçlarına ulaştıklarında öznel iyi oluşun gerçekleştiğini savunması nedeniyle, *ihtiyaçlar* ve *amaçlar*, üzerinde durulması gereken iki kavram olarak öne çıkmaktadır. Maslow (1943) temel ihtiyaçların beş seviyede yer aldığı bir hiyerarşi belirlemiştir. Fiziksel ihtiyaçlardan başlayıp, kendini gerçekleştirmenin son seviye olduğu hiyerarşide, bir ihtiyacın karşılanabilmesi için kendinden önceki ihtiyacın karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçlar teorisine göre, insanların doğuştan gelen ihtiyaçları bulunmakta ve bu ihtiyaçların karşılanması için çalışılmaktadır. Bu ihtiyaçlar karşılandığı zaman öznel iyi oluş sağlanmaktadır (Diener ve Ryan, 2009: 394). İhtiyaçlar ve amaçlar birbiri ile ilişki içinde olup, ihtiyaçların karşılanmasının ya da amaçlara ulaşılmasının öznel iyi oluşu sağladığı söylenebilir.

Önemli amaçlara sahip olmak ve o amaçları sürdürebilmek iyi oluşun güvenilir bir göstergesidir. Bu nedenle bu kuram, öznel iyi oluşu açıklamada gerilimi azaltan ve keyif veren aktiviteleri birleştirebilmektedir. Önemli amaçlara sahip

insanlar, daha enerjik olmaya, rahatlamaya, ferahlamaya, yaşamda heyacanlı olmak gibi daha olumlu duygular deneyimlemeye eğilimli olmakta ve yaşamın anlamlı olduğunu hissetmektedir (Tamir ve Diener, 2008: 419; Diener, vd., 2002: 66). Kişilerin hayatlarında ulaşmak istedikleri kendileri için önem arz eden amaçları bulunmaktadır.

### 2.4.2. Etkinlik Kuramı

Erek kuramına göre, kişiler ihtiyaçları karşılandığında ya da amaçlarına ulaştıkları zaman mutlu olurken etkinlik kuramında amaçlara ulaşmak için yapılan aktivitelerin insanları mutlu ettiği belirtilmektedir. Çünkü, görevler kişilerin beceri düzeyleri ile eşleştirildiği zaman etkinlikler haz verici olarak görülmekte, eğer bir etkinlik çok kolaysa sıkıcı olmakta, çok zor ise endişeye neden olmaktadır. Kişi, yoğun konsantrasyona dayanan ve kişinin becerileri ile işin zorluklarının neredeyse eşit olduğu etkinliklerle ilgilendiği zaman etkinlik süreci keyif veren bir akış deneyimi ile sonuçlanmaktadır. Bu kurama göre dağa tırmanırken yapılan faaliyetler, zirveye ulaşmaktan daha çok mutluluk verebilmektedir. (Diener, 1984: 564).

Etkinlik kuramlarının en eski ve önemli savunucularından olan Aristotle, mutluluğun, iyi bir şekilde gerçekleştirilmiş faaliyetler vasıtasıyla gerçekleştiğini belirtmektedir (Diener, 2009: 41). Bir amaca ulaşmaya çalışmak ya da onu istemek, o amacın karşılanmasından alınan keyiften daha önemli olduğu belirtilmektedir (Durayappah, 2010: 683). Bir şeyleri istemenin, onların karşılanmasından daha fazla mutluluk yaratmakta ve amaca doğru yaklaşma süreci daha fazla keyif vermektedir (Dursun, 2012: 19).

Etkinlik kuramı ile ilgili en belirgin formülasyon akış teorisidir. Kişilerin, faaliyetleri yaparken hissettiklerine dayanan bu teoride, kişiler faaliyeti yerine getirirken ona odaklanmakta ve hiçbir şey o faaliyetin verdiği histen önemli olmamaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). Bu doğrultuda, kişilerin, amaçlarına

ulaşmasını sağlayacak faaliyetleri yerine getirirken yüksek öznel iyi oluşa ulaşabileceklerini söyleyebilmek mümkün olabilir.

Erek kuramı ile etkinlik kuramı arasındaki temel fark, kuramların öznel iyi oluş kaynağından kaynaklanmakta olup; benzer yanları ise, her iki kuram da evrensel ihtiyaçlar ile ilgili olmaktadır. (Ormel, Lindenberg, Steverink ve Verbrugge, 1999: 63). Erek kuramında, öznel iyi oluşu sağlayan isteklerin karşılanması ya da amaçların gerçekleşmesi olup, etkinlik kuramında öznel iyi oluşun kaynağı, sonuca doğru gitmeyi sağlayan etkinliklerdir. Her iki kuramın ortak paydası, öznel iyi oluşu sağlayan ihtiyaç ya da amaçlardır.

Erek kuramı, sonuca ulaşıldığında, somut bir şekilde amaç elde edildiğinde kişilerin öznel iyi oluşa ulaştıklarını öne sürerken, etkinlik kuramı, amacı elde etmekten ziyade amaca giden yolda kişilerin gösterdikleri davranışların, faaliyetlerin mutluluğa neden olduğunu belirtmektedir. Burada önemli olan yapılacak etkinlikler için kişilerin beceri düzeylerinin yeterli olmasıdır. Tersi bir durumda kişi, kendini yetersiz hissederek olumsuz duygulanım yaşayacak bu da öznel iyi oluşu etkileyecektir.

### 2.4.3. Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları

Öznel iyi oluşu açıklayan kuramlardan diğerleri aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı kuramlarıdır. Aşağıdan yukarı kuramına göre, insanların temel ve evrensel ihtiyaçları bulunmaktadır ve hayat şartları bu ihtiyaçları karşılamaya yeterse kişiler mutlu olabilmektedir (Rajeesh, 2012: 42; Diener vd., 1999: 278; Brief, Butcher, George ve Link, 1993). Yaşam alanlarından alınan doyum, yaşam doyumu ile güçlü bir ilişki içinde olmakta ve bu durum aşağıdan yukarıya kuramını desteklemektedir (Lucas, 2004). Kişilerin, evlilik, iş, arkadaşlık ve sağlık gibi yaşam alanlarından sağladığı doyum öznel iyi oluşlarını artırmaktadır (Headey, Veenhoven ve Wearing, 1991). Kurama göre mutluluk, basitçe, birçok haz veren anların

toplamından oluşmaktadır. Kişi, yaşamındaki hazların ve acıların toplamıyla ilgili zihinsel hesaplamalar yaparak mutlu olup olmadığı yargısına varmaktadır (Diener, 1984: 565). Bu görüşe göre, mutluluk, kişinin keyifli ve haz veren anlarının toplamı olmakla beraber bu anların acılardan fazla olması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Bu teori, yaşam doyumu ile ilgili yargıları, yaşam alanlarındaki nispeten az sayıda gerçekleşen doyumların değerlendirmesine dayandırmaktadır (Schimmack, 2008: 98). Aşağıdan yukarı kuramında, kişinin gündelik yaşamında tecrübe ettiği olayların, yaşam şartlarının, sosyo-ekonomik durumun, eğitimsel kazanımların, fiziksel sağlığın ve yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerin mutluluğu etkilediği savunulmaktadır (Diener, vd., 1999: 278; Lyubomirsky ve Dickerhoof, 2010: 230). Bu kuramın çok fazla destek görmediği belirtilmektedir (Myers ve Diener, 1995).

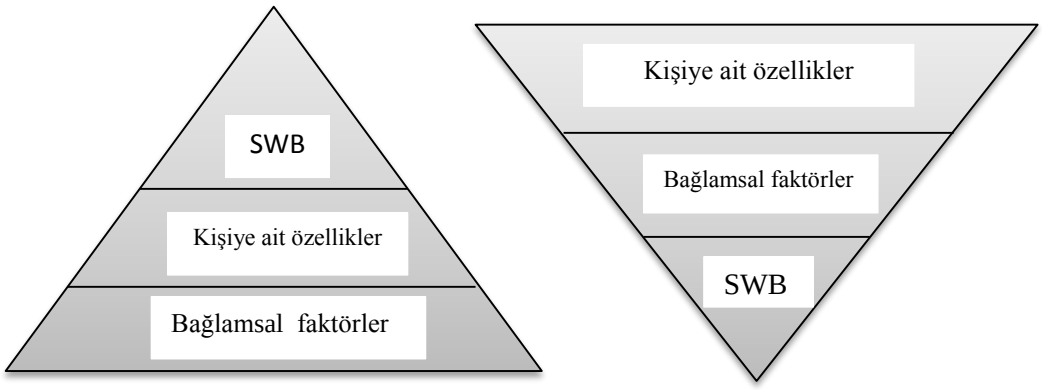
Aşağıdan yukarı kuramının aksine yukarıdan aşağı kuramına göre, hayat şartları gibi dışsal değişkenler mutluluk sağlamamakta, kişilerin davranışlarını ve bilişlerini etkileyen biyolojik ya da doğuştan gelen faktörler mutluluk sağlamaktadır. Örneğin, kişilik özellikleri, bireylerin olumlu ya da olumsuz duygu hissetmelerine neden olmaktadır; bir birey dışa dönük bir kişilik özelliğine sahipse olumlu duygusu yüksek seviyede olacak, evhamlı, sinirli bir kişiyse olumsuz duygulanımı yüksek olacaktır (Lyubomirsky ve Dickerhoof, 2010: 230). Lykken ve Tellegan (1996) tarafından yapılan araştırmada ayrı ortamlarda yetiştirilen tek yumurta ikizlerinin öznel iyi oluşlarını, sosyo-ekonomik durum, eğitimsel kazanımlar, aile geliri ve evlilik durumu gibi değişkenler tarafından %3 gibi bir oranla açıklanırken genetik faktörlerin öznel iyi oluşu açıklama düzeyi %44 ile %52 arasında bulunmuştur. Buna göre genetik faktörlerin mutluluk ile bir ilgisi bulunmaktadır.

Aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı kuramları ile ilgili olarak tartışmalı durumlar bulunmaktadır (Diener, 2009: 43):

- Bunlardan ilki mutluluğun bir özellik mi yoksa bir durum mu olduğuyla ilgilidir. Yukarıdan aşağı kuramına göre mutlu bir insan şu an mutsuz olabilir;

aşağıdan yukarı kuramına göre ise kişi, mutlu anlarıyla birlikte mutlu bir insan olabilmektedir.

- Bir diğer tartışma konusu, haz veren olayların mutluluk yaratmadaki rolü ile ilgilidir. Aşağıdan yukarı kuramına göre haz veren olayların yokluğu depresyona neden olabilir; yukarıdan aşağı kuramına göre depresyon, normalde haz veren olaylardan alınacak keyif duygusunu olumsuz etkilemektedir.




**Şekil 2. 1. Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları**

**Kaynak:** Galinha, I. C. and Pais-Ribeiro, J. L. (2011), "Cognitive, Affective and Contextual Predictors of Subjective Wellbeing", *International Journal of Wellbeing*, 2(1), pp. 34–53'den derlenmiştir.

Şekil 2.1'de aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı kuramları görülmektedir. Aşağıdan yukarı kuramı bağlamsal faktörlerin önemini vurgulamakta, yukarıdan aşağı kuramı ise kişiye ait özellikleri vurgulamaktadır. İki kuramın birbiri ile entegre edilmesi sonucunda daha dinamik bir model elde edilebilmektedir (Galinha ve Pais-Biero, 2011). Böylelikle kuramlar ile ilgili tartışmalı durumların önüne geçilebilir.

### 2.4.4. Uyum Kuramı

Kişiler, evlenme ve işten ayrılma gibi büyük yaşam olaylarının mutluluk üzerinde çok büyük etkisi olduğunu farzetmektedirler. Son yıllarda yapılan araştırmalar (Lykken ve Tellegen, 1996; Headey ve Wearing, 1992) bu durumun tam

tersini ileri sürmektedir. Evlenme, boşanma, piyango kazanma, işe alma, işten atılma gibi yaşamsal olayların, öznel iyi oluş üzerinde sadece birkaç aydan daha fazla etki etmesi gerekmekte çünkü kişiler bu olaylara kolay ve kaçınılamaz bir şekilde adapte olmaktadır (Luhmann, Hofmann, Eid ve Lucas, 2012: 1-2).

İnsanların, yaşadıkları her ortama ve olaya adapte olma eğiliminde olması nedeniyle uyum kuramı, insanların öznel iyi oluşlarını ve nasıl uyum sağladığını açıklamaya çalışmaktadır. Modern öznel iyi oluş teorilerinin önde gelen bileşenlerinden biri olmayı sürdüren adaptasyon kavramı, evrim ya da gelişim, insanları, dışsal koşullara adapte olmaya hazırlamaktadır. İnsan vücudu, sıcağa, soğuğa ve yüksek rakımlı alanlardaki basınca uyum sağlayan bir yapıdadır. Aynı şekilde, tutum ya da davranış iyi ve kötü olaylara uyum sağlamakta, böylece kişiler uzun süre ne mutlu ne de umutsuz kalmamaktadır. Çünkü kişilerin duygu sistemi, yeni olaylara çok güçlü tepki vermekte ama bu tepki zaman geçtikçe azalmaktadır. Bu doğrultuda öznel iyi oluş bakış açısına göre, yeni olaylar, geçmişte yaşanmış olaylardan genellikle daha fazla etki yaratmaktadır (Diener vd., 1999: 285).

Kişiler, sakatlık ve hastalık dahil olmak üzere yaşamlarında olan hemen hemen tüm olaylara uyum sağlamaktadır ve bu durum ilgili yazında "hedonic adaptation" olarak belirtilmektedir. Uyumun tamamlanması ile beraber, uyum sürecinden sonra kişiler olaylardan önceki iyilik durumlarına geri dönecektirler (Fafchams ve Kebede, 2008; Lucas, 2007). Kişiler, bir durumla ya da olayla ilk karşılaştıklarında olumlu ya da olumsuz güçlü bir tepki vermektedir. Ama zaman geçtikçe olaya ya da duruma alıştıkça, verdikleri tepkinin şiddeti azalarak, duruma uyum sağlayarak normal duygu durumuna dönmeye başlayabileceği ve öznel iyi oluşun dalgalı bir seyir izleyeceği söylenebilir.

Suh, Diener ve Fujita (1996), insanların karşılaştıkları birçok olaya üç aydan kısa bir sürede uyum sağladığını belirtmektedir. Önemli bir sakatlık geçiren bir kişi, olayın ilk zamanlarında daha fazla tepki verecek zaman geçince durumunu

kabullenerek tepkilerini azaltacaktır. Sakatlığın olduğu andaki öznel iyi oluş ile ilerleyen zamanlardaki öznel iyi oluş farklı olabileceği düşünülebilir.

Olayların, olumlu veya olumsuz sonuçlanmasına göre kişiler, düşük ya da yüksek düzeyde öznel iyi oluşa sahip olabilirler. Olaya, bir süre sonra uyum sağlanması nedeniyle olayın, yaşandığı anda yarattığı öznel iyi oluş ile üzerinden bir süre geçtikten sonra yaratacağı öznel iyi oluş düzeyi birbirinden farklı olacaktır. Kurama göre, olayların başlangıçta kişilerde yarattığı etkiler öznel iyi oluşlarında geçici etki gösterebilir.

### 2.4.5. Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı

Öznel iyi oluş ile ilgili bir diğer kuram çok yönlü uyuşmazlık kuramıdır. Michalos (1985) tarafından geliştirilen kurama göre; kişiler kendilerini, diğer kişiler, geçmiş yaşam şartları, arzular, istekler, ideal tatmin düzeyi, ihtiyaçlar ve amaçları içeren çok yönlü standartlar ile karşılaştırmaktadırlar. Kişinin, doyuma varıp varmadığına dair yargısı, şu an yaşadığı koşullar ile bu standartlar arasındaki farklılıklara dayanmaktadır. Çok yönlü uyuşmazlık kuramına göre, kişilerin hayatının her alanı ile ilgili olan öznel iyi oluşları, birkaç farklı boşluk ile ilgili kişinin zihinsel kombinasyonu tarafından tanımlanmakta olup, bu boşluklar, kişinin sahip olduğunu algıladıkları ile istekleri arasındaki farktan doğmakta ve kişiler, sahip oldukları ile isteklerini karşılaştırmakta, bunun sonucuna göre öznel iyi oluşa ulaşıp ulaşamamaktadırlar (Andrews ve Robinson, 1991: 64). Kişinin karşılaştığı standartlar, mevcut koşullarından yüksek düzeyde olursa doyumsuzluk yaşanacağı, alt düzeyde olursa öznel iyi oluşun olumsuz etkileneceği söylenebilir.

Çok yönlü uyuşmazlık kuramının en yaygını, sosyal karşılaştırma kuramı olarak yazında görülmektedir. Festinger (1954) sosyal karşılaştırma süreci ile ilgili teoriyi öne sürmüştür. Sosyal karşılaştırmaya göre, kişilerin kendi sahip

olduklarından farklı yetenek düzeyindeki kişilerle karşılaştırma yapmasının kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir (Gibbons, Benbow ve Gerrard, 1994: 638).

Kişiler, yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda ya mutlu ya da mutsuz olabilmektedirler. Kişiler, sahip olduklarını şu faktörler ile karşılaştırmaktadır (Andrews ve Robinson, 1991: 64-65)

- Diğer insanların sahip oldukları,
- Kişinin, geçmişte sahip olduğu en iyi şey,
- Kişinin, şu ana kadar sahip olmayı istediği şeyler,
- Kişinin, gelecekte sahip olmayı istediği şeyler,
- Kişinin, layık olduğu şeyler,
- Kişinin, ihtiyacı olduğuna inandığı şeyler.

Sosyal karşılaştırma kuramının, J. Stacy Adams tarafından gerçekleştirilen, motivasyon teorileri arasında yer alan eşitlik teorisini etkilediği belirtilmekte ve her iki teorinin, kişinin kendi durumunu başkalarının durumu açısından değerlendirmesi ile ilgili olduğu görülmektedir (Griffin, 2014: 101; Miner, 2005: 134). Eşitlik teorisine göre; kişinin tatmin olma derecesi ve başarısı, çalıştığı ortam ile ilgili eşitlik algısına bağlı olmakta, eşitlik algısı, kişinin, kendi sarfettiği gayret sonucunda elde ettiği sonucu, başkalarının gayreti sonucunda elde ettiği sonuçla karşılaştırması neticesinde oluşmaktadır (Luthans, 2010: 170; Koçel, 2005: 653). Sosyal karşılaştırma sürecinde, kişi, sonuç / gayret oranı dışındaki faktörleri dikkate aldığı görülebilir.

Sosyal karşılaştırmaya güncel bakış açısına göre; sosyal karşılaştırma, kişinin, ilişki içinde olduğu bir ya da daha fazla kişi hakkında elde ettiği bilgiyi düşünme süreci olarak tanımlanmakta ve süreç; bilgi edinme, edinilen bilgi hakkında düşünme ve tepki verme olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Wood, 1996: 520-521). Bu süreçte kişi, çevresindeki diğer insanları temel alarak, onlarla ilgili

edindikleri bilgileri zihinlerinde analiz ederek karşılaştırmalarını yaparak ulaştığı sonuca göre ya mutlu ya da mutsuz olabilmektedir. Eğer, kişinin kendisini karşılaştırdığı kişiler, kendisinden kötü ise mutlu; kendisinden iyi ise mutsuz olması gerekmektedir (Diener vd., 1999: 282).

### 2.4.6. Mutluluğu Anlamlandırma Yaklaşımı

İnsanlar, yaşadıkları olayları pasif olarak değerlendirmemekte; hayatları boyunca yaşadıkları tüm olayları anlam verme, çerçeveleme, değerlendirme, yorumlama, tasarlama ve hatırlamadan oluşan bilişsel bir süreçten geçirmektedir. Bu durum, insanların hayatlarını, kendilerine ayrılmış sosyal dünyada yaşadıklarını göstermektedir ve bu öznel değerlendirmeler mutluluk üzerine büyük etki etmektedir (Lyubomisky, 2001: 240). Mutluluğu anlamlandırma yaklaşımına göre, kişiler yaşadıkları olayları kendi bilişsel süreçlerinden geçirerek kendilerinde olumlu ya da olumsuz duygu yaratabilmektedirler. Bu noktada, kişilerin o olayları nasıl görmek istediği yani nasıl algıladığı ve yorumladığı önemli olmaktadır.

Kişiler, yaşam şartlarını iyimser bir bakış açısı ile değerlendirdikleri zaman daha mutlu bir insan olmakta ve bu, bardağın dolu tarafını görmekle ilgili bir durumdur. Kişi, bir iş için nitelikli ve rekabetçi olsun ya da olmasın, o iş için en iyi eleman olduğunu düşünüyorsa mutlu olacaktır. Aynı şekilde, kişi, kendisi ile eş düzeyde çalışan arkadaşından yıllık gelirini fazla olarak görüyorsa bu durumu tatmin edici olarak yorumlayacaktır ama yıllık gelirini düşük olarak görürse bu durum tatminsizlik yaratacak ve mutsuz olmasına neden olacaktır (Lyubomisky ve Dickerhoof, 2010: 231). Kişiler, yaşadıkları olayları ve yaşam koşullarını, değerlendirmeleri sonucunda olumlu olarak anlamlandırıyorlarsa öznel iyi oluşları olumlu yönde etkilenebileceği; değerlendirmeleri olumsuz bir bakış açısı ile yapıyorlarsa öznel iyi oluş düzeylerinin azalabileceği söylenebilir.

Mutluluğu anlamlandırma yaklaşımı, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı kuramları ile benzerlik göstermektedir. Yaklaşım, kişilerin, aşağıdan yukarı kuramında olduğu gibi yaşam şartlarını değerlendirmesi ve yukarıdan aşağı kuramında olduğu gibi olaylara ya da şartlara olumlu ya da olumsuz bakabilme gibi kişisel özelliklere sahip olmasını içermektedir. Genel anlamıyla, olayların değerlendirmesinin ve yorumlanmasının, kişilerin öznel iyi oluşlarını etkileyebileceği söylenebilir.

### 2.4.7. Öznel İyi Oluş İle İlgili Diğer Kuramlar

Öznel iyi oluş ile ilgili alan yazınında çok fazla yer almamasına rağmen bahsedilen kuramların yanında *yargı* ve *bağ* kuramları dikkati çekmektedir (Diener, 1984):

- Kişinin, mevcut durumunu bazı standartlara göre değerlendirilerek öznel iyi oluşun etkilendiğini öne süren yargı kuramlarının kapsamında, kişilerin kendilerini başka kişiler ile karşılaştırdığı sosyal karşılaştırma kuramı ve kişilerin yaşadıkları olaylara uyum sağlamaları sonucunda öznel iyi oluşun etkilendiğini öne süren uyum kuramı yer almaktadır.

- Kişilerin, neden mutlu olmaya eğilimli bir yapıya sahip olduğunu araştıran çok sayıda model bulunmaktadır. Bu modellerden biri hafıza, koşullanma ya da bilişsel ilkelere dayanan bağ kuramıdır. Bu kurama göre; kişilerin yaşadıkları olaylar sonucunda oluşan düşünce ve duyguları hafızalarında bağ şeklinde bir ağ oluşturmakta ve olumlu bağlara ilişkin güçlü ağ oluşturan bireyler, alışkanlık gereği olumlu tepki vermeyi öğrenmişlerdir. Kişiler, yaşadıkları olayların olumlu ya da olumsuz sonuçlarına ilişkin zihinlerinde ağlar oluşturmakta ve olumlu ya da olumsuz oluşan bu ağlar, öznel iyi oluş düzeylerini etkileyebilmektedir.

Öznel iyi oluşu açıklamaya çalışan ve henüz çok yeni olan bir diğer kuram ise nörolojik kuramdır. Bu kuram, öznel iyi oluşun sebebini beynin sol ön beyin kabuğunda aramakta olup, nörolojik kuram bazı kişilerin, genetik olarak önkorteksleri sayesinde mutlu olduklarını savunmaktadır (Özen, 2005, Akt: Çevik 2010: 19; Nigar, 2014: 21).

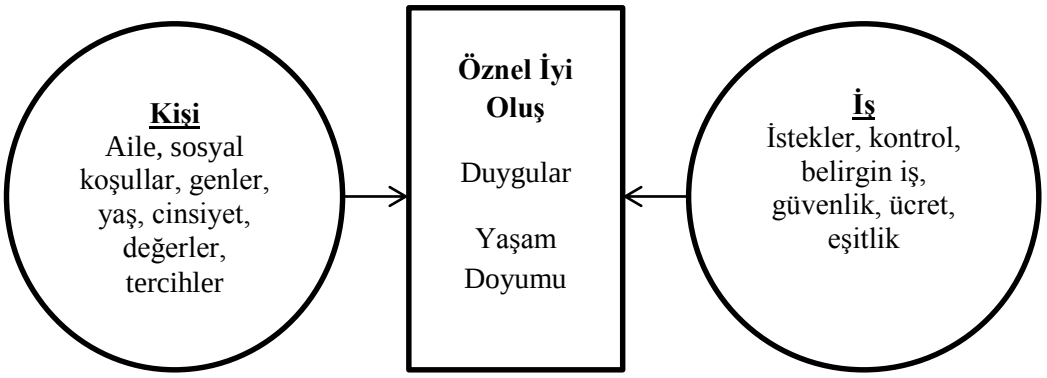
İnsanoğlu varlığını devam ettirdiği sürece, öznel iyi oluşun oluşumu merak konusu olacaktır. Bu nedenle öznel iyi oluşu açıklayan çeşitli çalışmaların devam edeceği söylenebilir.

## 2.5. Öznel İyi Oluşu Etkileyen Etmenler

Öznel iyi oluş kavramını açıklamaya çalışan kuramlar incelendiğinde öznel iyi oluşun, kişilik özellikleri, yaşanan olayların değerlendirip yorumlanması, kişilerin istek ve beklentileri, kendilerini belirli standartlarla ve kişilerle karşılaştırmaları gibi faktörlerle oluştuğu görülmektedir. Diener (1984), kişilerin öznel iyi oluşlarını etkileyen faktörleri 3 maddede şu şekilde belirtmiştir:

- Genetik, yaş gibi biyo-sosyal özellikler,
- Özsaygı ve dışa dönüklük gibi kişilik özellikleri,
- Aile, iş tatmini gibi sosyal destek unsurları.

Çalışanların, öznel iyi oluşlarını etkileyen faktörler şekil 2.1'de gösterilmektedir.




**Şekil 2. 2 Kişilerin İşteki Öznel İyi Oluşlarını Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** Bryson, A., Forth, J., Stokes, L. and NIESR (2014), "Does Worker Well-Being Affect Workplace Performance", *Departmen for Business Innovation & Skills*, October, London, p. 33.

Şekil 2.1'de görüldüğü gibi kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler çalışanların öznel iyi oluşlarını etkilemektedir. Kişilerin aile yapısı, sosyal koşulları, genetik yapısı, yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri, sahip oldukları değerler, tercihler ile iş ile ilgili istekleri, ücret, güvenlik, eşitlik gibi iş ile ilgili koşulları öznel iyi oluşu etkileyebilmektedir. Dolayısıyla öznel iyilik halinin kişi ve işten etkilenerek oluştuğu söylenebilir. Kişinin sahip olduğu özellikler ile yaşam süresinin çoğunu geçirdiği işi ile ilgili özellikler hayata dair hissedeceği olumlu ve olumsuz duygu durumlarını ve yaşamdan alacağı doyumu etkileyebilir. Kişi, kötümser bir bakış açısına sahipse ya da işinde sorunlar yaşıyorsa olayları bu dogrultada değerlendirecek, hissettiği duygular ve yaşamından alacağı doyumda aynı doğrultuda olacaktır. Kişinin, sahip olduğu özellikler dışarıdan müdahale edilip değiştirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle iş ile ilgili faktörler üzerinde olumlu yönde gerekli değişiklikler yapılabilir.

### 2.5.1. Sosyo-Demografik Etmenler

Yaş ve cinsiyet gibi biyo-sosyal değişkenlerin çoğunun öznel iyi oluşun sadece küçük bir kısmının sebebini açıkladığı ve kişiliğin öznel iyi oluşa etki eden en

güçlü etmenlerden biri olduğu belirtilmektedir (Tuzgöl-Dost, 2004: 18). Bu doğrultuda biyo-sosyal değişkenlerin öznel iyi oluşu etkileyen temel faktörlerden olmadığı söylenebilir. Buna rağmen yapılan çalışmalarda değişen sonuçlar elde edilmiştir.

Inglehart (2002) ve Joshi (2010), yaptıkları araştırmalarda kadın çalışanların erkeklere göre yaşamlarından daha çok doyum aldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, örgüt çevresi ile olan etkileşimden, daha iyi çalışan/aile yaşamından, iyi kişilerarası iletişimden, etkili iletişim becerilerinden ayrıca kadın çalışanların erkeklere göre daha hoşgörülü, kolaylaştırıcı ve daha hırslı olmasından kaynaklandığı söylenebilmektedir. Kadınlar, daha işbirlikçi, empati yeteneği yüksek, daha olumlu sözsüz sinyaller gönderen, daha ödüllendirici ve daha yakın kişisel ilişkiler kurmaktadırlar (Argyle ve Lu, 1990: 256). Kadınların, erkeklere göre daha çok olumlu ve olumsuz duygu deneyimledikleri belirtilmektedir. Yaşanılan olumsuz duygular, kadınların üzüntü, korku, sinirlilik, utanç, suçluluk gibi içselleştirdikleri duygu durumlarından kaynaklanmakta ve bu duygu durumları depresyon, endişe ve yeme bozukluğu olarak ortaya çıkmaktadır (Lucas ve Gohm, 2000: 292). Kadınların olaylar karşısında hissettikleri duygu durumları ve yaşam doyumlarının erkeklerden farklı olduğu söylenebilir.

Öznel iyi oluş ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, Diener (1984), insanların yaşı ile öznel iyi oluşları arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtirken, Wilson (1967) gençlerin yaşlılardan daha mutlu olduklarını belirtmektedir. Horley ve Laveny (1995) yaptıkları çalışmada yaşam doyumu, yaşam kalitesi ve mutluluklarının 30 ve 39 yaş aralığında azaldığını, 40 yaş ve üzerindeki kişilerde artış gösterdiğini, 75 yaş ve üzerindeki kişlerde ise azalışa geçtiğini bulgulamıştır. Hansen ve Slagsvold (2012) ise 75 yaşın üzerindeki kişilerin öznel iyi oluş düzeylerini yüksek tutamadıklarını belirtmektedir. Yaş ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki eğimli bir yapı göstermekte ve birçok ülkede (Amerika, Fransa, İtalya, Almanya, İspanya vb.) 30'lu yaşların ortası ile 40'lı yaşların sonlarına doğru minimum değerde olduğu belirtilmektedir (Clark ve Oswald, 2006). Bu doğrultuda yaş ilerledikçe öznel iyi

oluş düzeyinin arttığı ama bellirli bir noktadan sonra azalışa geçtiği sonra tekrardan arttığı ve 75 yaş ve üzerinde azaldığı söylenebilir.

Inglehart (2002) zengin ülkelerde çalışan genç kadınların erkeklerden daha mutlu olduğu; yaşlı kadınların ise erkeklerden daha mutsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Shmotkin (1990), genç kadınların yaşam doyumunun genç erkeklerden fazla, yaşlı erkeklerin yaşam doyumunun yaşlı kadınlardan fazla olduğunu bulgulamıştır.

Diener ve Diener (1996), sosyo-ekonomik durumun, yaş ve cinsiyete göre öznel iyi oluş ile daha güçlü ilişkiler gösterdiğini belirtmektedir. Gelir, kişilerin doğuştan gelen ihtiyaçları karşıladığı sürece öznel iyi oluşu artırmakta olup, fakir ülkelerde ve zengin ülkelerde düşük gelir seviyelerinde gelirin, öznel iyi oluşu büyük ölçüde etkilemesi gerekmektedir çünkü gelir, kişilerin yiyecek, barınma ve giyim gibi ihtiyaçlarını etkilemektedir (Diener ve Oishi, 2000: 187). Fakir ülkelerde, öznel iyi oluşun bileşeni olan yaşam doyumunun ekonomik doyum ile güçlü ilişkiler içinde olduğu, zengin ülkelerde evdeki doyumun yaşam doyumu ile güçlü ilişkiler gösterdiği bulgulanmıştır (Oishi, Diener, Lucas ve Suh, 1999). Türkiye, Yunanistan, İtalya, Amerika, Fransa ve Danimarka'nın da yer aldığı 42 millette yapılan araştırmada; Norveç, Avusturya, İsviçre gibi gelir düzeyi yüksek ülkelerde yaşam doyumunun yüksek, Bulgaristan, Güney Afrika ve Hindistan gibi gelir düzeyi düşük ülkelerde yaşam doyumunun düşük olduğu görülmektedir (Diener ve Oishi, 2000: 199).

Kişisel gelirin, öznel iyi oluşu çok az etkilediği söylenirken, maddi durumu iyi olan insanların, maddi durumu iyi olmayanlara göre öznel iyi oluş düzeylerinin yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Cummins, 2000: 133). Ekonomik durumu, üst ve orta düzey olan kişilerin öznel iyi oluşlarının, ekonomik durumu alt düzeyde olanlara oranla daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Tuzgöl-Dost, 2004). Gelir düzeyi üç ayrı gruba ayrıldığında; düşük gelir düzeyi düşük öznel iyi oluş, orta seviye gelir düzeyi orta seviyede öznel iyi oluş, yüksek gelir düzeyi ise yüksek öznel

iyi oluş sağlamaktadır (Cramm, Moller ve Nieboer, 2010: 1016). Pinguart ve Sörensen (2000), sosyo-ekonomik düzey ile öznel iyi oluş arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Bu bulguların aksine Myers ve Diener'in (1995) yaptığı çalışmada, az sayıda kişi, paranın öznel iyi oluşlarını artırdığını belirtmiştir.

Kişilerin eğitim düzeyleri ile öznel iyi oluşları arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma olmamakla birlikte eğitim düzeyinin öznel iyi oluşun küçük bir kısmını açıkladığı yapılan meta analizler sonucunda elde edilmiştir (Witter, Okun, Stock ve Harring, 1984).

Öznel iyi oluşu etkileyebilecek bir diğer değişken olan medeni durum ile ilgili yapılan çalışmalarda evli erkek ya da kadınların, evli olmayanlara göre daha mutlu oldukları, daha az stress yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır (Gove, Style ve Hughes, 1990; Lee, Seccombe ve Shehan, 1991; Coombs, 1991). Evli olan kişilerin öznel iyi oluşlarının hiç evlenmemiş kişilerden daha yüksek olmakla birlikte hiç evlenmemiş kişilerin öznel iyi oluşlarının boşanmış, ayrılmış ve dul kişilerden daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Diener, Gohm, Suh ve Oishi, 2000). En az bir yıllık evli kişiler üzerine yapılan araştırmada, evlilikte problem çözme becerisi ve evlilikten alınan doyumun öznel iyi oluşu olumlu yönde etkilediği, kontrol odağının öznel iyi oluşu olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Canbulat ve Cihangir-Çankaya, 2014). Mutsuz evliliklerin, genel mutluluk düzeyini, yaşam doyumunu, öz saygıyı, genel sağlık durumunu olumsuz etkilediği ve mutsuz evlilikleri sürdürmenin boşanmaktan daha zarar verici olduğu belirtilmektedir (Hawkins, 2005). Evlilikte eşlerin, sorun çözücü yaklaşım sergilemelerinin ve evliliklerinden keyif almalarının evlilik süresince öznel iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği, evliliğinde çözülemeyen problemleri olan kişilerin öznel iyi oluşlarının olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir.

### 2.5.2. Kişilik ile ilgili Etmenler

DeNeve ve Cooper (1998), birçok araştırmada öznel iyi oluş ile demografik faktörler arasındaki ilişkinin zayıf bulunması nedeniyle çalışmaların kişilik özelliklerine kaydığını belirtmektedir.

Çalışanların, öznel iyi oluşları, kişilik özellikleri, iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi bulma, din, maneviyat ve sosyal ilişkilerin kalitesi tarafından etkilenmektedir (Graham, Shier, Newberry ve Esina, 2014: 4). Kişilik özelliklerinden, dışa dönüklük, özsaygı, özerklik ya da kişisel kontrol hissetme, iyimserlik, uygunluk, dürüstlük, duygusal denge, kontrol isteği ve dayanıklılık kişilerin öznel iyi oluşlarını olumlu yönde etkilemektedir (DeNeve ve Cooper, 1998; Myers ve Diener, 1995). Özsaygı, öznel iyi oluşun, yaşam doyumu, olumlu ve olumsuz duygu boyutlarının önemli bir göstergesi olmaktadır (Shimmack ve Diener, 2003: 104). Cenkseven ve Akbaş (2007), nevrotik ve dışa dönük kişilik özelliklerinin öznel iyi olmanın en önemli yordayıcıları olarak belirtmektedir. Dışa dönüklük ile olumlu duygular, nevrotik kişilik özelliği ile olumsuz duygular arasında güçlü ilişkiler olduğu belirtilmektedir (Watson ve Clark, 1992; Steel, Schmidt ve Shultz, 2008). Öznel iyi oluşun yüksek düzeyi, yüksek dışa dönüklük, düşük nevrotik kişilik özelliği ve yüksek sorumluluk duygusu ile ilişkilendirilmektedir (Hayes ve Joseph, 2003: 724).

Dışadönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve yumuşak başlılık kişilik özelliklerinin öznel iyi oluşu olumlu yönde etkilediği, nevrotik kişilik özelliğinin ise öznel iyi oluşu olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Cheng, Weiss ve Siegel, 2015; Doğan, 2013). Dışa dönüklük ve açıklık kişilik özellikleri olumlu duygunun, nevrotik kişilik özelliği olumsuz duygunun önemli öngöstergeleri olarak bulgulanmıştır (Gutie´rrez vd., 2005: 1564). Olumlu duyguları deneyimleyen kişilerin, dışa dönük, aktif, hevesli ve işbirlikçi kişilik özellikleri göstermeye eğilimli olduğu; çoğunlukla olumsuz duygular deneyimleyenlerin özsaygılarının düşük ve diğer kişiler ile ilişkilerinde duygusal tepki veren, hassas, gergin, huzursuz,

düşüncesiz, agresif ve şüpheci olduğu belirtilmektedir (Emmons ve Diener, 1985: 94).

### 2.5.3. Örgütsel- Durumsal ve Çevresel Etmenler

Öznel iyi oluş, kişilerin çalışma yaşamı ile ilişkili olmaktadır (Cotter ve Fouad, 2011: 52). Kişilerin, iş hayatının içinde aktif olarak bir rol oynamamaları öznel iyi oluşlarını etkileyebilmektedir. İşsizlik ile ilgili yapılan bir çalışmada uzun dönemli işsiz kişilerin kısa dönemli işsizlik yaşayan kişilerden daha mutlu oldukları ve işsizliğin olumsuz etkilerinin 30'lu yaşlarındaki ve eğitim düzeyi yüksek olan insanlarda daha fazla görüldüğü belirtilmektedir (Clark ve Oswald, 1994: 651-658). Bir işe sahip olup çalışan kişilerin, işi olmayan kişilere kıyasla öznel iyi oluşlarının yüksek olduğu söylenmektedir (Arglye, 2001; Warr, 1999)

Danna ve Griffin (1999)'a göre iş yaşamındaki sosyal destek, sorumluluk derecesi, iş güvenliği, iş miktarı çalışanların öznel iyi oluşlarını etkilemektedir. Öznel iyi oluşun, işyerinde pozitif göstergeleri çalışan bağlılığı, iş tatmini; negatif göstergeleri, tükenmişlik ve işkoliklik olarak belirtilmektedir (Bakker ve Oerlemans, 2010: 3). Russell'e (2008) göre öznel iyi oluş, iş tatmini ve yüksek iş performansı sağlamakta, iş tatmini ve iş performansı öznel iyi oluşu etkilemektedir.

Dávila ve Finkelstein (2013), yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının bir rol olarak algılanması ile öznel iyi oluşun olumlu duygu boyutunu artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle, çalışanların kendilerini örgütün bir vatandaşı olarak görüp, kendilerini özdeşleştirmeleri önemli olmaktadır. Bakker ve Oerlemans'a (2010) göre yüksek etkinlik ve yüksek keyiften oluşan öznel iyi oluş, örgütün performansını artırmaktadır. Çalışanların düşük öznel iyi oluşları, iş rollerinde, ödüllendirme sisteminde, kişiler arası ilişkilerde ve çalışma şartlarında bir problem olduğunun göstergesi olarak belirtilmektedir (Joshi, 2010: 25).

Kişilerin işi, yaşamını etkileyen yaşam alanlarından biridir. Kişiler, işlerinde çok zaman harcamaktadırlar. İş-yaşam dengesinin, öznel iyi ile olumlu yönde bir ilişki içinde olduğu bulgulanmıştır (Gröpel ve Kuhl, 2009: 369). Bu nedenle, sahip olunan iş ve iş ile ilgili unsurlar, kişilerin öznel iyi oluşlarını etkileyebilmekte ve kişi, sahip olduğu öznel iyi oluşunu işe yansıtabilmektedir. Bundan dolayı öznel iyi oluş ve iş arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu söylenebilir.

Kültür, öznel iyi oluşu etkileyen bir değişken olup, bireyci kültürlerin toplulukçu kültürlere oranla öznel iyi oluş seviyesinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Diener, Oishi ve Lucas, 2003). Diğer bütün faktörler kontrol altında tutulduğunda bireyci kültürler, öznel iyi oluş ile devamlı olarak güçlü ilişki göstermektedir (Diener, Diener ve Diener, 1995).

Kişilerin, yaşadıkları zaman periyodunda gerçekleşen çevresel faktörlerin öznel iyi oluşu etkilediği söylenebilir. Almanya'da 20.yy.'ın ilk çeyreğinde doğmuş bir kişi Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı'ndan dolayı sosyal ve ekonomik kapsamda zorlu hayat koşullarında yaşamak durumunda kalmıştır. Bu kişinin yaşam doyumunun, 1950'li yıllardan sonra doğan biri ile karşılaştırıldığında daha düşük olduğu göze çarpmaktadır (Ulloa, Møller ve Sousa-Posa, 2013: 20). Bu doğrultuda, yaşanılan çevrede gelişen ekonomik sarsıntılar, savaşlar gibi ülkelerin göstergelerini etkileyen olayların kişi bazında etkileri olduğunu söylemek mümkün olabilir.

Öznel iyi oluş, iyi oluş, yaşam doyumu, mutluluk gibi faktörler ulusal başarının bir göstergesi olarak belirtilmektedir. OECD ve bazı ülkeler, öznel iyi oluşu ölçümlemeye çalışmaktadır çünkü ekonomik tatmin öznel yaşam doyumu ile ilikilendirilmektedir. Hatta OECD konuyla ilgili raporlar yayınlamakta ve politikaların düzenlenmesi ve ülkeler arası karşılaştırmalar yapılabilmesi için ortak bir ölçüm methodu belirlenmeye çalışılmaktadır (Uchida ve Ogihara, 2012). Bu doğrultuda kişilerin ekonomik durumunun, ülkelerin ekonomik büyümelerinin öznel iyi oluşu etkileyebileceği ve ekonomik durumları ölçümlemek için öznel iyi oluşun bir araç olarak kullanılabileceği söylenebilir.

Diener ve Seligman (2002), mutlu insanların, yüksek derecede sosyal olduklarını, güçlü romantik ilişkiler ve diğer kişilerle sosyal ilişkilere mutsuz insanlardan daha çok sahip olduklarını belirtmektedir. Kişilerin, sosyal ilişkilerinin öznel iyi oluşlarından etkilendiği söylenebilir.

Diener vd., (1991)'e göre çalışanlar, yaşamlarında doyuma ulaşabiliyorlarsa, keyif ve mutluluk gibi olumlu duyguları, üzüntü ve kızgınlık gibi olumsuz duygulardan daha sık deneyimliyorlarsa yüksek öznel iyi oluşa sahip olduğu düşünülmektedir. Eğer kişi, yaşamından doyum elde etmediğini belirtiyorsa, keyif ve olumlu duyguları nadiren hissediyorsa, hoş olmayan duyguları sıklıkla tecrübe ediyorsa o kişinin düşük öznel iyi oluşa sahip olduğu düşünülmektedir (Cotter ve Fouad, 2011: 52).

## 2.6. Öznel İyi Oluşun Değerlendirilmesi

Öznel iyi oluş ölçülebilir mi, ölçülebilirse hangi yollar ile ölçülebilir gibi sorulara verilecek cevaplar, öznel iyi oluş ile ilgili uygulamalı araştırmalara temel teşkil etmektedir (Larsen ve Eid, 2008: 4). Bu doğrultuda öznel iyi oluşun ölçülmesine yönelik yapılan ilk çalışmalarda araştırmacılar, kişilerin kendini değerlendirmesine imkan sağlayan tek ifadeden oluşan ölçekler kullanarak sonuca ulaşmaya çalışmışlardır (Eryılmaz, 2009: 978). Bu ölçeklerde genellikle "ne kadar mutlu olduğun hakkında ne hissediyorsun" ya da "mutluluk veya mutsuzluk sana ne hissettiriyor" gibi olumlu ve olumsuz olmak üzere iki uç cevabı olan ifadeler kullanmışlardır (Sandvik vd., 1993; Andrews ve Withey, 1976).

Öznel iyi oluş yazınının öncülerinden olan Ed Diener, öğrencilik yıllarında öznel iyi oluşun ölçülmesi ile ilgilenmeye başlamış, ailesinin büyük bir çiftliğe sahip olmasından dolayı çiftlik çalışanlarının öznel iyi oluşlarını ölçümlemek istemiş ama profesörü mutluluğun ölçülemeyeceğini düşündüğü ve çiftlik çalışanlarının mutlu olmadığına inandığı için onun bu isteklerini reddetmiş. Bu durum, özellikle ölçme yöntemlerinin geliştirilmesi ve geçerliliği konularında Diener'i motive etmiştir

(Larsen ve Eid, 2008: 4). Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) "Satisfaction with Life Scale" olarak adlandırılan ve 5 ifadeden oluşan yaşam doyumu ölçeğini geliştirilmiştir.

1990'lı yıllarda öznel iyi oluşu ölçmek için 4 ifadeden oluşan "*Subjective Happines Scale*" (öznel iyi oluş ölçeği) geliştirilerek kişiler, mutlu ya da mutsuz olarak sınıflandırılmak istenmiştir (Lyubomirsky, 2001; Lyubomirsky ve Lepper, 1999). Kişilerin öznel iyi oluşları, çeşitli şekillerde değerlendirilmeye çalışılsa bile öznel iyi oluşun boyutlarını değerlendirmeye katan yöntemler yazında yaygın olarak kullanılmaktadır. Öznel iyi oluş, bağımsız ölçüm ve açıklama gerektiren, yaşamın değerlendirilmesi, olumsuz ve olumlu duygular olmak üzere üç ana kategori ile ölçümlenmektedir (Helliwell ve Barrington-Leigh, 2010: 5).

Duyguları değerlendirmek için, Kozma ve Stones (1980), Kammann ve Flett (1983) ve Watson, Clark ve Tellegan (1988) tarafından çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Watson, Clark ve Tellegan (1988) tarafından geliştirilen"PANAS Scale" (Pozitif ve negatif duygu ölçeği), olumsuz ve olumlu duyguların farklı boyutlar olduğunu göstermektedir. Olumsuz ve Olumlu duygu ölçeği (PANAS) öznel iyi oluşun duygusal bileşenini ölçümlemede yaygın şekilde kullanılan ölçme aracıdır (Buz vd., 2015: 1). Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Gençöz (2000) tarafından yapılan çalışmasında incelenmektedir.

İlgili yazında "*PANAS Scale*" olarak yer alan olumlu duygu (PA) ve olumsuz duygu (NA) ölçeği Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından 2 boyutlu olarak oluşturulmuştur. Ölçekte, 10 ifade olumsuz duyguyu ve 10 ifade olumlu duyguyu ölçmektedir. Watson (1988), Watson vd. (1988), Watson ve Pennebaker (1989), duygulanımın birbirinden bağımsız ve aralarında korelasyon olmadığını belirtmişler daha sonra Watson, Wiese, Vaidya ve Tellegen (1999) olumlu ve olumsuz duygu arasında küçük ama süreklilik arz eden ters yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürerek daha önceki düşüncelerini değiştirmişlerdir. Bu doğrultuda bazı çalışmalar (Callaghan ve Papageorgiou, 2014; Rydstedt, Johnsen, Lundh ve

Devereux, 2013; Crawford and Henry, 2004) PANAS ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapmadan doğrulayıcı faktör analizi uygulamış, bazı çalışmalar (Carvalho, Andreoli, Lara, Patrick, Quintana, Bressan, Melo, Mari ve Jorge, 2013; Gençöz, 2000) ise açıklayıcı faktör analizi yöntemini kullanmışlardır. Watson ve arkadaşlarının (1999) yaptıkları çalışmaya kadar konu ile yapılmış çalışmalarda açıklayıcı faktör analizi bu genel iki boyutu sağlamış olup doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal modeller ile bu güçlendirilmiştir. PANAS ölçeğinin faktörel yapısı ve olumlu ile olumsuz duygu arasındaki ilişki konularında bir uzlaşma sağlanamamıştır (Galinha, Pereira ve Esteves, 2013: 672).

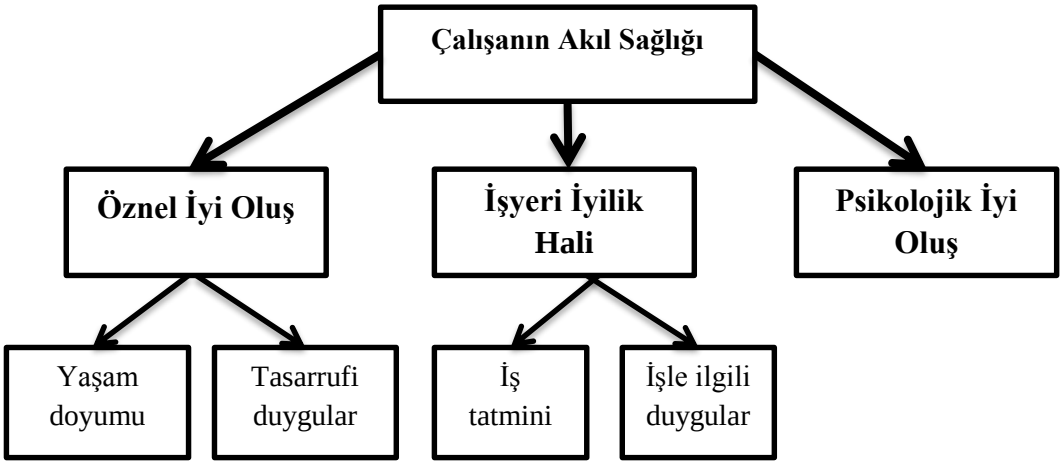
Duyguları değerlendirmek için çeşitli ölçekler olmasına rağmen genel yaşam doyumunun ölçümü daha az dikkati çekmiştir (Diener vd., 1985: 71). Neugarten, Havighurst ve Tobin (1961)'in geliştirdiği "*Life Satisfaction Index*" ve Lawton (1975) tarafından geliştirilen "*Philadelphia Geriatric Center Morale Scale*" yaşam doyumunu ölçümleyen ölçekler arasında yer almaktadır. Yaşam doyumu ölçeklerinin, yaşlılara yönelik olması ve tek bir soru içermesi gibi nedenlerden dolayı (Pavot vd., 2010: 150) Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen "*Satisfaction with Life Scale*" kullanılmaktadır. Bu ölçek, çeşitli ülke dillerine çevrilerek günümüzde bilim insanlarının kullanımına sunulmaktadır (http://internal.psychology.illinois.edu).

Öznel iyi oluşu oluşturan boyutların üç ayrı yapı olmasına rağmen bu yapıların hem ayrı hem de üçünün birlikte değerlendirilmesi gerekliliğinden söz edilebilir.

## 2.7. Öznel İyi Oluşun Çalışanlar ve Örgütler Açısından Önemi

Olumlu ve olumsuz duygudan oluşan duygusal boyut ile kişinin yaşamını değerlendirmesini içeren bilişsel boyuttan (Diener, 1984; Diener vd., 1999; Diener, 2000) oluşan öznel iyi oluşun ölçümü, yani kişilerin yaşamlarını algılamaları ve değerlendirmeleri ile yaşamdaki faaliyetlerinin kalitesi kişilerin akıl sağlığını

işlevselleştirdiği söylenmektedir (Keyes, 2005: 540). Bu doğrultuda öznel iyi oluşun çalışanların akıl sağlıklarında önemli bir yeri olduğu söylenebilir.




**Şekil 2. 3 Çalışanın Akıl Sağlığında Öznel İyi Oluşun Yeri**

**Kaynak:** Page, K. M. and Vella-Brodrick, D. A. (2009), "The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model", *Social Indicators Research*, Vol: 90, p. 451.

Şekil 2.3'te çalışanın akıl sağlığı modeli görülmektedir. Modele göre; öznel iyi oluş, işyerindeki iyilik hali ve psikolojik iyi oluş hepberaber çalışanların akıl sağlığını oluşturmaktadır. Buradan hareketle öznel iyi oluşun, çalışanların sağlığının önemli bir parçası olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Sağlığı yerinde olan çalışanın, örgütte daha etkin bir rol oynayabileceği düşünülebilir.

Öznel iyi oluş kavramı, kişilere özgü bir kavram olup kişilerin yaşadıkları her alandan etkilenebilmektedir. İş ortamı, öznel iyi oluşun yaşam alanı boyutunu oluşturmasına rağmen ilgili yazın incelendiğinde kavramın, örgütsel düzeyde önemini inceleyen az sayıda çalışma olmakla beraber kişinin yaşamının büyük bir çoğunluğunu iş ortamında geçirdiği düşünüldüğünde, kişilerin öznel iyi oluşlarının iş hayatına katkısının ve etkisinin incelenmesi gerektiği söylenebilir.

Kuzey Amerikalılar, mutluluğun ortalama olarak her bir gün en az bir kere yaşanması gerektiğini düşünmekte; Batı kültüründe ise öznel iyi oluş hem bireysel

düzeyde hem de örgütsel düzeyde önemli bir amaç olarak görülmektedir (Lyubomirsky ve Lepper, 1999: 137). Öznel iyi oluşun, kültürel farklılıklar olsa bile her kültürde önemli ve gerekli görüldüğü söylenebilir.

Tablo 2.2' de öznel iyi oluşun bireysel ve örgütsel düzeydeki faydaları gösterilmektedir. Bireysel düzeyde, kişilerin öznel iyi oluşlarının yüksek olması, kişiye hastalıklara karşı savunma mekanizması geliştirmekte ve var olan rahatsızlıkların en azami sürede atlatılmasına yardımcı olmakla birlikte sağlıkla devam edecek bir yaşam ömrü için zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda kişilerin, işe yönelik üretkenlik, yaratıcılık ve bağlılık gibi duygularının oluşmasına yardım ederek örgütsel performansın artmasını desteklemektedir. Artan insan ilişkileri ve sosyalleşme ile örgütsel düzeyde örgüt bilincinin oluşmasına yardım edebilecektir. İnsanlar ile ilişkilerde yardımsever, destekleyici ve paylaşımcı yaklaşımlar ile sosyal gelişime katkı sağlanabilecektir.

**Tablo 2. 2 Öznel İyi Oluşun Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Faydaları**

| | Faydalar | Kanıtlar |
|---|---|---|
| **Sağlık & Yaşam ömrü** | • Düzelen kalp ve damar sağlığı, bağışıklık ve endokrin sistemi<br>• Düşük kalp hastalığı riski, felç ve enfeksiyonlara duyarlılık<br>• İyi sağlık davranışı<br>• Sağlığın düzelme hızı<br>• Hayatta kalma ve yaşam ömrü | • Yaşamın ilerleyen zamanlarında ortaya çıkan hastalıklar çocuklukta yaşanılan stres ve sıkıntı ile ilgilidir.<br>• Olumlu duygular, kalp-damar, bağışıklık ve endokrin sistemin iyi olmasına yardım eder.<br>• Pozitif duygular, felç riskini düşürmekte, kalp hastalıklarını ve viral iltihaplanmaları azaltmaktadır.<br>• Yüksek öznel iyi oluş, sağlıklı beslenme, egzersiz ve kilo ile ilgilidir.<br>• Olumlu duygular, iyileşmeyi hızlandırarak zararlı fiziksel etkileri azaltır.<br>• Mutlu kişiler, daha uzun yaşar ve ölüm riski azdır. |
| **Gelir & Üretkenlik & Örgütsel Davranış** | • Artan üretkenlik<br>• Finansal performans<br>• Azalan devamsızlık<br>• Yaratıcılık ve bilişsel esneklik<br>• İşbirliği ve uyum<br>• Yüksek gelir<br>• Örgütsel performans | • Olumlu duyguları yüksek olan çalışanlar daha üretkendir.<br>• Mutlu çalışanlar, yöneticileri tarafından, finansal performans açısından yüksek olarak değerlendirilir.<br>• Mutluluk, çalışanlar arasında merak, yaratıcılık ve motivasyon gibi duyguları artırabilir.<br>• Mutlu insanlar, toplantı vb. ortamlarda işbirlikçi ve uyumlu davranırlar.<br>• Çalışanlar arasındaki yüksek tatmin, örgütsel düzeyde üretkenlik, performans, gelir, maaş ve karları öngörmeye eğilimlidir. |

**Tablo 2. 3 Öznel İyi Oluşun Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Faydaları (devam)**

| | Faydalar | Kanıtlar |
|---|---|---|
| **Bireysel & Sosyal Davranış** | • Uzun dönemli zaman tercihi, doyumu erteleme<br>• Azalan tüketim, artan birikim<br>• İstihdam<br>• Azalan risk alma<br>• Toplum yanlısı davranışlar (para bağışı, gönüllülük vb.)<br>• Sosyallik, sosyal ilişkiler ve ağlar | • Yüksek öznel iyi oluşa sahip ve olumlu duyguları olan kişiler için gelecekte büyük kazanımlar sağlamak için zamanında yapılan küçük kazanımlar önceliklidir.<br>• Mutlu insanlar, daha az para harcamaya daha çok para biriktirmeye eğilimlidirler.<br>• Karar almada daha çok zaman harcarlar.<br>• Algılanan yaşam beklentileri daha yüksektir.<br>• Mutlu insanların, bir yıl içindeki yeniden istihdam oranları diğer kişilere göre daha yüksektir.<br>• Yüksek öznel iyi oluşa sahip olduğunu söyleyen insanlar, diğer insanlara daha çok zaman, para ve kan bağışında bulunurlar.<br>• Öznel iyi oluş sosyal faaliyetleri ve onlara katılımı artırır.<br>• Mutluluk-sosyal etkileşim çizgisinde farklı kültürlerde sosyal ortamlarda mutluluğun aktarımı sağlanır. |

**Kaynak:** DeNeve, J. E., Diener, E., Tay, L. and Xuereb, C. (2013), "The Objective Benefits of Subjective Well-Being", Ed: Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J., *World Happiness Report OECD*, Edt: John Helliwell, Richard Layad ve Jeffrey Sachs, New York: UN Sustainable Development Solutions Network, p. 56-57.

Öznel iyi oluş, bireysel ve örgütsel alanda olumlu çıktılar üretilmesi açısından önemlidir. Bu durumu şu şekilde belirtmek mümkündür (DeNeve, vd. 2013: 56-57; Joshi, 2010: 21-22-25)

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar, ortalama olarak daha güçlü bağışıklık sistemine sahiptir, olumlu duygular hem kardiyovasküler hem de endokrin sistem için faydalıdır.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar daha uzun yaşamaya eğilimlidirler.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar daha yaratıcıdır. Merak ve motivasyonları dafa fazladır.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar, daha iyi, yaratıcı, yapıcı performans göstermelerinin yanı sıra fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklıdırlar.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar örgütsel vatandaşlıkları daha iyidir. Diğer çalışanlara yardım etme eğilimleri vardır. İşlerini daha az sekteye uğratırlar.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar, tartışmalar, görüşmeler gibi ortamlarda daha işbirlikçi yaklaşmaktadırlar.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar, sorumlu, esnek, disiplinli ve daha az yıkıcı olma eğilimindedirler.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar daha başarılıdırlar. Daha iyi gelir elde ederler, daha iyi bir evlilik yaparlar ve daha çok iş görüşmesi yaparlar.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar, daha çok sosyal ilişkiler kurarlar ve diğer insanlar tarafından sevilirler. İşyerindeki pozisyonlarında, liderlikte daha başarılı olarak görülürler.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar, zorlu durumlarla daha iyi mücadele edebilirler.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar kendilerini severler, diğer insanları daha çok severler ve insanlarda karşılığında onları severler.

- Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar, yargıya varmada ve karar almada daha iyi ve daha hızlıdırlar.

- Çalışanların öznel iyi oluşlarının yüksek olması, işgücü devir hızını azaltır, daha kaliteli ürün üretilmesini sağlar ve esnek olan çalışanlar rekabet avantajı sağlamaya yönelmektedir.

Çalışanların, olumlu duyguların olumsuz duygularından baskın olması ve yaşamdan doyum alması örgütler için önemlidir. Öznel iyi oluş, kişilerin olumlu duygular hissetmesini sağlamasının yanı sıra, enerji ve yaratıcılığı artırır, bağışıklık sistemini güçlendirir, daha iyi ilişkiler kurmasını sağlar, işyerinde verimliliği artırır, yaşam süresini uzatır (Diener ve Chan, 2011; Lyubomirsky, vd., 2005). Bir örgütün, yaşamını devam ettirebilmesi, iş çevresinde üstünlük elde edebilmesi ve kaliteli çıktılar sağlayabilmesi çalışanlara bağlı olmaktadır. Bu nedenle çalışanların, öznel iyi oluş düzeylerinin örgütler için önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışma ortamında karar alma sürecine katılımın, yönetimin kalitesi ve doğasının, yöneticilerin örgüt içindeki etkileşiminin, iş ortamındaki beklentilerin, yeterli kaynak sağlamanın çalışanların öznel iyi oluşlarına katkı sağlayan örgütsel faktörler olduğu belirtilmektedir (Shier ve Graham, 2013).

Çalışanların, öznel iyi oluşlarının yükselmesi için örgütlerin, şu faktörleri gerçekleştirmesi önemlidir (Bryson vd. 2014: 13; Joishi, 2010: 25):

- Çalışanların, işlerini nasıl yapacakları konusunda özerkliğe sahip olması ve kararlara katılması sağlanmalıdır.

- İşlerde çeşitlendirmeye gidilmelidir.
- Çalışanlardan, ne beklenildiği konusunda açık olunmalıdır.
- Performans değerlendirmeleri yapılarak geri bildirimlerde bulunulmalıdır.
- Çalışanların, becerilerini kullanabilmeleri ve geliştirebilmeleri için fırsatlar sağlanmalıdır.
- Destekleyici liderlik yaklaşımı benimsenmelidir.
- Çalışanlar, yöneticiler, çalışma arkadaşları, müşteriler ve iş çevresi ile olumlu ilişkiler geliştirmelidir.
- İşyerinin, çalışanlar tarafından adil olarak algılanması sağlanmalıdır.
- İşyerinde, uygulamalarda prosedürel adalet sağlanmalıdır.
- Çalışanlara, yol gösterecek politika ve prosedürlerin oluşturulmalıdır.
- Yüksek ödemeler yapılmalı, çalışanın ücretini, diğer çalışanların ücretleri ile nasıl karşılaştırdığı sorgulanmalıdır.
- Makul bir ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- İşyeri güvenliği, ekipmanların yeterli olması gerekmekte ve iş çevresi memnuniyet verici olmalıdır.
- Kariyer ile ilgili gelecek beklentilerinin açık olmalıdır.
- Çalışanların, kendilerini hem iş açısından önemli olarak algılaması hem de yaptığı için toplum açısından önemli olarak algılanması gerekmektedir.

Çalışanların, yüksek düzeyde öznel iyi oluşlarının sürdürülebilmesi için iş çevresinin, fiziksel, kültürel, iç ve dış çevrenin, çalışma arkadaşları, yönetici ve liderler ile kurulan ilişkilerin özellikleri ve çeşidinin, işin doğasının (iş yükü, esneklik, değişim, sınırlamalar, işin çeşidi, işin yapılışının nasıl algılandığı) analiz edilmesi ve kişinin, iş yaşamının diğer yaşam alanları ile bağlantılı olduğunun unutulmaması gerekmektedir (Shier ve Graham, 2010: 416).

## 2.8. Öznel İyi Oluş Açısından Akademik Personelin İncelenmesi

İyi oluş ve psikolojik iyi oluş alanında çok fazla çalışma yapılmasına rağmen iyi oluşun bir bileşeni olan öznel iyi oluş kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların nispeten daha az olduğu görülmüştür. Google akademik, arama kanalında "subjective well-being" aratılınca 138.000 bağlantı (https://scholar.google.com.tr), "öznel iyi oluş" kelimeleri aratılınca 342 bağlantıya ulaşılabilmekte olup (https://scholar.google.com.tr), Yüksek Öğretim Kurumu tez arama sayfasında konuyla ilgili çoğunluğu eğitim ve öğretim, psikoloji konu başlıklarında olmak üzere 50 adet teze ulaşılmış ve tezlerin çoğunda lise, üniversite öğrencileri ve ergenler üzerinde çalışıldığı görülmüştür (https://tez.yok.gov.tr). Bu doğrultuda Türkiye'de konu ile ilgili çok fazla çalışmanın yapılmadığı söylenebilir.

Kavram ile ilgili ulaşılabilen tez, makale, araştırma gibi çalışmalarının çoğunluğunun psikoloji, eğitim bilimleri, psikolojik danışma ve rehberlik gibi bilim dalları tarafından yapıldığı saptanmıştır (Biswas-Diener, vd., 2004; Dursun, 2012; Duyan, 2012; Kesebir ve Diener, 2008; O'Connor, 2005). İşletme bilim dalı açısından kavram ile ilgili az sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. İnsan kaynaklarının, kurumları ayakta tutan faktörlerden biri olması nedeniyle çalışanların öznel iyi oluşlarının önem taşıdığı düşünülmektedir.

Kişilerin, öznel iyi oluşlarını araştırmak amacıyla yapılan çalışmalar genellikle öğrencileri (Deniz vd., 2013; Yılmaz ve Arslan, 2013; Akgündüz ve Bardakoğlu, 2012; Çankaya, 2009; Güler ve Gazioğlu, 2008; Joronen, 2005; Park, 2004; Rask vd., 2002; Oishi ve Diener, 2001), öğretmeleri (Singh ve Buitendach, 2014; Sharma, 2011), hastaları, bakım evleri ve huzur evlerini (Pavot vd., 2010), bilgi teknolojileri çalışanlarını (Joshi, 2010) incelemeye yönelik olmaktadır. Sayılan bu çalışmaların çoğunlukla hizmet sektöründe, hizmet sektörünün kapsamında yer alan eğitim sektöründe yapıldığı tespit edilmiştir. Eğitim sektöründe yer alan akademisyenlerin, öznel iyi oluşlarını inceleyen az sayıda çalışma bulunmakta olup

ilgili alanın taranması sonucunda ulaşılabilen çalışmalara bu başlık altında yer verilmektedir.

Tablo 2.4 ve 2.5'te akademik personel üzerinde yapılan çalışmalarda, akademisyenlerin öznel iyi oluşları ve alt boyutlarının, demografik ve kişilik özellikleri, işle ilgili temel ihtiyaç doyumları, iş tatminleri ile karşılaştırıldığı görülmektedir.

Doğan ve Eryılmaz (2012), Türkiye'deki üniversitelerde 215 akademik personel üzerinde iş ile ilgili temel ihtiyaç doyumunun öznel iyi oluş ile ilişkisini incelemiştir. Öznel iyi oluşun, en yüksek düzeyde özerklik, ikinci olarak ilişki, son olarak yeterlik ihtiyacı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Araştırmaya göre, işle ilgili temel ihtiyaç doyumunun alt boyutlarını oluşturan akademisyenlerin özerklik, yeterlilik ve ilişki ihtiyaçlarının karşılanması öznel iyi oluşlarını artırmaktadır.

Arslan ve Acar (2013), Uşak Üniversitesi'nde 170 akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada öznel iyi oluşun bilişsel boyutu olan yaşam doyumu ile iş tatmini karşılaştırılmış olup, yüksek yaşam doyumuna sahip olan akademik personelin iş tatmininin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, tükenmişlik ve onun alt boyutları olan duygusal tükenme, kişiliksizleşme, kişisel başarısızlık gibi negatif duyguların yaşam doyumu artırılarak azaltılacağı belirtilmiştir.

**Tablo 2. 4 Akademisyenlerin Öznel İyi Oluşları İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

| Araştırmanın Adı | Yazar(lar) | Yıl | Örnek Kütle | Değişken | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|
| Personality and happiness among academicians in Malaysia | Aziz, Mustaffa, Samah, Yusof | 2014 | 317 akademisyen | Kişilik özellikleri, öznel iyi oluş | Dışa dönüklük, sorumluluk, açık sözlülük, tatlılık özellikleri ile öznel iyi oluş arasında pozitif bir ilişki, nevrotik kişilik özelliği ile negatif bir ilişki bulunmuştur. |
| An analysis of the levels of job satisfaction and life Satisfaction of the academic staff | Filiz | 2014 | 186 akademisyen | İş tatmini, yaşam doyumu | Genel iş tatmini ile yaşam doyumu arasında önemli istatistiksel fark bulunmuştur. |
| İşe bağlılığın öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü: Akademisyenler üzerine bir çalışma | Doğan, Eryılmaz ve Ercan | 2014 | 242 akademisyen | İşe bağlılık, öznel iyi oluş (olumlu/olumsuz duygu, yaşam doyumu) | İşe bağlılığın boyutlarından işe istek duyma ve işe adanma ile öznel iyi oluş arasında pozitif ilişki, işe yoğunlaşma ile öznel iyi oluş arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. |
| A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout | Arslan, Acar | 2013 | 170 akademisyen | Yaşam doyumu, iş tatmini, tükenmişlik | Yaşam doyumu ve iş tatmini arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Yaşam doyumu ve mesleki tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. |
| Akademisyenlerde işle ilgili temel ihtiyaç doyumu ve öznel iyi oluş | Doğan, Eryılmaz | 2012 | 215 akademisyen | Öznel iyi oluş (olumlu/olumsuz duygu, yaşam doyumu), işle ilgili temel ihtiyaç doyumu (yeterlik ihtiyacı, ilişki ihtiyacı, özerklik ihtiyacı) | Olumsuz duygu alt boyutu ile diğer değişkenler arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. |

Aziz, Mustaffa, Samah ve Yusof (2014), Malezya Teknoloji Üniversitesi'nde görev yapan 317 akademik personelin kişilik özellikleri ile öznel iyi oluşlarını karşılaştırmıştır. Araştırmaya göre, akademik personelin dışa dönüklük, sorumluluk, açık sözlülük, tatlılık özelliklerinin öznel iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği; nevrotik kişilik özelliğinin öznel iyi oluşu negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre olumlu kişilik özelliklerinin öznel iyi oluşu artırdığı, olumsuz özeliklerin ise öznel iyi oluşu azalttığı söylenebilir.

Akademik personelin yaşam doyumunun araştırıldığı diğer bir çalışma Filiz (2014) tarafından Osman Gazi Üniversitesi'nde görev yapan 186 akademik personel üzerinde yapılmıştır. Çalışma, iş tatmini ile yaşam doyumunu karşılaştırmıştır. Evli akademisyenlerin, iş tatmini ve yaşam doyumunun bekar akademisyenlere göre, profesörlerin araştırma görevlilerine göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ünvanlar yükseldikçe yaşam doyumunun artacağı belirtilmiştir.

Türkiye'nin farklı üniversitelerinden 242 akademik personelin işe bağlılıkları ile öznel iyi oluşlarının incelendiği Doğan, Eryılmaz ve Ercan (2014) tarafından yapılan çalışmada; işe bağlılığın alt boyutlarının öznel iyi oluşu anlamlı düzeyde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre, işe bağlılığın işe istek duyma ve işe adanma boyutları öznel iyi oluşu olumlu yönde etkilemekte, işe yoğunlaşma ise öznel iyi oluşu olumsuz yönde etkilemektedir. Kişinin işine istek duyması ve kendini işe adaması öznel iyi oluş düzeyini artırdığını, işe yoğunlaşmanın çok fazla olması kişilerin öznel iyi oluş düzeylerini düşürdüğünü söylemek mümkün olmaktadır.

Akademisyenlerin öznel iyi oluşlarını ölçümlemek amacıyla yapılan çalışmalar çok eski tarihlere dayanmamakta ve günümüzde giderek önem kazandığı görülmektedir. Kişilerin yaşamdan aldıkları doyum, yaşamları hakkındaki olumlu/olumsuz değerlendirmeleri çalıştıkları ortama yansıyabileceği gibi iş hayatındaki değişkenler tarafından da etkilenebilmektedir. Bu nedenle, bilime katkı sağlayan, üreten ve iş hayatı için insan kaynağı yetiştiren akademisyenlerin öznel iyi oluşlarını ölçümlemenin önemli olduğu düşünülebilmektedir.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
# İŞE YABANCILAŞMA

Liderlik davranışının, çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaları üzerine olan etkilerini incelemeyi temel alan bu çalışmanın üçüncü bölümünde; yabancılaşma, işe yabancılaşma kavram ve kapsamları anlatılmaktadır. İşe yabancılaşmanın bileşenleri açıklandıktan sonra işe yabancılaşmaya etki eden etmenler ve işe yabancılaşmanın sonuçlarına yer verilerek; yabancılaşmanın nasıl yönetilebileceği anlatılmıştır. Çalışamanın uygulama kısmını oluşturması nedeniyle akademisyenlerin, işe yabancılaşmalarının incelendiği çalışmalar ve sonuçları yer almaktadır. Bölümün sonunda, liderlik, öznel iyi oluş ve işe yabancılaşma kavramları arasındaki ilişkisi ortaya konulmuştur.

## 3.1. Yabancılaşma Kavramı

Etimolojik açıdan, Batı dillerinde yabancılaşma kavramının kökeni; Fransızca *"aléné"*, İspanyolca "*alienado*" olan ve ruh hastasını dile getiren eski sözcüklere, Latince'de ruh hastası anlamına yakın anlam taşıyan "*alienus*" tan türemiş olan "*alienare*" kelimesine dayanmaktadır (Akyıldız ve Dulupçu, 2003; Akyıldız, 1998; Froom, 1992: 66). Latince kökü, uzaklaştırma ve kaldırma anlamına gelen "*alienare*" olan, İngilizce'ye Latince'den geçen, *"alien"* yani *"yabancı*" kökünden gelen "*alienation*" sözcüğü, *bir topluluk ya da gruba ait olamama duygusu, aidiyet hissetmeme* anlamına gelmektedir (Kiraz, 2011: 152; Şenturan, 2007: 95-96; Mann, 2001: 8). Batı dillerinden Türkçe'ye geçen yabancılaşma kavramı Farsça'da "*boş, ıssız yer*" anlamına gelen "*yaban*" sözcüğünden türetilmiştir (Kiraz, 2011: 148).

Yabancılaşma kavramı, kendiliğinden oluşan bir duruma işaret etme algısı yaratmakta fakat insanların, yabancılaşmaları çevresel etmenler ile ilgili olduğundan "yabancılaştırma" anlamı vurgulanmak istenmektedir (Er, 2007: 18). San'a (2003: 1-

2) göre bireyler, gruplar ve toplumsal sınıflar kendiliğinden yabancılaşmaz, belirli düzen ya da sistemin özellikleri, hedefleri ve zorlamaları sonucunda yabancılaşmaktadır. Buna göre yabancılaştırma süreci neden, yabancılaşma ise bu sürecin sonucudur.

Latince'de yabancılaşma kavramı, farklı bilim dalları trafından farklı anlamlarda kullanıldığı belirtilmektedir (Ludz, 1976: 5):

- Hukuk alanında, hakların ya da mülkiyetin devredilmesi ya da satışı,
- Sosyoloji alanında, "disiunctio ve aversatio", karşılığı olarak, kişinin başka kişilerden, ülkesinden ya da tanrısında ayrılması, uzaklaşması,
- Tıp-psikoloji alanında, "dementania ve insania" olarak, yani "akıl hastalığı" ve "ruhsal bozukluk" anlamlarında kullanılmıştır.

Yabancılaşmanın, iki farklı anlamda kullanıldığı belirtilmektedir (Bell, 1959: 933): İlk yabancılaşma anlamı, kavramın sosyo-psikolojik kullanımı ile ilgili olup; kişinin, bir grup ya da toplumdan ayrılması, uzaklaşması ve kendini o grup ya da topluma ait hissetmemesi olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak psikolojik bir ton içeren felsefi kullanımında, kişiye bir obje olarak davranılması, şeye dönüşmesi ve bu süre içinde kendi kimliğini kaybetmesi, kişiliksizleşmesi olarak ifade edilmektedir.

Yabancılaşma kavramı, ilk kez insanın kendisinin yarattığı putlara taparak kendi gücü ve potansiyeline yabancılaşması sonucunda ortaya çıkmakta ve yabancılaşma terimini sistematik olarak ilk kullanan Hegel'e göre ruhun yabancılaşması anlamına gelmektedir (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 115; Ulusoy, 1988: 78). Bu doğrultuda yabancılaşma kavramının, ilk kez dini bir terim olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Yabancılaşma kavramı, dünya yazınında yüzyıllardır yer almaktadır. Dinbilim eserlerinde incenelen kavram, felsefeye Hegel ile, iktisat ve siyaset alanına Marx ile girmiştir (Ergil, 1978: 93). Kavramın, dinbilimden, felsefeye, sosyolojiye, iktisata, siyasete kadar pek çok bilim alanında incelendiğini söylemek mümkündür. Yabancılaşma kavramı, sosyal bilimler yazınında yaygın olarak kullanılan temel kavramlardan biri olmuştur (Bacharach ve Aiken, 1979: 854). Birçok disiplin tarafından incelenen bu kavram ile ilgili çeşitli tanımların yapıldığı söylenebilir.

Tarihsel süreçte yabancılaşma ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Yabancılaşma ile ilgili yapılan bu tanımlar; kişinin tanrıdan, doğadan, topluluktan, işten ve kendisinden uzaklaşmasını temel almaktadır (Banai ve Weisberg, 2003: 362). Yabancılaşma tanımları şu şekildedir:

- Yabancılaşma, belli tarihsel koşullarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin (emeğin, paranın, toplumsal ilişki sonuçlarının, insanın özelliklerinin ve yeteneklerinin) bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen ya da özlerinde olduklarından değişik biçimde kavranması (toplumbilim terimleri sözlüğü); bireyin çevre koşullarına aykırı düşmesi ya da kendinin başkasının gözüyle görmesi (yöntembilim terimleri sözlüğü) olarak tanımlanmaktadır (http://www.tdk.gov.tr).

- Yabancılaşma, kişinin içinde yaşadığı topluma, kültürel değerlere ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolması, değer ve normları anlamsız görmesi, kendisini güçsüz ve yalnız hissetmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (http://sozluk.ihya.org).

- Oxford İngilizce sözlüğe göre; ait olması ya da ilgili olması gereken grup ya da faaliyetlerden izole olması durumu ya da deneyimi yabancılaşma olarak belirtilmektedir (Mann, 2001: 8).

- Yabancılaşma, bireyin doğal dünyadan ve kendi dünyasından ilişkisinin kopması olarak belirtilmektedir (Nettler, 1957: 670).

- Yabancılaşma, kişinin bir işi başarma konusunda kendini güçsüz hissetmesinin bir derecesi olmaktadır. Kişinin faaliyetlerinin onun için anlamsızlaşması, kendine ait hissetmemesi, sosyal ve bireysel açıdan uzaklaşması olarak belirtilmektedir (Clark, 1959: 849).

- Yabancılaşma, yapısal olarak çalışanların işle ilgili rollerinde kontrolünü kaybetmesi; sosyoloji açıdan kendisinden ve başkalarından, sosyal dünyaya ve kendine olan inancını kaybederek uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır (Kohn, 1976: 111-114).

- Yabancılaşma, güçsüzleşme, anlamsızlaşma, sosyal izolasyon, güvensizlik, siyasal soğukluk, norm ve değerleri kabul etmeme, ben merkezcilik, kendine uzaklaşma gibi insana özgü rahatsızlıkların çoğunda kullanılan bir terimdir (Henricks, 1982: 200).

- Yabancılaşma, bireyin toplumun değerlerine, çevresine karşı ilgisinin yok olması, dünyaya karşı içine dönük bir tutum elde etmesi anlamına gelmekte; güçsüzlük, kuralsızlık, iktidarsızlık ve sosyal yönden tecrit olmyı içerirken toplum ve gruptan duygusal olarak ayrılmak demektir (Dönmezer, 1999: 184).

- Yabancılaşma, kişi ile çevresi arasındaki ve kişinin kendi içindeki ilişki bozukluğu, kendisinden ya da faaliyetlerinden soğuması olarak belirtilmektedir (Schabracq ve Cooper, 2003: 54).

- Yabancılaşma, arzu edilen ve beklenilen ilişkiler bağlamında ayrılma, uzaklaşma durumu olarak ifade edilmektedir (Case, 2008: 323).

- Yabancılaşma, bir insanın hayatını, özüne aykırı bir hayat tarzına veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline büründürmesi, insanın yaşamın öznesi olmaktan çıkarak nesnesi haline gelmesi olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2009: 238).

Yabancılaşma ile ilgili çeşitli tanımların varlığı, karmaşık bir olgu olduğunun göstergesi olup; yabancılaşma, bahsedilen tanımlardan ne birisidir ne diğeridir çünkü yabancılaşma bu tanımların hepsini kapsamaktadır (Yeniçeri, 2009: 51). Farklı disiplinler tarafından kullanılan yabancılaşma kavramının, ne anlama geldiği ile ilgili bir karışıklık söz konusudur (Schabracq ve Cooper, 2003: 54). Kavram, yazında geniş bir şekilde incelenmesine rağmen kavramın tanımı hala belirsizliğini korumaktadır (Scheff, 2008: 238). Tanımlar incelendiğinde, uzlaşılan nokta, kişinin, bir duruma, olaya, başka bir kişiye, kendisine, faaliyete, gruba, topluluğa uzaklaşması, soğuması, onlardan ayrılması vb. olumsuz durumların ifade edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda yabancılaşmanın özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 573):

- Yabancılaşma kavramı, birinin, bir şeyden ya da birisinden yabancılaşması ile ilgilidir.
- Yabancılaşma insanın doğasında vardır.
- Yabancılaşma ilk yaşamlardan beri varlığını sürdürmektedir.
- Yabancılaşma, kişilerin sosyal çevreleri ile yakın ilişkidedir.
- Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve bulundukları çevre arasındaki farklı güçlerin etkisi önem taşımaktadır.
- Yabancılaşmada, rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir.

## 3.2. Yabancılaşma Kavramı ile ilgili Teoriler

Yazınsal tarih kadar eski olan ve ilk olarak teolojide varlığını hissettiren yabancılaşma kavramı, Helenistik devirde, "Bir ve Tek olan'la" yani Tanrı ile bütünleşme anlamında kullanılmaya başlanmış, ruhun daha alt bir varlık biçiminden, yani kendi varoluşundan sıyrılarak herşeyin kaynağı olan Bir ve Tek ile bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır (Bayram, 2013: 4; Özbudun ve Demirer, 2008: 15-16). İlk kez

puta tapma ile ilgili olarak kullanılan yabancılaşma kavramı, insanın kendi eliyle yarattığı nesnelere, kendisinde bulunan özellikleri aktararak onlara boyun eğmesi anlamında kullanılmış olup insanın nesnelleşmesine neden olduğu belirtilmektedir (Kılıç, 2009: 5). Bu doğrultuda, yabancılaşma kavramının ortaya çıktığı ilk zamanlarda Tanrı ile "bütünleşme" ya da kişinin kendinden "ayrılma"sı olmak üzere teoloji alanında iki anlamda kullanıldığı görülmektedir.

Kökeni teolojiye dayanan yabancılaşma kavramının, bir çok kavram gibi zaman içinde gelişime uğradığı söylenebilir. Ionya felsefesine kadar uzanan kavramın, Antik dönemden 18. yüzyıla kadar metafizik bir düşünce olarak ele alındığı, Sanayi devriminden sonra somut bir gerçeklik kazandığı belirtilmektedir (Akyıldız, 1998). Bu doğrultuda kavramın, tarih içinde geçirdiği gelişimi, sanayi devrimi öncesi ve sanayi devrimi sonrası olmak üzere değerlendirmek mümkündür. Sanayi devrimi öncesi, din ve felsefe alanında kullanılan yabancılaşma kavramı, sanayi devriminin gerçekleşmesine paralel olarak psikoloji ve sosyolojide karşılık bulmaya başlamıştır (Uysaler, 2010: 28). Sanayileşme ile birlikte, köyden kente göç hız kazanmış, üretimde beşeri kaynaklara gereken önem verilmemiş, çarpık kentleşme ile beraber bireyler sosyal ilişkilerden soyutlanmış ve bu süreçte kişiler, sosyo-psikolojik pozisyonunu yeni durumlarla ya uyumlaştırmış ya da uyumlaştıramamış ve yabancılaşmıştır (İraz, 2006: 375). Bunun sonucunda yabancılaşmanın ortaya çıkması ile kavramın din ve felsefe dışında farklı disiplinlerde kullanım alanı bulduğu söylenebilir.

Yabancılaşma kavramı, gelişim sürecinde çeşitli bilim disiplinleri ve farklı bilim insanları tarafından incelenmiş olup, bu başlık altında yabancılaşmanın gelişimine katkı sağlayan bilim insanlarının yabancılaşma ile ilgili değerlendirmeleri yer almaktadır.

### 3.2.1. Hegel ve Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramının, teolojiden felsefeye geçişini sağlayan, ilk kez kavramlaştıran ve ontolojik açıdan açıklayan Hegel, teologların insan düşüncesini aşan, Bir ve Tek Olan kavramı belirtmesinin aksine, kavramı insani alana taşıyarak, ayrılma ve bütünleşme hallerini içerecek bir tarzda formüle etmiştir (İlhan; 2012: 42; Özbudun ve Demirer, 2008: 16-17). Hegel (2011) "Tinin Görüngübilimi" isimli eserinde yabancılaşma kavramı ile insan, doğa, özne ve nesne ilişkisini sorgulamaktadır. Hegel, çalışmalarında akılcılık ve ruhsallık arasında bir sentez gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Salerno, 2003: 50).

Hegel'in felsefesine göre, insan ruhu özgürdür fakat her zaman kendini özgür olarak tanıyamamakta ve bu özgürlük ruh ile bağlantılı olarak açıklanabilmektedir. Bu düşünceye göre ruhsal ve fiziksel dünya bir ve aynı şey olup zorunlu bir bağ ile bağlanmıştır. Dışsal dünyanın, kişiler tarafından fark edilmesi onları ruhtan ayırmakta ve kendilerini ruhtan başka bir şey olarak görmelerine yol açarak yabancılaşma durumu oluşmaktadır. Her bir üst seviyede kendilerinin dünyada özgür olduklarının farkına vararak yabancılaşmaya devam etmektedirler (Swain, 2013: 15-16). Bu düşünceye göre yabancılaşma, ruhun kendi yarattığı maddi dünyadan duygusal olarak uzaklaşması ya da farklılaşması sonucunda oluşmaktadır (Fischer, 1976: 38). Yabancılaşma, fiziki anlamda insanın var oluşu ile ruhi anlamdaki varlığı arasındaki mesafeye dayanmakta, insan, doğal ve sosyal çevresine yabancılaşarak kendini, seven, hisseden, düşünen bir yaratık olarak görememektedir (Erkal, 1998: 297). Hegel, herşeyin temelinde olan evrensel varlığın doğada kendine yabancılaştığını ileri sürmekte (Özel, 2010: 91), kişinin, yaşamakta olduğu doğaya yabancılaşması ruhunun karakteristik bir özelliği olduğu belirtilmektedir (Sayers, 2003: 120). Hegel'in düşüncesinde daha çok ruhun yabancılaşması üzerinde durulduğu söylenebilir.

### 3.3.2. Feuerbach ve Yabancılaşma

Hegel'den sonra yabancılaşma kavramını inceleyen Feuerbach, kavrama dini açıdan yaklaşarak, insan bilincinin parçalanmış ve bölünmüş olduğunu ve bu parçalardan birinin dış dünyaya diğerinin ruhani dünyaya ait olduğunu düşünmektedir (Horowitz, 1966: 231).

Feuerbach'ın düşüncesine göre insanın yabancılaşmasının temel etkeni, kendi dışında bir varlığı kabul etmesi olarak belirtilmektedir (Özel, 2010: 93). İnsanlar, kendi kafalarında kendilerini yaratan Tanrı'ya dair onu yanlış tanımlayan bir imaj çizmekte, onun varlığını üstün görmektedir ve bu dini düşüncelerin insanın yabancılaşmış ya da dışsallaşmış özellikleri olduğu, Tanrı'nın mutlak güce sahip olması ve görkemi ile yüceltirken insanların güçsüz, önemsiz görülmesi sürecinde değersizleşip kendi yeteneklerine yabancılaşması sonucunu doğurduğu savunulmaktadır (Swain, 2013: 17; Fischer, 1976: 38).

Feuerbach'ın düşüncesi Hegel'in Tanrı'ya oluşturucu bir kudret atfetmesinin aksine onun imgesel olduğunu belirterek, insanın yabancılaşma durumunda, kendini, var olmayan ve yaratılmayan kurmaca bir öz ile ilişkilendirdiği belirtilmekte ve yabancılaşmanın tek olumlu yanının insanı, özünü, dışında aramasından sonra içinde aramasına yöneltmesi olduğu vurgulanmaktadır (Özbudun ve Demirer, 2008: 20).

Yabancılaşmanın dini açıdan incelendiği bu gelişim sürecinde kişinin, kendi dışındaki bir varlığı, kendisinden üstün görerek, yücelterek aslında kendi varlığına, kendi yapabileceklerine yabancılaştığı söylenebilir.

### 3.3.3. Durkheim ve Yabancılaşma

Durkheim, yabancılaşma kavramını direkt olarak kullanmamış, ama kavramın tanımlarına temel oluşturacak olan, normsuzluk ya da normların geçerliliğini yitirmesi ya da kuralsızlık ya da düzen bozumu anlamlarına gelen *anomi* kavramını ileri sürerek, kavramı "*tutkuların tam da daha disiplinli olmaları gereken bir anda daha az disiplinli olması*" olarak tanımlayıp, anominin yabancılaşmanın temel unsurları arasında olduğunu kabul ettiğini belirtilmektedir (Smith ve Bohm, 2008: 2; Özbudun ve Demirer, 2008: 30-31; Erkal, 1998: 299).

İnsan fiil ve hareketlerini düzenleyen sosyal normların, bu konudaki güçlerini kaybetmesi veya normların hiç olmadığı ya da normların birbiri ile çeliştiği durumlarda, kişilerin tavır ve hareketlerini neye göre, ne şekilde düzenleyeceğini bilememesi durumu anomi olarak tanımlanmakta ve kişilerin normalara göre davranmamasının nedeni olarak gösterilmektedir (Dönmezer, 1999: 236).

Sosyal yaşamı kontrol eden güçler ile kişiler arasındaki ilişkiye odaklanan anominin olduğu toplumlarda egoizm, doyumsuzluk, anlamsızlık, amaçsızlık gibi durumlar ortaya çıkmakta, bu durumların önlemi hukuk devleti ve cezalandırma yöntemleri ile alınmaktadır (Horton, 1964: 285).

Anomi ve yabancılaşma, karışık, belirsiz ve değiştirilebilir kavramlar olarak görülmekte olup her iki kavramda sanayi toplumlarının baskın, yerleşmiş değerleri olarak belirtilmektedir. Ancak anomi, toplumsal düzenin sürdürülebilir kılınması ile ilgili olmaktadır (Horton, 1964: 283). Değer sistemlerinin ve toplumsal normların, kişilerin davranış ve isteklerini yönlendiremediği anda yabancılaşma ortaya çıkmaktadır (Şirin, 2009: 165). Kişilerin, normlara göre hareket etmemesi toplum tarafından dışlanmasına veya kişinin toplumu redderek ondan yabancılaşmasına neden olabileceği söylenebilir.

### 3.3.4. Marx ve Yabancılaşma

Marx'ın, öncelikle Feunerbach etkisiyle Hegel'in teorilerini, sonra Feunerbach'ı eleştirerek, kendi yabancılaşma anlayışını oluşturduğu ve yabancılaşmanın en yaygın kullanılan anlamı ile formüle ettiği belirtilmektedir (Swain, 2013: 18; Özbudun ve Demirer, 2008: 21).

Marx, Hegel'i nesneleşme ile yabancılaşmayı özdeşlediği ve insanın yabancılaşmasını onun bilincinin yabancılaşması olarak gördüğü için, Feunerbach'ı, birçok yabancılaşma biçimi olmasına rağmen yabancılaşmayı, yanlızca dinsel yabancılaşma açısından incelediği için eleştirerek, yabancılaşmayı nesnelleşmekten ayırarak, özgül toplumsal koşulların bir sonucu olarak ele almaktadır (Marx, 2013: 12).

Marx görüşleri ile, ekonomik sistem ve sahiplik yapısı ile bağlantılı olarak kişilerin, özellikle çalışanların nasıl yabancılaştığını, yabancılaşan işçiler tarafından ilişkilerin nasıl yeniden kurulduğunu, karşılıklı ilişkilerde nasıl biraraya gelindiğini açıklamaktadır (Christ, 2015: 551-552).

Emeğin yabancılaşmasına odaklanan düşünür, emeğin üretimde verimliliği artırdığı oranda, emeğin, üretim süreci ile yabancılaştığını; kişinin ürettiklerinin kendine düşman haline geldiğini savunmaktadır (Erkal, 1998: 297). Kapitalist bir toplumsal düzende, özel mülkiyet ve aşırı iş bölümünün gelişmesi, kişinin ürettiği ürünleri kendisinden bağımsızlaştırmakta ve zaman geçtikçe ürünler insanı denetler hale gelmektedir (Tezcan, 2010: 262). Öz varlığını, çalışmada bulan insan, emeğini, emeği ile yeniden ürettiği yaşamının ürünü olan nesneye koymaktadır. Böylece, yaşamı kendine değil nesneye ait olarak nesnelleşmekte ve nesnelleşerek gerçekleşen emek, ürünü olan nesneyi kaybetmek ya da ona tutsak düşmek durumunda kalmaktadır. Bu durumda nesneler dünyasının değerindeki artışa paralel olarak insanlar dünyasının değeri düşmekte, yabancılaşmış emek ve içinde hapsolduğu

ürünleri gerçek üreticinin kendisini tanıyamadığı bir dünya oluşturmakta sonucunda kişi kendinden uzaklaşıp yabancılaşmaktadır (Ergil, 1978). Yabancılaşmış emek, doğayı, kendi kendini, kendi öz etkin işlevini, kendi yaşamsal etkinliğini insana yabancılaştırmaktadır (Marx, 2013: 27). Marx'ın yaklaşımına göre yabancılaşma, çalışma sürecine, ürüne, kendine, doğaya ve diğerlerine olmak üzere çeşitlendirilmektedir (Swain, 2013).

Marx'ın yabancılaşma düşüncesinde üzerinde durulan beş boyut şu şekildedir (Markovic, 1989: 66; Akt: Elma, 2003: 23):

- İnsanın etkinliği sonucu ürettiği ürün üzerinde denetimini kaybetmesi,
- Kıskançlık, rekabet, güvensizlik, işbirliklerine karşı düşmanlık, anlamlı iletişim ve diğer insanların gereksinimlerinin doyurulmasına ilişkin özen gibi toplumsal ilişkilerdeki patolojik özellikler,
- Yaratıcı etkinlikler ve boş zaman,
- Öz benliğin yitirilişi, benliğin parçalanması ve birbirine yabancılaşması,
- İnsanın doğaya yabancılaşmasıdır.

Bu görüşe göre, yabancılaşma bireyselliğin kaybı olarak görülmekte ve bu tür bir kaybın birey açısından ve toplum genelinde istenilmeyen bir durum olduğu belirtilmektedir (Kanungo, 1992: 414). Marx'ın yaklaşımına göre emeğe yabancılaşan insan ürettiği ürünler üzerinde denetimini kaybetmekte bu durumun yaratıcı faaliyetlerde bulunmasına engel teşkil ederek boş zamanını artırdığı söylenebilir. Ayrıca, kendi öz benliğine yabancılaşan kişinin toplumsal ilişkilerinde olumsuz yansımalar görülebileceği söylenebilir.

Marx'a göre, kapitalizmin emeğin nesnel koşullardan kopuşunu doğurması nedeniyle, yabancılaşma en yüksek düzeyine kapitalist toplumlarda ulaşmaktadır, diğer yandan kapitalizm, mülksüzleştirerek, zenginlik ve kültür dünyası ile çelişkili hale getirerek yabancılaşmanın ortadan kaldırılmasına zemin hazırlamaktadır (Marx,

2013). Bu doğrultuda Marx'ın görüşüne göre kapitalist toplumlarda yabancılaşmanın daha çok ortaya çıktığını ama kapitalizmin getirdiği olumsuz sonuçların yabancılaşmayı azalttığını söylemek mümkün olabilir.

### 3.3.5. Seeman ve Yabancılaşma

Seeman, "*insanın tarihi insanın yabancılaşmasının tarihi olabilir*" sözlerinden hareketle yabancılaşma kavramını sosyo-psikolojik açıdan inceleyerek kavramın somut olarak ölçülebilmesi üzerinde durmaktadır (Seeman, 1959: 783). Kişinin, bireysel açıdan yabancılaşması incelendiği için sosyo-psikolojik görünüm kazanan kavram, kişinin öz duyguları ve öz gereksinimleriyle bağlantıyı kaybetmesi olarak tanımlanmaktadır (Tezcan, 2010: 262).

Seeman'a göre yabancılaşmanın beş unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekildedir (Tezcan, 2010: 263; Seeman, 1975; Seeman, 1967; Seeman, 1959):

- *Güçsüzlük (powerlessness):* Bu unsurun temeli Marx'ın yaklaşımına dayanmaktadır. Güçsüzlük, kişinin olaylar üzerindeki hakimiyetini kaybederek düşük kontrol hissi hissetmesi olarak belirtilmektedir.
- *Anlamsızlık (meaninglessness):* Kişinin içinde bulunduğu durumu anlaması ile ilgili olup kişinin neye inanacağına karar verememesi durumundan kaynaklanmaktadır. Kişi için neye inanması gerektiği belirsizdir.
- *Normsuzluk (normlessness):* Normsuzluk unsuru Durkheim'in anomi kavramından gelmektedir. Kişilik çözülmesi, kültürel bozulma, karşılıklı güvensizlik gibi sosyal şartlar ve ruhsal durumları içermektedir.
- *Yalıtılmışlık (isolation):* Üyesi olunan toplumun belirlenmiş normlarına ve amaçlarına yeterli olmayan biçimde katılma ya da bunlara yabancılaşma durumu olarak belirtilmektedir.

- *Kendine yabancılaşma (self-estrangement):* Kişinin kendi kendine yabancılaşmasıdır. Kişi kendisini içsel olarak motive edici davranışlar göstermekte yetersiz kalmaktadır.

Seeman (1959), bireyin kişisel olarak yabancılaşmasını incelemekte ve söz edilen boyutlar yabancılaşmanın, kişiye nasıl yansıdığını göstermektedir. Yönetim ve organizasyon yazınında yabancılaşma, sosyo-psikolojik çerçevede incelenmektedir (Günaydın-Çalışkan, 2015: 234).

### 3.3.6. Fromm ve Yabancılaşma

Fromm, yabancılaşma konusunda insanın özünden uzaklaşması ve ruhi unsurun zayıflaması üzerinde durmaktadır (Erkal, 1998: 298). Ruhsal bozukluk olaylarının temelinde yer alan, insanın kendi kimliğini yaşamada başarısız olması yabancılaşmanın bir sonucu olup, yabancılaşan kişi kendi düşünce ve duygularını bir objeye aktardığı için kimlik duygusu yok olmaktadır. Geniş anlamda nevroz yabancılaşmanın bir sonucudur çünkü para ve mevki gibi bir tutku kişilikten ayrılarak kişinin yöneticisi durumuna gelmektedir, bu ilerledikçe kişi kendi parçasının kölesi olarak yabancılaşmaktadır (Fromm, 1992: 70).

Fromm'a göre kişi kar sağlamak için çalışmaktadır ve sağlanan kar harcanmamakta, sermaye olarak yatırıma dönüşmektedir ve bu döngü böyle devam etmektedir. Sermaye için çalışma ilkesi önem taşımasına rağmen öznel olarak kişiyi, kendi amaçları dışında çalışmak durumunda bırakarak kişiyi kendi elleri ile ürettiği nesnenin kölesi haline getirmekte ve böylece kişi önemsizlik ve güçsüzlük hissetmektedir (Fromm, 1996: 100). Fromm'un yabancılaşma olayına daha çok patolojik açıdan yaklaştığı ve nesnelerin, kişinin yöneticisi olması açısından Marx'ın görüşleri ile benzeştiği söylenebilir.

### 3.3.7. Marcuse ve Yabancılaşma

Marcuse (1990) *Tek Boyutlu İnsan* adlı eserinde sanayi toplumunu ve insanları odak noktası almaktadır. Sanayi toplumunun geliştirdiği tüketim normlarının, insanda gerçek ihtiyaçları yapay gereksinimlerle ikame ettiği böylece kişinin toplumsal yapı karşısında eleştirelliğini yitirip boyun eğmiş, yabancılaşmış tek boyutlu insana dönüştüğü belirtilmektedir (Özbudun ve Demirer, 2008: 36).

Hızla değişen ve gelişen teknoloji nedeni ile fiziki emeğe daha az iş düşmekte, giderek el emeğinin yerine makine ikame olmakta, makine daha az sayıda iş gücüne gerek duymakta ve böylece işçinin fonksiyon ve misyonunda değişiklikler meydana gelmektedir (Yeniçeri, 2009: 138). Marcuse, ileri teknoloji ve sanayileşmenin bu sonucu ortaya çıkardığını, işgücünün kişiden ayrılarak bağımsız üretici bir nesne ve böylece öznenin kendisi olduğunu, kendi emeğinin kişiyi köleleştirdiğini öne sürmektedir (Marcuse, 1990: 33). Marcuse'nin görüşüne göre üretimde makineleşmenin insanı üretim sürecinin dışına atarak onu sadece üretimin gerçekleşmesinde kullanılan bir araç konumuna getirerek kişinin yabancılaştığı söylenebilir.

### 3.3.8. Simmel ve Yabancılaşma

Bu yaklaşıma göre yabancılaşmanın temelinde metropolleşme yani kalabalık kentlerde yaşama biçimi yatmaktadır. Çünkü kentelerdeki yaşam bireysel benliğin sıradan rollere bölünmesini bu doğrultuda kişinin kendisini ve diğerlerini tanıma yeteneğinin körleşmesine neden olmaktadır (Ergil, 1978).

Paraya dayalı ekonomik sistemin insanın bütünlüğünü tehdit ettiğini düşünen Simmel'e göre, nesnel ve özenl olmak üzere iki farklı kültür bulunmaktadır. Toplum kültürünün her birey tarafından erişilen ve kullanılan kısmına *nesnel kültür*, toplam/bütünsel kültüre *nesnel kültür* denilmektedir. Nesnel kültürün erimesi, buna

bağlı olarak öznel kültür düzeyinin düşmesi, kültürel farklılaşma hem üretimi hem tüketimi ilgilendirmekte ve yabancılaşmanın kaynağını oluşturmaktadır (Özbudun ve Demirer, 2008: 32). Simmel'in yabancılaşmayı, para ekonomisine ve modern kent yaşamına bağlı olarak değişen kültürel bozulmalara dayandırdığını söylemek mümkün olabilir.

Ortaya çıkışı eski tarihlere kadar dayanan yabancılaşmaya tarihsel süreçte farklı bilim insanları tarafından farklı bakış açıları ile yaklaşıldığı görülmektedir. Kavramı, Marx kapitalist toplum yapısı açısından, Marcuse ve Simmel modern ve sanayileşmiş toplumlar açısından incelediği; Durkheim'in toplumlarda anomi kavramını vurgularken Hegel ve Feuerbach'ın yabancılaşmaya felsefi açıdan yaklaştığı, Fromm'un ve Seeman'ın sosyo-psikolojik açıdan incelediği, Seeman'nın kavramın ölçülebilirliği üzerinde çalışmalar yaptığı söylenebilir. Yabancılaşma ile ilgili genel kabul görmüş bir yaklaşım olmamasına rağmen bu konuda çalışma yapan bütün düşünürlerin uzlaştığı noktanın, yabancılaşmanın olumsuz bir durum olarak görüldüğü düşünülebilir.

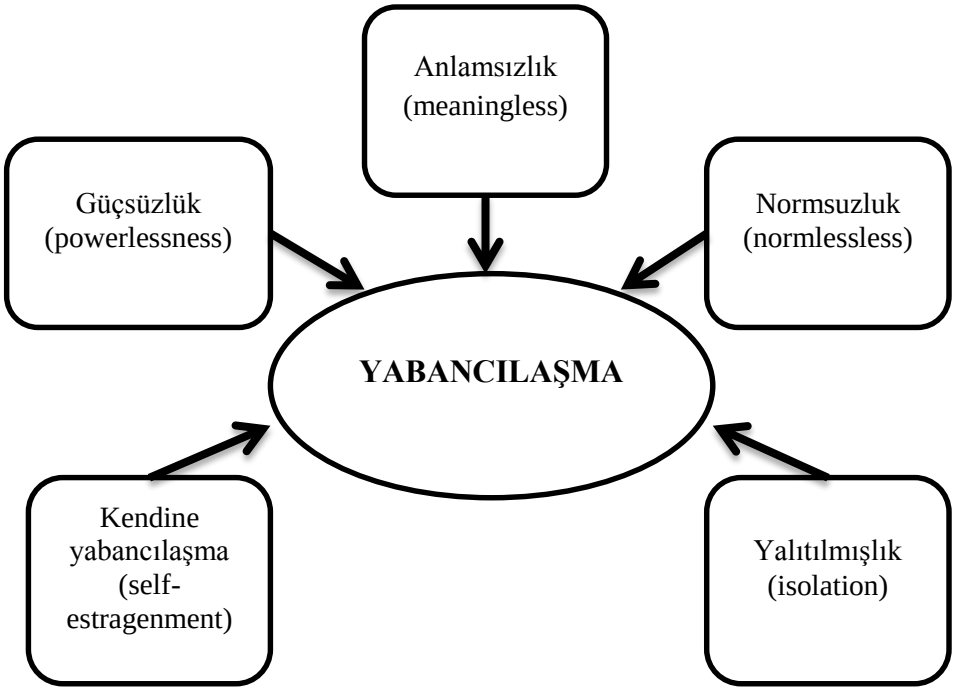
## 3.3. Yabancılaşmanın Boyutları

Tarihi gelişimde, teolojide, felsefede, sosyolojide ve psikolojide kullanıldığı görülen yabancılaşma kavramının günümüze yaklaştıkça sosyo-psikolojik alanda kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Yabancılaşmanın, sadece kavramsal açıdan değil aynı zamanda ampirik açıdan incelenmesi gerekliliğinin hissedilmesiyle birlikte Seeman (1959, 1967) ve Blauner'ın (1964) yabancılaşmanın, somut olarak ele alınmasına öncülük ettikleri görülmektedir. Sosyal bilimler alanında yapılan yabancılaşma çalışmaları, yabancılaşmanın ilişkili olduğu kavramları ve yabancılaşmanın boyutlarını ele almaktadır (Payne, 1974: 275). Bazı araştırmacıların, yabancılaşma kavramının tek boyutlu olduğuna inanmasına rağmen bazıları yabancılaşmanın çok boyutlu olduğunu belirtmekte ve herbiri farklı olan kavramlar yabancılaşmanın altına dahil edilmektedir. 1950'li yıllardan ve 1970'li yıllara kadar yabancılaşma tek boyutlu olarak betimlenmiş ve yabancılaşan insan ile

sosyal düzen arasındaki ilişkiler keşfedilmeye çalışılmış, 1970'li ve 1980'li yıllarda güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve sosyal izolasyon gibi çeşitli boyutlar keşfedilmiştir (Holcomb-McCoy, 2004: 189-190). Bu başlık altında yabancılaşmanın boyutları anlatılmaktadır.

Seeman (1959) "*On the Meaning of Alienation*" adlı eseri ile birlikte yabancılaşmanın şekil 3.1'de görüldüğü gibi beş boyuttan oluştuğunu belirtilmektedir. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Güçsüzlük duygusu
- Anlamsızlık duygusu
- Normsuzluk
- Yalıtılmışlık duygusu
- Kendine yabancılaşma




**Şekil 3. 1 Yabancılaşma boyutları**

**Kaynak:** Seeman, M. (1959), "On the Meaning of Alienation", *American Sociological Review,* Vol: 24, No: 6 'den uyarlanmıştır.

Dean (1961), yabancılaşmayı, güçsüzlük, normsuzluk ve çevreden uzaklaşma olmak üzere üç boyut olarak ele alırken; Middleton (1963), güçsüzlük, anlamsızlık, toplumdan uzaklaşma, kendine yabancılaşma ve kültürel uzaklaşma olmak üzere Seeman'ın boyutlarını içeren altı boyut belirlemiştir.

Neal ve Seeman (1964), yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu üzerinde durmuştur. Blauner (1964) tekstil, otomobil, yayın ve kimyasal ürün üreten işyerlerinde yaptığı çalışmasına yabancılaşmanın, güçsüzlük, anlamsızlık, sosyal uzaklaşma ve kendine yabancılaşma olmak üzere dört boyutu üzerinde durmaktadır (Peterson, 1965: 83). Kohn (1976), yabancılaşmayı Seeman'a benzer şekilde güçsüzlük, normsuzluk, kendinden uzaklaşma ve kültürden uzaklaşma olarak dört boyutlu kullanmıştır.

Aiken ve Hage (1966), merkezi ve resmi örgütsel yapı tarzları ile yabancılaşmayı inceledikleri çalışmalarında işten yabancılaşma olarak tek boyut üzerinde durmuşlardır. Mottaz (1981), işe yabancılaşma kavramını ele almış ve kavramı, güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşmadan oluşan üç boyutlu bir yapıda incelemiştir. İşe yabancılaşmanın incelendiği bu çalışmada Mottaz (1981)'ın üç boyutlu ölçeği kullanılmaktadır.

## 3.4. İşe Yabancılaşma Kavramı ve Kapsamı

Yabancılaşma kavramı, akademik yazında uzun yıllardır yer almakta olup yapılan ilgili ilk çalışmalar kavramı, din ve sağlık açısından ele almaktadır. Marx, kavrama dinsel, tanrısal ve tinsel bakış açılarını reddederek kavramı sosyal ve iş alanında incelemektedir. Marx'ı takiben Fromm ve Seeman'dan sonra kavram, sosyoloji, psikoloji ve örgüt bilimini içeren farklı bilim disiplinleri tarafından incelenmiştir (Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2014: 25). Bu doğrultuda yabancılaşma kavramının, Marx'ın çalışmalarından sonra iş açısından incelendiği söylenebilir.

Yabancılaşma alındaki çalışmalara Durkheimciler ve Marxçılar olmak üzere iki bakış açısından yaklaşılmıştır. Durkheimciler, yabancılaşmayı bireysel ve psikolojik bir durum olarak ele alırken; Marx'ın görüşünden gelenler, yabancılaşmayı, düşük eğitim, ekonomik durum ve gelir gibi sosyal faktörlerin bir çıktısı olarak ele almaktadır. Günümüze kadar gelen yabancılaşma çalışmalarının çoğu, 1960'lı yıllarda sanayileşme sonrasında, fabrikalarda makineleşme sonucunda oluşan işe yabancılaşmaya dayanmaktadır (Adya, 2008: 66).

İşe yabancılaşma, çalışanın, işi ile çok az ilgilendiği, yaptığı işe az enerji ile yaklaştığı ve dışsal ödüllere öncelik verdiği bir tutum, davranış ya da durum olarak belirtilmekte ve bu durumda çalışanlardan yeterli performans göstermesi beklenmemektedir (Agarwal, 1993: 723). İş dünyası ile kişinin bağlantısını koparması ya da iş rollerine olan bağlılık seviyesinin azalması olarak belirtilen işe yabancılaşma, duyguları içeren bir kavram olup iş dünyası ile ilgili olumlu duygu seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir. İşe yabancılaşma, iş çabaları ve düzenlemelerine yönelik olumlu psikolojik etkinlik seviyesinin azalması ile ilgili olmaktadır (Hirschfelt ve Feild, 2000: 790-791).

İşe yabancılaşma, kişinin kariyeri, profesyonel iş hayatındaki ve işin gereklerini yerine getirmede hayal kırıklığına uğraması aynı zamanda yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan sosyal ilişkilerinde tatminsizlik duygusu yaşayarak hem üretim sürecinden hem çevreden uzaklaşması olarak belirtilmektedir (Aiken ve Hage, 1966: 497). İşe yabancılaşma durumundan, kişinin, kendi işinden duygusal olarak uzaklaşıp sadece para gibi dışsal ödüller için çalışmayı devam ettirdiği, ürün, yönetici, çalışma arkadaşları gibi iş ile ilgili faktörlerde olumsuz duygular hissettiği duygusal ve psikolojik bir durum olarak bahsedilebilir.

İş yerinde yabancılaşmanın şu koşullarda meydana geldiği belirtilmektedir (Erikson, 1986: 3):

- Çalışanın hem ürettiği üründen hem de o ürünün anlamından uzaklaştığı/koptuğu,
- Çalışanın, ürünün üretim sürecine ne derece katkı sağladığı ve bu süreçte rolünün ne olduğunu anlayamadığı,
- İş ile ilgili süreçlerin dışsal güçler tarafından kontrol edildiğinde,
- İş ile ilgili görevlerin çalışanın işleri tamamlamak için gerekli zeka ve becerilerinin çok altında küçük parçalara ayrıldığı durumlarda yabancılaşma gerçekleşmektedir.

Arkadaş arkadaştan beklenmedik bir şekilde soğuyarak ve uzaklaşayarak yabancılaşmakta, politikacılar, sıradan vatandaş yerine büyük bağışçıların yararına olan yasaları destekledikleri zaman kendilerini destekleyenlere yabancılaşmakta, eşler ilişkilerinde birbirine yabancılaşmaktadır yani yabancılaşma ilişkiler gücünü kaybettiğinde ortaya çıkmaktadır (Schmitt, 2003: 1). Bu doğrultuda işe yabancılaşmanın, kişinin iş ile olan her türlü ilişkisinde olumsuzluk yaşadığı zaman ortaya çıktığı söylenebilir. Kişi, işe yabancılaştığında iş sürecinden, işin çıktısından, iş ortamından iş ile ilgili her durum ve koşuldan yabancılaşabilir.

## 3.5. İşe Yabancılaşmanın boyutları

Yabancılaşma kavramını boyutlandıran çalışmalar incelendiğinde çoğunluğunun Seeman (1959) tarafından yapılan boyutlardan en az birini kullandığı görülmektedir. İlgili alanda çalışan araştırmacıların, Seeman (1959) tarafından geliştirilen ölçeği geliştirerek ya da değiştirerek kullandıkları söylenebilir. Bu nedenle bu başlık altında Seeman tarafından geliştirilen beş boyut işe yabancılaşmanın boyutları olarak incelenmektedir.

### 3.5.1 Güçsüzlük

Güçsüzlük boyutunun kökeni, Marx'ın kapitalist sistemde çalışanların şartlarını ele almasına dayanmakta olup kişilerin olay üzerinde ya da üretim sürecinde kullandığı araçlar ve üretiminin sonuçları üzerinde denetimini, kontrolünü kaybetmesi ya da kontrolünün yokluğu ya da kontrol beklentisi ve olanağından uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır (Seeman, 1983: 173; Seeman, 1959: 784). Güçsüzlük duygusunun oluşmasında, şans, kader ve diğer kişilerin manipüle edici davranışlarının etkili olduğu ve kişinin kendi ürünlerini çok az kontrol edebildiği belirtilmekle beraber kontrolün sistem ya da daha üst konumda olan kişilerce sağlandığına inanılmaktadır (Zielinski ve Hoy, 1983: 29; Hoy, 1972: 41).

Yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutu şu durumlar gerçekleştiğinde ortaya çıkmaktadır (West, 1988: 127).

- Ürünün sahipliğinden ayrılma,
- Genel yönetimsel politikaları etkilemede yetersizlik,
- Çalışma şartları üzerindeki kontrolün eksikliği,
- Doğrudan doğruya çalışma süreci üzerindeki kontrolün eksikliği.

Kişiler, kendi emekleri ve çabalarının sonucunda ürettikleri çıktıların sahipliğini kaybettiklerinde, örgüt içinde politikalar oluşturulurken herhangi bir etkide bulunamadıklarında, kendi çalışma şartlarına müdahale edemeyip çalışma süreci üzerinde kendi denetimlerini sağlayamadıkları takdirde güçsüzlük duygusunu yaşayabilirler. Çünkü yapılan iş, iş süreçleri ve çıktılar kişinin egemenliğinden çıkarak başkası ya da başkaları tarafından kontrol edilmeye başlandığı söylenebilir. Kendi gücüyle kendi işini yönlendiremeyen, düzenleyemeyen ya da kontrol edemeyen çalışanların, güçsüzlük duygusu hissetmelerinin kaçınılmaz olduğu düşünülebilir.

Zielinski ve Hoy'un (1983), ilköğretim okullarında öğretmenlerin yabancılaşmalarını inceledikleri çalışmada, örgütsel güçsüzlük ve öğretimsel güçsüzlük olmak üzere iki güçsüzlük türü belirledikleri görülmektedir. Örgütsel güçsüzlük duygusu, öğretmenlerin okul yönetimi, kara alma, denetim gibi örgütsel düzeydeki konularda katılımının olmadığı durumlarda ortaya çıkarken; öğrenimsel güçsüzlük duygusu, öğretmenlerin sınıf içinde öğrencileri etkilemede yetersiz kaldığında görüldüğü belirtilmektedir. Bu doğrultuda çalışanların, içinde bulundukları örgütün yönetimsel olaylarına katılmadıklarında ve kendi çalışma alanlarını etkilemede yetersiz kaldığı durumlarda güçsüzlük duygusunun yaşanabileceği söylenebilir.

Politik bilimciler, psikologlar ve sosyologlar temelde kişi ve sosyal kontrol ile ilgilenmeler nedeniyle, yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunun en çok kapsalı olarak incelen boyut olduğu söylenmektedir (Seeman, 1976: 269).

### 3.5.2 Anlamsızlık

Seeman (1959)'a göre anlamsızlık, kişinin neye inanması gerektiği konusunda belirsizlik yaşaması olarak tanımlanmaktadır. Anlamsızlık, kişinin gelecek hakkındaki tatminkar öngörüleri konusunda düşük beklentilerin olması olarak belirtilmektedir (Hoy, 1972: 41). Çalışanın yaptığı işe bir anlam verememesi, iş çıktılarını değersiz ve önemsiz görmesi ile ortaya çıkan psikolojik bir durum anlamsızlık olarak değerlendirilmektedir (Günaydın-Çalışkan, 2015: 235). Kişi, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda belirsizlik yaşayarak bir inanca bağlanamadığı ve bu doğrultuda herşeyin onun için önemsiz gözüktüğü söylenebilir.

Örgütlerde işi ve çalışma ortamını anlamlı kılmak için, çalışanların başarı ve çabalarının farkedilip takdir edilmesi, mücadele gerektiren iş fırsatlarının yaratılması, dürüst ve yapıcı süreklilik gösteren iletişim kanalının kurulması, vizyon ve misyonun belirlenmesi, çalışanların yaratıcı olabilecekleri, iş birliği geliştirebilecekleri, çalışanlara eşit davranılan ve bilgi, becerilerini aktarabilecekleri bir iş ortamının

sağlanması ayrıca çalışanların iş dışında bir hayatı olduğunun farkına varılıp saygı gösterilmesi gerekmektedir (Terez, 2000; Akt: Elma, 2003). İşin anlamlı olması, örgütte olumlu çıktılar üretilmesi, örgüt için etik ve ahlakı zorunluluk açısından önemli görülmekte olup bireysel açıdan yüksek iyi oluş, yüksek iş tatmini sağlanması konusunda önemli görülmektedir (Akın, Hamedoğlu ve Sarıçam, 2013: 11).

### 3.5.3 Normsuzluk

Anomi ve yabancılaşmanın boyutu olan normsuzluk birbirine karıştırılan kavramlar olmakla beraber anomi, bireye ait değil sosyal sistem ile ilgili yapısal bir faktörde olmakta ve kuralların düzenleyici gücünü kaybederek sonuçta anarşi, düzensizlik, aşırı rekabet, bireysellik gibi sonuçlara neden olmaktadır. Normsuzluk ise, kişiler ile ilgili olan sosyo-psikolojik bir durum olup davranışlar için belirlenmiş kurallara uyma konusundaki beklentiler ve bağlılık olarak belirtilmektedir (Seeman, 1975: 102). Normsuzluk, sosyal açıdan onaylanmayan davranışların gösterilmesine yönelik yüksek beklentiyi ifade etmektedir (Hoy, 1972: 41). Kişinin, toplumsal yapıyı düzenleyen kuralları anlamsız, gereksiz bulması ve bu kurallara uygun davranışlar göstermemesi normsuzluk olarak belirtilebilir.

Merton'a (1968) göre araç ve amaç arasındaki uyumsuzluk olan'a göre normsuzluğun belirtileri şu şekilde sıralanabilir (Merton, 1968: 218-219):

- Toplum liderlerinin, kişilerin ihtiyaçlarına karşı duyarsızlığı ile ilgili algı,
- Düzenin olmadığı ve sonu belirsiz olarak görülen toplumda çok az şeyin başarılacağı ile ilgili algı,
- Hayat ile ilgili amaçların gerçekleştirileceği yerde giderek o amaçlardan uzaklaşıldığı algısı,
- Anlamsızlık, faydasızlık ve boşluk duygusu,
- Kişinin, toplumsal ve psikolojik destek için kişisel ilişkilerine güvenemeyeceğine dair inanca sahip olması.

Toplumun davranışını düzenleyen değer ve normların kişiye anlamlı gelmemesi, hedeflere ulaşmak için toplum dışı davranışlara yönelinmesi normsuzluğu doğurmakta ve normsuzluk sosyal araçlar ile amaçların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan olanaksızlıkları ortaya koymaktadır (Şimşek, vd., 2006: 574).

### 3.5.4. Yalıtılmışlık

Yalıtılmışlık, kişinin içinde bulunduğu toplumdan, kültürel standartlardan ayrılma, kopma ve uzaklaşma olarak belirtilmektedir (Seeman, 1959: 788). Bowker, Bukowski, Zargarpour ve Hoza (1998), yalıtılmışlığın geri çekilme ve yalıtılma olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Geri çekilme şeklinde gerçekleşen yalıtılmışlıkta, kişi bilerek ve isteyerek kendisini çevresinden soyutlamakta, yalıtılmada kişinin çevresi kişiyi uzaklaştırmaktadır. Kişinin kendi isteği ile çevresinde uzak durabileceği gibi kişi çevresi tarafından dışlanarak ta yalıtılmışlık duygusunu yaşabilir.

Zielinski ve Hoy'a (1983: 29) göre örgüt düzeyinde bir yalıtılmışlık ve bu yalıtılmışlığın sonucunda yabancılaşmanın gerçekleşmesi için:

- Kişinin, formal yetkiye sahip olan kişilerden,
- Kişinin, örgüttte sözü geçen, nüfuz sahibi kişilerden,
- Örgütteki diğer çalışanlardan,
- Kişinin kendi çalışma arkadaşlarından uzaklaşması gerekmektedir.

Kişinin, örgüt için yetkiye sahip olsun ya da olmasın her bireyden soğumasının, uzaklaşmasının, kimse ile ilişkide bulunmamasının, kendisini örgütten izole ettiğinin bir göstergesi olarak görülebilir. Örgüt düzeyinde bir yalıtılmışlık,

örgüt ile özdeşleşememe, ihtiyaçların tatmin olmaması, örgütün amaçlarına duyarsız kalınması gibi durumlarda ortaya çıktığı söylenmektedir (Günaydın-Çalışkan, 2015: 235). Bu doğrultuda, kişilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasının, örgüt amaçları ile bireysel amaçların tek bir çatı altında toplanmasının ve uzaklaştığı farkedilen çalışanın işe döndürülmesinin önemli olduğu düşünülebilir.

### 3.5.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşma, kişinin içsel benliğinden uzaklaşması ve kişiliksizleşmenin bir türü olarak belirtilmektedir. Dışsallaşma anlamında kullanılan kendine yabancılaşma, çalışanın işini dışsal bir deneyim olarak görmesi ve git gide dışsallaşması, kişinin dışında kişiye egemen olan bir güç ya da durum olarak tanımlanmaktadır (West, 1988: 129).

Seeman (1959), iş ortamında kendine yabancılaşmanın, kişinin işte kendini ortaya koyamaması ve işle ilgili faaliyetlerin kişi için içsel anlamını yitirmesi olmak üzere iki şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Kendine yabancılaşan çalışanın, kendisini çalışırken olumlamadığı, inkar ettiği, mutsuz olduğu, özgür bir zihni ve fiziksel enerji geliştiremediği; bedenini çürütüp, zihnini harap ettiği belirtilmektedir (Swain, 2013: 58). Kendine yabancılaşma durumu şu şekilde örneklenebilir (Swain, 2013: 59-63):

- *Yapılan bir çalışmaya göre; 2006 yılında Japonyada yaklaşık 1,2 milyon gencin kendilerini odaya kapatıp dış dünya ile tüm bağlantılarını kopardığı tam anlamıyla yabancılaştığı belirtilmektedir.*
- *iPad için parça üreten Foxconn Fabrikasında 2010 yılında intiharlar yaşanmış ve bu durum dikkatleri fabrika koşullarına çevirmiştir. Çalışanlar ile yapılan görüşmede, çalışanların "ellerinin geceleri de seyirmeye devam ettiği ya da yolda yürürken işyerindeki hareketleri tekrarlamaktan kendilerini*

*alıkoyamadıkları"nı belirtmişlerdir. Fabrikanın intiharları önlemek için çevresindeki ağları yükselterek önlem aldığı belirtilmektedir.*

Kendine yabancılaşan çalışan için işin önemini yitirdiği, işten doyum almadığı, işin kişiyi içsel anlamda ödüllendiremediği söylenebilir. Bu tarz duyguları hisseden çalışanların işleri ve hayatları ile ilgili olumsuz durumlar yaşayacağı düşünülebilir.

| **Yabancılaşmanın Etkinlik Alanları ve Boyutları** | | |
|---|---|---|
| **Etkinlik Alanı** | **Nesnel Boyut** | **Öznel Boyut** |
| Madde üretimi | Üretim araçlarına yabancılaşma | Güçsüzlük |
| Bilişsel yaratım | Zihinsel anlamda yabancılaşma | Anlamsızlık |
| Diğer insanlar ve toplum ile ilişkiler | Toplum ve insan karşısında yabancılaşma | Topluma yabancılaşma, Yalıtılmışlık |
| Kişinin kendi etkinliği ile ilişkisi | Toplumsal rol karşısında yabancılaşma | Kişinin kendisine yabancılaşması |

**Şekil 3. 2 Yabancılaşmanın Ortaya Çıktığı Alanlar ve Boyutlar**

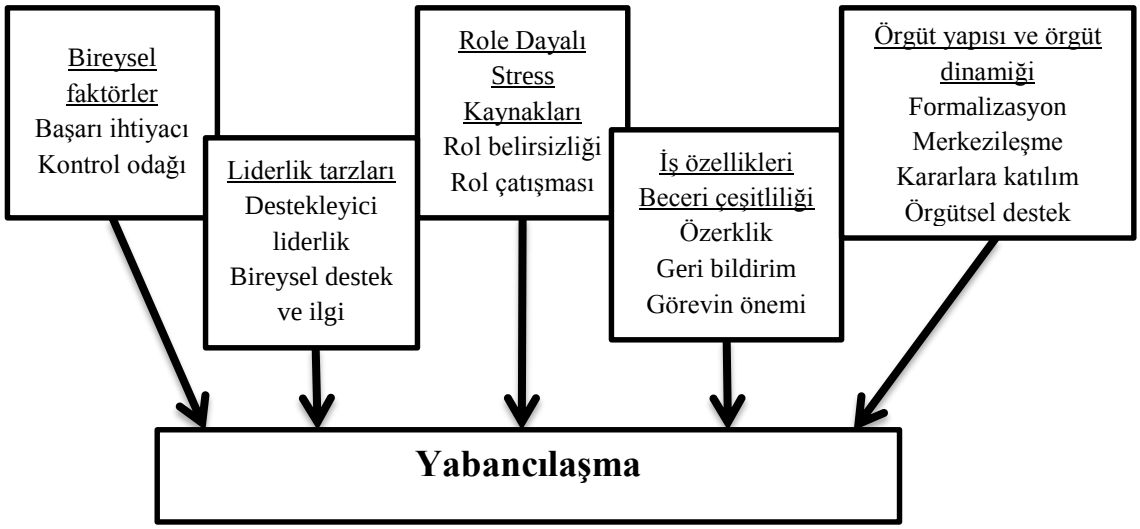
**Kaynak:** Tolan, B. (1993), *Sosyoloji*, Adım Yayıncılık, Ankara, s.312

Şekil 3.2'de yabancılaşma boyutları ve ortaya çıktığı durumlar özetlenmektedir. Şekile göre; kişi, ürün üretim sürecinde üretim araçlarına yabancılaşıp araçlar üzerindeki kontrolünü kaybedince güçsüzlük, yaptığı iş zihinsel açıdan anlamını yitirirse anlamsızlık, diğer insanlar ile ilişkilerinde ve toplumsal düzeyde uzaklaşma yaşarsa yalıtılmışlık, kendi etkinliğinden uzaklaşır ya da soğursa kendine yabancılaşma görülmektedir.

## 3.6. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler

İşe yabancılaşmaya etki eden faktörler, çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde ele alınmıştır. İşe yabancılaşmayı etkileyen etmenler; örgütsel, çevresel, bireysel, stres uyarıcıları, liderlik tarzları, işin özelikleri ve örgüt yapısı başlıkları altında

incelenmektedir (Günaydın-Çalışkan, 2015; Chiaburu, vd., 2014; Şimşek, vd., 2006). Chiaburu, vd. (2014), işe yabancılaşmanın bileşenlerini meta analiz ile inceledikleri çalışmalarında işe yabancılaşmayı etkileyen etmenler şekil 3.3'te gösterilmektedir.




**Şekil 3. 3 Yabancılaşmayı Etkileyen Etmenler**

**Kaynak:** Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. and Wang, J. (2014), "Alienation and its Correlates: A meta-Analysis", *European Management Journal*, 32, p. 25.

Şekile 3.3'e göre; kişilerin başarı ihtiyacı ve kontrol odağı gibi bireysel özellikler, rol belirsizliği, rol çatışması, özerklik gibi iş ile ilgili özellikler, örgüt yapısı, liderlik tarzı gibi örgütsel özellikler işe yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu başlık altında, işe yabancılaşmayı etkileyen etmenler bireysel etmenler, iş ve örgüt ile ilgili etmenler ve çevresel etmenler başlıkları altında incelenmektedir.

### 3.6.1. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Bireysel Etmenler

Kişilerin eğitim düzeyi yükseldikçe ve yaşları artıkça işe yabancılaşmalarının azaldığı belirtilmektedir (Seybolt ve Gruenfeld, 1976). Dean (1961) ise yabancılaşmanın yaş ile doğru orantılı bir ilişki içinde olduğunu

belirtmektedir. Yüksek derecede işe yabancılaşmış kişilerin en asgari düzeyde eğitime sahip oldukları görülmekte ve evlilerin tatmini daha yüksek olduğu için bekarlarda evlilere oranla daha çok yabancılaşma eğilimi görüldüğü belirtilmektedir (Vredenburg ve Sheridan, 1979). Yapılan başka bir çalışmada, işe yabancılaşma ile yaş arasında ters ve düşük bir ilişki, eğitim ile olumlu yönde bir ilişki bulunmuş, erkeklerin kadınlara göre daha fazla yabancılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Dipietro ve Pizam, 2008). Erdem (2014) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada kadınların erkeklere oranla daha çok güçsüz, anlamsız ve izole edilmiş hissettiği tespit edilmiştir. Demografik özellikler ile yabancılaşmanın incelendiği çalışmaların bazı bulgularının birbirini desteklemediği görülmektedir. Çalışmaların farklı sektörlerde farklı şartlar altında farklı kişileri yapılması bu duruma neden olarak gösterilebilir.

Kobasa, Maddi ve Kahn, (1982), işe yabancılaşmanın, kişilik yapısının bir parçası olduğunu düşünmesine rağmen, bu düşünceyi destekleyen bir kanıt bulunmamakla birlikte bu düşünceye karşı gelen kanıt ta bulunmamaktadır (Hirschfeld, Feild ve Bedeian, 2000: 1897). Yabancılaşma, kişilik özellikleri ve karakteristikleri yerine durumsal faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Seeman, 1983: 172). Bu nedenle yapılan çalışmalarda kişilik özelliklerinin çok fazla ele alınmadığı söylemek mümkün olabilir. İşe yabancılaşma ile ilişkilendirilen kişilik özelliklerine bu başlık altında yer verilmektedir.

Yapılan çalışmalarda, kişilerin, yaşamlarındaki ödül ve çıktıların kontrolünün kendisinde (içsel) ya da dış güçlerde (dışsal) olduğunu ifade eden kontrol odağı ile işe yabancılaşma arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Chiaburu vd. 2014; Banai, Reisel ve Probust, 2004; Korman, Witting-Berman ve Lang, 1981). İşe yabancılaşma ile işteki kontrol odağı ve iş konusunda kişinin öz disiplini arasında güçlü bir ilişki bulunmakta olup, yabancılaşan çalışanın iş ortamında bağlılık gösteremeyeceği ve olumlu ilişkilerde bulunamayacağı belirtilmektedir (Hirschfeld ve Feild, 2000). Kişinin, işi ile ilgili kararlarda, iş sürecinde karar verici konumundan uzaklaştığı, işi üzerindeki kontrolünü ve öz disiplini kaybettiğinde yabancılaştığını

söylemek mümkün olabilir. Buna göre, kontrol odağı kendisinde olan bireylerin işe yabancılaşma düzeylerinin düşük, kişinin işi üzerinde dış güçlerin etkisi olduğunda işe yabancılaşmanın yüksek olduğu söylenebilir. Yabancılaşan çalışan, çevresiyle ilişkisinden olan çıktılar üzerinde kontolünü kaybetmiş olarak değerlendirilmektedir (Kobasa vd., 1982).

İşe yabancılaşma ile kişilerin başarı ihtiyaçları arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Chiaburu vd., 2014). İşe yabancılaşmaları en az düzeyde olan çalışanların başarı ihtiyaçlarının yüksek olduğu görülmektedir (Vredenburg ve Sheridan, 1979). Bu doğrultuda başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin işe yabancılaşma düzeylerinin düşük, başarı ihtiyacı az olan kişilerin işe yabancılaşma düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir.

İşe yabancılaşma ve olumsuz duygulanım arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Hirschfeld, Feild ve Bedeian, 2000). Olumsuz duygulanım kişinin genetik yapısıyla ilgili olup kişilerin olaylara olumsuz bir bakış açısıyla bakmasını ifade ettiği söylenebilir. Buna göre, olumsuz duygulanıma sahip olan kişilerin işe yabancılaşma düzeylerinin yüksek olabileceği düşünülebilir.

Bazı kişilik özellikleri ile işe yabancılaşma arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kontrol odağı kendisi olan, öz disipline sahip, başarı ihtiyacı olan başarı odaklı kişilerin işe yabancılaşma düzeylerinin daha düşük, olumsuz duygulanım kişilik özelliğine sahip kişilerin işe yabancılaşmalarının daha olası olduğu söylenebilir.

### 3.6.2. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen İş ile ilgili Etmenler

Çalışanların, yaptıkları iş ile ilgili bazı fakörler işe yabancılaşmalarını etkilemektedir. Kişilerin, işlerini nasıl ve ne şekilde yapacaklarını anlayamaması yani rol belirsizliği ve rol çatışması ile işe yabancılaşma arasında olumlu, ters ve güçlü

ilişkiler bulunmaktadır (Banai ve Weisberg, 2003; Micheals, Dubinsky, Kotabe ve Lim, 1996; Agarwal, 1993). Çalışanın yaşadığı rol belirsizliği işe yabancılaşmaya neden olmakta, rol çatışmasının ise rol belirsizliğine göre yabancılaşmaya daha küçük bir etkisi olduğu belirtilmektedir (Chiaburu vd., 2014). Kişinin, neyi, ne zaman, ne şekilde, nasıl yapacağı konusunda belirsizlik yaşaması ve çalışanın işi ile ilgili üst kademeden farklı ve birbirinden bağımsız görevler alması işe karşı soğumasına ve yabancılaşmasına neden olabileceği söylenebilir.

Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen iş karakteristikleri modelinde beceri çeşitliliği, görev kimliği, işin önem derecesi, özerklik ve geri bildirimin çalışanların iş ile olan etkileşimini ve örgütsel çıktıları etkilediği belirtilmektedir. Bu doğrultuda iş karakteristikleri ile yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda geri bildirim, özerklik, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önem derecesi ile yabancılaşma arasında olumsuz ilişkiler olduğu görülmüştür (Chiaburu vd., 2014; Banai vd., 2004; Banai ve Reisel, 2003).

Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve Amerika'da iş karakteristikleri ile yabancılaşmanın incelendiği çalışmaya göre; iş karakteristiklerinden görev kimliği Macaristan ve Rusya'da çalışanın yabancılaşmasını, Küba'da sosyal yabancılaşmayı (yalıtılmışlık), geri bildirim, Almanya'da çalışan yabancılaşmasını, Macaristan ve Rusya'da sosyal yabancılaşmayı, Küba'da hem çalışan hem de sosyal yabancılaşmayı, özerklik, Macaristan ve Rusya'da sosyal yabancılaşmayı, beceri çeşitliliği Küba ve Rusya'da çalışanların yabancılaşmasını açıklamaktadır. Hiçbir ülkede beceri çeşitliliği sosyal yabancılaşmaya neden olmamaktadır (Banai ve Reisel, 2007). Yapılan bu çalışmalar ışığında, çalışanların işlerinde özerkliğe sahip olmaması, beceri çeşitliliğine ve görev kimliğine sahip olmaması, çalışmalarının geri bildiriminin yapılmaması işe yabancılaşmayı etkileyen etmenler arasında sayılabilmektedir.

Kişilerin, çalışma süreleri, sürekli olarak aynı işin yapılarak monotonlaşma, aşırı iş yükü çalışanların işe karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Gürsoy, 2014: 43).

### 3.6.3. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Örgüt ile ilgili Etmenler

Çalışanların işe yabancılaşmalarını etkileyen bireysel ve iş ile ilgili etmenlerin yanında örgütsel etmenler de işe yabancılaşmayı etkileyebilir. Merkezileşme ve formalizasyon, işe yabancılaşmayı etkileyen en yaygın yapısal öncüller olarak belirtilmektedir (Sarros, Tanewski, Winter, Santora ve Densten, 2002: 288).

Örgütsel formalizasyon işe yabancılaşmayı etkileyen faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel formalizasyon, doğrudan yabancılaşmayı etkilememekte; rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütsel özdeşleşme aracılığı ile işe yabancılaşmayı etkilemektedir. Örgüt içinde, herşeyin standart kural ve prosedürlere göre yapılmasını ifade eden örgütsel formalizasyon, yönetimsel zorunluluklar ve çalışanların normları arasında oluşan farklılıklardan dolayı rol çatışmasını tetiklemesine rağmen, çalışanların yapmaları gerekenlerin açıkça ifade edilmesinden dolayı rol belirsizliğini azaltarak ve örgütsel özdeşleşmeyi geliştirerek işe yabancılaşmanın azalmasına zemin hazırlamaktadır (Organ ve Greene, 1981). Podsakoff, Williams ve Tudor (1986) örgüt içinde formalizasyonun, örgütsel özdeşleşmeyi sağladığını ve Organ ve Greene'nin (1981) elde ettiği bulguların aksine rol çatışmasını azalttığını bulgulamıştır.

Micheals, Cron, Dubinsky ve Joachımsthale (1988), yüksek formalizasyon ile düşük işe yabancılaşmanın ilişkili olduğunu belirtmektedir. Prasad (2014), teknoloji çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, yüksek formalizasyonun yüksek işe yabancılaşmayı beraberinde getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Ramaswami, Agarwal ve Bhargava (1993), pazarlama çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada,

formalizasyon ve bağlılık arasında olumsuz, bağlılık ile de işe yabancılaşma arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Sektörlerin, yaratıcılık gerektirip gerektirmemesi durumuna bağlı olarak formalizasyon ve işe yabancılaşma ilişkisinin değiştiği söylenebilir. Buna göre, formalizasyonun işe yabancılaşmayı, rol belirsizliği, rol çatışması ve özdeşleşme aracılığı ile dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz etkilediği söylenebilir.

Çalışanların içinde bulundukları örgütün yapısı işe yabancılaşmalarını etkileyebilmektedir. Otoritenin olduğu hiyerarşik yapılar ve işlerin kodlanması (görev ve süreçlerin bir plana göre olması) çalışanların işe yabancılaşmalarını doğrudan etkilerken, örgütün faaliyetleri konusunda kararlara katılım ile işe yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, görevlerin başarı ile yerine getirilmesi konusunda üstleri tarafından yapılan aşırı kontrol nedeni ile işlerinde hayal kırılığı ya da engellenme yaşamakta ve sonucunda işe yabancılaşmaktadırlar (Allen ve Lafolette, 1977). Otoritenin olduğu katı hiyerarşik yapılarda, çalışanlar arasındaki iletişim fırsatları azalmakta, bunun sonucunda azalan iletişim ile çalışanlar beaber çalıştıkları arkadaşlarından yabancılaşmakta; kararlara katılımın olmadığı ve katı kuralların olduğu örgütlerde işe yabancılaşma yüksek düzeyde görülmektedir (Cox ve Wood, 1980; Aiken ve Hage, 1966: 503).

Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) yaptıkları çalışmada örgüt içindeki formalizasyon ve bürokrasinin işe yabancılaşmayı etkilediğini ama işe yabancılaşmanın çok önemli bir belirleyicisi olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu duruma rağmen, formalizasyonun bileşenleri olan kuralların gözlenmesi ve iş kodları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin daha büyük olduğu bulgulanmış ve merkezileşmiş örgüt yapılarının işe yabancılaşmayı olumsuz etkilediği, örgütsel desteğin yabancılaşmayı azalttığı belirtilmiştir. Çalışanlar ile üst yönetim arasındaki güç mesafesinin artması işe yabancılaşmanın artmasına neden olmaktadır (Malock, 2012). Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda, iletişim sorunlarının yaşanması olasılığı nedeniyle karşılıklı olarak ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasında sıkıntılar

yaşanacağı ve bu durumun çalışanların işe yabancılaşmalarına neden olacağı düşünülebilir.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda; hiyerarşinin, bürokrasinin, denetim ve kontrol mekanizmasının olduğu, karar alma yetkisinin tek bir yerde toplandığı merkezileşmiş örgüt yapılarında çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin kararlara katılıma fırsat tanıyan, çalışanını destekleyen, merkezileşmemiş örgütlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütün yapısı kadar liderin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar çalışanların işe yabancılaşmalarını etkileyebilir. Otokratik liderliğin olduğu örgütlerde yabancılaşmanın yüksek düzeyde olduğu, serbestiyetçi ve katılımcı liderlik tarzı ile yabancılaşma arasında önemli bir fark olmadığı bulgulanmıştır (Miller, 1967). Otokratik liderliğin etkin olduğu örgütlerde kararlara katılma, görüş bildirme gibi çalışana cesaret ve destek veren durumların olmaması, yetki ve sorumluluğun tek elde toplanması ve merkeziyetçi bir örgüt yapısı olması nedeniyle işe yabancılaşmanın görülme olasılığının yüksek olacağı söylenebilir.

Yapılan çalışmalar destekleyici liderlik ile işe yabancılaşma arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir (Chiaburu vd., 2014; Banai ve Reisel, 2007; Banai vd., 2004). Destekleyici liderlik tarzını benimseyen liderlerin olduğu örgütlerde çalışanların işe yabancılaşmalarının az olacağı düşünülebilir çünkü çalışanlar yapacakları konusunda liderin desteğini hissedeceklerdir. Dönüşümsel liderliğin, işe yabancılaşma ile olumsuz bir ilişki içinde olduğu ve bu liderlik türünün işe yabancılaşma duygusunu azalttığı, etkileşimsel liderliğin işe yabancılaşmaya neden olduğu belirtilmektedir. Çünkü, örgütsel formalizasyon, merkeziyetçilik ve bürokrasi etkileşimsel liderliği desteklemektedir (Sarros vd., 2002: 296). Formalizasyon, merkezi yapıya sahip ve bürokratik örgütler işe yabancılaşmaya neden olacaklarından etkileşimsel liderliğin de işe yabancılaşmaya neden olacağı söylenebilir. Çalışanlarına karşı kötü davranışlarda bulunan üst yöneticilerin olduğu örgütlerde işe yabancılaşmanın yüksek olduğu, bu tarz davranışların güçsüzleşme ve

izolasyon boyutlarını da etkilediği bulgulanmıştır (Han, Ya-ling ve Wei-zheng, 2013).

Örgüt yapısı ve liderlik tarzlarının yanında çalışma koşulları işe yabancılaşmayı etkileyen faktörler arasında yerini almaktadır. Çalışma ortamındaki gürültü, sıcaklık, aydınlatma, ısıtma, soğukluk, kimyevi maddeler gibi iş ile ilgili fiziksel koşullar çalışanların tatminlerini etkileyerek işe yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Gürsoy, 2014: 44; Fettahlıoğlu, 2006). İş yerinde izole edilme, monotonluk, sabit bir yerde durma, yüksek çalışma ritmi gibi olumsuz şartlar özellikle sanayi işletmelerinde kişilerin davranış bozukluklarına neden olabilmektedir (Yeniçeri, 2009: 154). İş yerinde çalışanların tacize uğraması ve çalışanlara mobbing (psikolojik taciz) uygulanmasının işe yabancılaşma üzerinde etkisi olduğu, iş yerinde mobbing gören çalışanların işlerinde anlamsızlaştığı ve güçsüleştiği belirtilmektedir (Öge, Çiftçi ve Karaboğa, 2014; Demirel, Ötken ve Kunday, 2012; Camerino, Conway, Heijden, Schoot, Pokorski, Estryn-Behar, Hasselhorn, 2005).

Karar verme sürecinin adil olarak algılanması anlamına gelen prosedürel adalet, iş ile ilgili tutum ve davranışların önemli bir öncülü kabul edilmektedir. Sookoo (2014), prosedürel adaletin, yabancılaşmayı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ceylan ve Sulu (2010) ve Sulu, Ceylan ve Kaynak (2010), tarafından doktor ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda; prosedürel adaletsizlik ile güçsüzleşme ve sosyal izolasyon arasında önemli, güçlü ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar, karar verme süreci üzerinde herhnagi bir etkileri olmadığını düşündüğünde kendilerini güçsüz hissetmekte, kaynakların dağıtımı ve ödüllendirmede eşitlik olmaması durumu sosyal izolasyon hissine neden olmaktadır. Bu doğrultuda prosedürel adaletsizliğin işe yabancılaşmanın bir belirleyicisi olduğunu söylenebilir.

Çalışanların, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduklarına inandıkları zaman ortaya çıkan örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalması,

tükenmişlik yaşanması, işe yabancılaşma gibi bireysel ve örgütsel düzeyde negatif etkileri olduğu, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Yıldız, Akgün ve Yıldız; 2013). Örgütsel güven ve işe yabancılaşma arasında olumsuz bir ilişki olup, örgüte güvenin artması durumunda işe yabancılaşmanın azalacağı tespit edilmiştir (İşçi, Bal Taştan ve Akyol, 2013; Özbek, 2011). Kişilerin, beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeylerine bakılmadan akrabalık ilişkisine dayanarak işe alınması ve yükseltilmesini ifade eden nepotizm, yabancılaşmayı olumsuz yönde etkilemektedir. Akraba kayırmacılığının olduğu örgütlerde, işe yabancılaşmanın olduğu, örgütsel sessizliğin yaşandığı ve örgüte bağlılığın azaldığı belirtilmektedir (Pelit, İstanbullu-Dinçer ve Kılıç, 2015). Sinizm, nepotizm gibi örgüt için olumsuzluk ifade eden durumların yine olumsuz bir durum olan işe yabancılaşmaya neden olduğu söylenebilir.

Örgütün amaç ve beklentileri doğrultusunda istenilen tutum ve davranışların sergilenmesi için harcanan çaba olarak betimlenen duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tokmak, 2014; Kaya ve Serçelioğlu, 2013). Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel ve derinden rol yapma davranışı ile işe yabancılaşma arasında olumlu, samimi davranış ile işe yabancılaşma olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Begenirbaş ve Turgut, 2014). Kişilerin, kendi tutum ve davranışları ile örgütün onlardan beklediği duygusal ve fiziksel gösterim arasındaki fark arttıkça sarfedelmesi gereken emek artacaktır. Bu durum, davranış ve tutumlarında değişiklik yapmak zorunda olan kişiyi işine yabancılaştırabilecektir. Aksi durumda, kişinin kendi duygu ve düşünceleri gösterdiği tutum ve davranış ile örgütün ondan göstermesini beklediği tutum ve davranış uyuştuğu zaman çok fazla bir emek sarfetmesine gerek olmayacak ve işe yabancılaşma durumu oluşmayacaktır.

### 3.6.4. İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Çevresel Etmenler

Bireysel özellikleri, iş ile ilgili özellikler ve örgütsel yapı ile beraber kişilerin içinde bulundukları çevrenin şartları işe yabancılaşmalarını etkileyebilir.

Ekonomik durumun, teknolojinin, otomasyonun, toplum yapısının ve kültürel yapının, kişilerin işe yabancılaşmalarına farklı şekillerde neden olabileceği söylenebilir.

Sanayi devrimi ile birlikte emeğin yerini makineleşmenin alması ve sanayi toplumuna gelişmesi yabancılaşmanın nedeni olarak gösterilmektedir (Marcuse, 1990; Horton, 1964). Makine kullanımının yaygınlaşması ile birlikte üretimde insan gücüne daha az gereksinim duyulmaya başlanmasıyla, çalışanların işlerine yabancılaşmasının tetiklendiği öne sürülebilir. Kapitalizm ile ortaya çıkan özel mülkiyet, iş bölümü gibi toplumsal koşullarının sonucunda kişilerin emeklerine, ürünlerine ve işlerine yabancılaştıkları belirtilmektedir (Marx, 2013). Marx'a göre yabancılaşma kapitalist toplum düzenlerinin önlenemez bir sonucu olarak görülmektedir.

Metropolleşme, kentsel yaşamanın hız kazanması yabancılaşmaya neden olabilecek bir diğer unsurdur (Ergil, 1978). Kentleşme, kişileri kendi yanlızlığı içerisine çekerek, dostluk, samimiyet ve sosyal dayanışmayı etkisizleştirerek bireyi makineleştirmektedir. Kişiler, kentleşmenin bir sonucu olarak toplumdan tecrit olunca (yalıtılmışlık) güçsüzleşmekte ve yabancılaşmaktadırlar (Yeniçeri, 2009: 150).

Shepard (1977), teknolojinin gelişimi ile iş bölümünün değiştiğini ve değişen işbölümünün çalışanın yabancılaşmasına neden olduğunu ileri sürmektedir. Teknoloji çağında yaşayan insanın, işinden, kendinden, toplum ve doğa gerçeklerinden yabancılaştığı belirtilmektedir. Teknoloji, yaratıcı amaçlar ile kullanılabileceği gibi yıkıcı da olabileceği, kişinin kendini bulmasına ya da yabancılaşmasına neden olabileceği dolayısıyla teknolojinin yabancılaşmanın tek nedeni olamadığı belirtilmektedir (Pappenheim, 2002, 33-34). Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde hızla değişen ve gelişen teknoloji kişilerin işe yabancılaşmalarına neden olabileceği söylenebilir. Çünkü, kişi yeni teknolojiye ayak uydurmakta yenilikleri işine adapte etmekte kendi yetenek ve becerileri ile ilgili

sorunlar yaşayabilir. Yaşanması muhtemel olan bu sorunlar çalışanların işten yabancılaşmalarına neden olabilir.

Kişilerin aileden aldıkları kendi kültürel yapıları ile örgüt içindeki ya da toplumdaki kültürel değerler birbirinden farklı olabilir. Böyle bir durumda kişi kültürel bir bocalama yaşayarak neye göre davranacağı konusunda belirsizlik hissedebilir dolayısıyla bu durum işe yabancılaşmalarına neden olabilir. İnsanın gerekliliklerine ve varlığını sürdürmesine uygun toplumsal niteliği insana kazandırması bakımından *toplumsal karakter* kavramı öne çıkmaktadır. Toplumsal karakter kavramı, kişilerin, eylemde bulunmak gerektiği için eylemde bulunmayı istemekte ve o kültürün isteklerine uygun eylemde bulunmaktan dolayı tatmin olmaktadır. Dolayısıyla toplumsal karakter toplum üyelerinin enerjilerini biçimlendirmektedir (Esin, 1982: 104).

İçinde yaşanılan toplumun sahip olduğu, değerler ve kültür, kişilerin iş yapış tarzlarını etkileyebilir. Hindu inancında iş, kişilerin yaşamının merkezi olarak kabul edilmesi, Japon iş etiğinde örgütün faydası için kişilerin kendini feda etmesi, Fransızlar'da ise memnuniyet vurgulanmaktadır. Dolayısı ile özerklik ihtiyacı, büyüme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme gibi kültürel değerler işe yabancılaşmanın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmekte ve Batı kültürlerinde yapılan çalışmada, kültürel değişkenlerin işe yabancılaşma ile ilişki içinde olduğu belirtilmektedir (Sanari, 2013: 8-9).

Kişilerin işlerinden yabancılaşmalarına neden olan bir diğer faktör kitle iletişim araçları olarak gösterilebilir. Kitle iletişim araçları kişilerin gerçeklerden soyutlanmasına neden olmakta ve gerçek dünya ile sanal dünya arasında oluşan fark kişileri yabancılaştırmaktadır (Mercan, 2010: 109; Etzioni, 1968; Neal ve Retting, 1963). Alışkanlıklar, duygular ve düşünceler değişerek sanal yaşam, sanal davranış ve sanal kültür kavramları ortaya çıkmaya başlamış ve sosyal yaşantıdaki bu değişmeler, kişileri yanlızlığa sürüklemekte ve yabancılaştırmakta, özellikle sosyal ağlar, insanları esir alarak asosyal ve çevrelerine yabancılaşmış bireyler haline

getirmektedir (Karagülle ve Çaycı, 2014). Kişilerin, televizyon, cep telefonu, bilgisayar gibi kitle iletişim araçları ve internette sosyal ortamlarda fazla vakit geçirmelerinin işlerinden uzaklaşarak yabancılaşmalarına neden olabileceği söylenebilir.

Kişilerin işe yabancılaşmalarını etkileyen çeşitli etmenler bulunmaktadır. İşe yabancılaşmaya neden olan en önemli ve yaygın nedenler şu şekilde belirtilmektedir (Farahbod, Azadehdel, Chegini ve Ashraf, 2012: 8411-8412):

- Her kişi bir işi yerine getirebilmek için potansiyele sahiptir ve bu potansiyel onları çalışma konusunda motive etmektedir fakat bazı örgütlerde potansiyelleri ve becerileri ile uyumlu olmayan işler verilmektedir. Bu durum kişilerin işleri üzerindeki ilgilerini kaybederek işe yabancılaşmaları ile sonuçlanmaktadır.
- Her kişi bir iş ile meşgul olmaktadır ve öncelikli amacı yaşamındaki ihtiyaçlarını karşılamaktır. İşinden elde ettiği fayda ve gelir ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, yetersiz ücret alıyorsa; özellikle, ücret konusunda adalet yerine eşitsizliğin olduğu örgütlerde kişi hakkının yendiğini, isteklerini gerçekleştiremediğini hissetmektedir.
- Eğer kişi işinde yerinde sayıyorsa yani ilerleme imkanlarına sahip değilse iş, kişi için rutin bir hale gelecek ve iş yeri kişi için kabus gibi bir yer olacaktır.
- Geniş çapta bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde üst düzey ve çalışanlar arasındaki mesafe korunmaktadır. Bu durum çalışanların sevgi ve şefkat duygularını inciterek örgüt içinde iki zır kutubun gelişmesine neden olmaktadır.
- Lüks odalar, değerli arabalar, yüksek maaşlar, sınırsız eğlence gibi üstünlük sembollerinin yoğun bir şekilde kullanımı, çalışanların bu avantajlara sahip olmaması onları yönetim hakkında duyarlı ve karamsar düşüncelere yöneltmektedir. Çalışanalr, kendi çabalarının sonuçlarının üstleri tarafından yağmalandığını düşünmektedir.

- Çalışanların, üstleri tarafından kontrol edilmesi ve baskıcı bir yönetim anlayışı, kişilerin, iş çevrelerinde kendilerini bir mahkum gibi hissetmelerine neden olmaktadır. Kişi işi bitince özgürlüğe kavuştuğunu hissetmektedir.
- Yasalarla belirtilen sürelerin üzerinde, uzun çalışma saatlerinin olması kişilerin çok yüksek düzeyde yorgunluk hissetmelerine neden olmakta ve işlerindeki mücadele etme gücünü kırmaktadır.
- Karar alma sürecine çalışanların katılmaması ve özellikle çalışanların kendileri ile ilgili kararlarda üstlerinin dayatmacı davranması işe yabancılaşmalarına yol açmaktadır.
- Çalışanların hata yanlış yapması ve yaptığı hatalardan ders almasının sağlanmadığı örgütlerde çalışanlar, risk alma güçlerini ve yaratıcılıklarını kaybetmekte daha korumacı davranmaktadırlar.
- Çalışanların yetenekleri ört pas edildiğinde ve bunlar yöneticinin yetenekleriymiş gibi öne çıkarıldığında ve çalışanlar yöneticiler tarafından cesaretlendirilmediğinde çalışanlar yeniliklerden ve önemli işler yapamaktan uzak durmaktadırlar.
- Çalışanların, örgütün faaliyetlerini geliştirmek amacı ile verdiği önerilere gereken ilgi gösterilemediğinde örgütün gelişiminde sahip oldukları rol konusunda hayal kırıklığına uğramaktadırlar.
- Örgütün başarıları ve elde edilen faydalar çalışanlar ile paylaşılmadığında örgütün başarılı ya da başarısız olması çalışanlar için bir önemli olmamaktadır.
- Çalışanlar rutin işler yaptığında, amaçlar ve programlar ile ilgili belirsizlikler olduğunda örgütün geleceği ile ilgili endişe duymaktadırlar.
- Sürekli stres ve gerilimin olduğu bir iş ortamı çalışanların güç ve morallerinin zayıflamasına neden olmaktadır.
- İş güvenliğinin olmaması ve sürekli bir tehdit durumunun var olması bazı durumlarda kişilerin işten ayrılmalarına neden olmakta, çalışanların

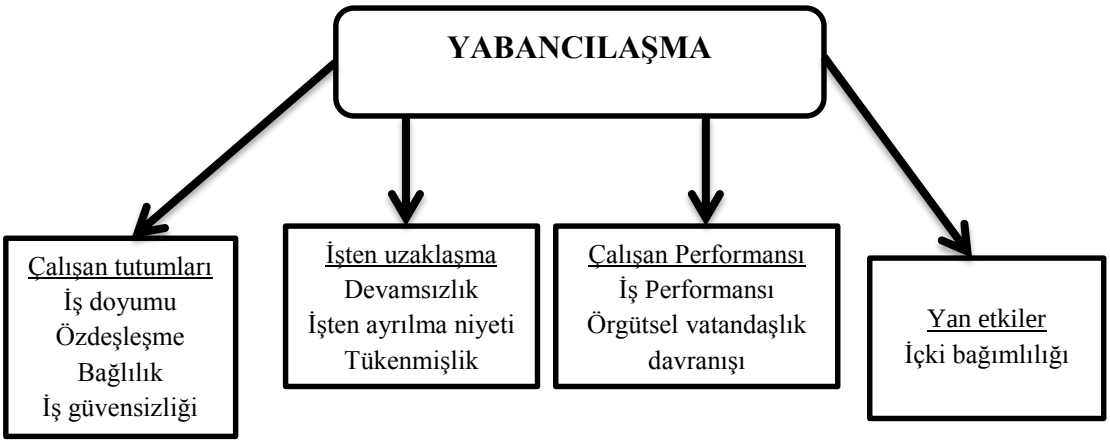
verimliliklerini düşürmekte ve işlerinin geleceğine yönelik umutlarını azaltmaktadır.

- Monotonluk, bıktırıcı faaliyetler ve bunların rutin olarak tekrarı çalışanların, miskinlik, uyuşukluk ve sıkıcılık gibi olumsuz duygulara sahip olmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu durumun engellenmesi için dinamik bir yapı sağlanmalıdır.
- Çalışanların, üst düzeylere bağlılığı sağlanamadığında örgüte olan sadakat kaybolmaktadır.

İşin gerektirdikleri, örgütün yapısı ve örgütsel ilişkiler, kişilerin işe yabancılaşmalarına kişisel özellikler ve çevresel faktörlere göre nispeten daha fazla neden olduğu, çevresel faktörlerin ise daha çok kişilerin kendine yabancılaşmalarına ve sosyal izolasyona neden olduğu söylenebilir.

## 3.7. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

İşe yabancılaşmanın sonuçlarını şekil 3.4'te görüldüğü gibi özetlenebilir. İşe yabancılaşmanın, çalışanların iş ile ilgili tutumlarını, iş performanslarını etkilemesinin yanı sıra çalışanların özel hayatlarını da etkilediği söylenebilir.




**Şekil 3. 4 İşe Yabancılaşmanın Sonuçları**

**Kaynak:** Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. And Wang, J. (2014), "Alienation and its Correlates: A Meta-Analysis", *European Management Journal*, 32, p. 25.

Yabancılaşmanın köklü ve derin etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler; motivasyon ve üretkenliğin düşmesi, örgüte olan bağlılığın azalması, işyerinde düşmanlığın artması, olağanüstü şartların oluşması, dedikodunun yaygınlaşması, işyeri sessizliği şeklinde kendini göstermektedir (Adya, 2008: 68). Yabancılaşma, çalışanların motivasyonunu düşürür, kişiler, psikolojik olarak işinde uzaklaşırlar ve işe olan ilgileri düşük davranmaktadırlar (Ceylan ve Sulu, 2010: 67). İşe yabancılaşma, örgütsel kural ve düzene karşı koyma, aşırı içki kullanımı ve madde bağımlılığı gibi pasif davranışları tetiklemektedir (Han vd., 2013: 1333).

İşe yabancılaşma, iş ile ilgili sonuçlarının yanı sıra kişinin hayatının genelini etkileyen sonuçlara neden olabilir. Yapılan çalışmalar, işe yabancılaşmanın kişilerin alkol kullanımına neden olduğu ve özellikle güçsüzleşmenin alkol kullanımı ile doğrudan bir bağlantısı olduğu ve alkolizme neden olduğu bulgulamıştır (Chiaburu vd., 2014; Seeman ve Seeman, 1992; Seeman, Seeman ve Budros, 1988). Konaklama sektöründe, erkek çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada işe yabancılaşmanın aşırı içki ve uyuşturucu otlar kullanımını etkilediği belirtilmektedir (Isralowitz, Reznik ve Belhassen, 2012). Yabancılaşan çalışanların olduğu örgütlerde, anksiyete, depresyon gibi mental hastalıklar gözlemlenmektedir (Farahbod vd., 2012: 8412). İşe yabancılaşmanın, çalışanların iyi oluşlarını olumsuz etkilediği; işe yabancılaşmanın sonucunda kişilerin duygusal tükenmişlik yaşadığı ve iyi oluşlarının düştüğü gözlemlenmektedir (Shantz, Alfes ve Truss, 2012: 1; Coburn, 1979: 48).

Kişiler, çalışmalarının karşılığında istek ve beklentilerinin karşılanmasını isterler, istek ve beklentiler karşılandığı sürece işi, kişiyi tatmin edebilir. Dolayısıyla kişinin işinden doyum alması ya da doyuma ulaşamaması olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olabilir. Yapılan çalışmalar, yabancılaşma ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermekte; işten tatmin olmayan çalışan işine yabancılaşmaktadır, işe yabancılaşma iş tatminini düşürmektedir (Özdoğan, 2014; Turan ve Parsak, 2011; Ahmadi, Speedling ve Kuhn-Weissman, 1987). Zielinski ve Hoy (1983), çalışan işinden tatmin olsa bile eğer bu doyum içsel bir anlam taşımıyorsa işine yabancılaşabileceğini belirtmektedir.

Igodan ve Newscomb (1986), yabancılaşmayı ve yabancılaşmanın boyutlarından olan güçsüzleşmeyi, tükenmişliğin psikolojik bir göstergesi olarak belirtmektedir. Yüksek alkol kullanımı, işten ayrılma, depresyon gibi tükenmişliğin göstergeleri işe yabancılaşmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Yabancılaşma, tükenmişlik sendromunu etkilediği gibi tükenmişlik sendromu da yabancılaşmayı etkilemektedir (Özçınar, 2011). Yabancılaşmanın tüm boyutları ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, özellikle kendine yabancılaşma ve sosyal izolasyon ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu bulgulanmıştır (Powell, 1994). Tükenmişlik sendromunda kişiler, tepkisiz kalma, yeteneksiz ve başarısız hissetme, işi yapmama gibi davranışlar göstermektedir, yabancılaşma sonucu gösterilen davranışlar tükenmişlik sendromunu etkileyebilmektedir (Ergun-Özler ve Dirican, 2014). Bu doğrultuda iş hayatında tükenmişlik duygusunun kişiyi işine yabancılaştırdığı ve kendilerini güçsüz hissetmesine neden olduğu aynı zamanda işe yabancılaşan kişinin de tükenmişlik duygusu yaşayabileceği söylenebilir.

İşe yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmuş; işe yabancılaşan çalışanın örgüte bağlılığının azaldığı ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği bulgulanmıştır (Kılıç, 2010; Micheals, vd., 1996; Agarwal, 1993). Çetin, Özdemirci, Kartaltepe (2009) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile yabancılaşma boyutlarından güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde Tummers ve Den Dulk (2013), sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada, işe yabancılaşmanın örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İşe yabancılaşmanın, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Türkay, Solmaz, Yenişehirlioğlu ve Ünay, 2013; Mendoza ve Lara, 2008). Türkay, Solmaz, Yenişehirlioğlu ve Ünay (2013) tarafından kişinin yabancılaşması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulgulamış ancak kendine yabancılaşma boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla kendine yabancılaşan kişinin bu durumu örgüt içine yansıtmadığını söylemek mümkün olabilir. Bu çalışmalar ışığında işine

yabancılaşan kişinin, örgütsel bağlılığının azalacağı ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği söylenebilir.

Kişinin, kendisini belirli bir sosyal grubun üyesi olarak tanımlamaya hazır oluşunu ifade eden özdeşleşme (DeConinck, 2011: 618) ile çalışanların yabancılaşmaları arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki, çalışanın ihtiyaçların yoksunluğu, iş tatmini ve işi benimseme değişkenlerinin aracılık etkisi ile açıklanmaktadır (Efraty, Sirgy ve Claiborne, 1991: 57). İşe yabancılaşma, ihtiyaçların yoksunluğunu artıracak, iş tatmini ve işi benimseme azalacak bu duruma bağlı olarak örgütsel özdeşleşme azalacaktır. Örgütsel özdeşleşmenin eksikliği, algılanan sosyal destek seviyesinde düşüş, tükenmişlik sendromu, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, depresyon vb. hastalıklarda artış ile ilişkilendirilmektedir (Knight ve Haslam, 2010: 721). Tuna ve Yeşiltaş (2014) tarafından otel işletmelerinde yapılan çalışmada, özdeşleşmenin eksikliğinde ve işe yabancılaşma düzeyi artığında işten ayrılma niyetinin arttığı tespit edilmiştir. Ünsar ve Karahan (2011), işe yabancılaşmanın işeten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmektedir. Buradan hareketle özdeşleşmenin eksikliği ile iş yabancılaşmanın ortaya çıkardığı durumların örtüştüğünü söylemek mümkündür.

İşe yabancılaşmanın, bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Bu olumsuz sonuçlar, çeşitli mental rahatsızlıklara maruz kalınması, alkol ve madde bağımlılığı, iş tatminsizliği, tükenmişlik sendromu, azalan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve özdeşleşme, devamsızlık ve işten ayrılmaya kadar varabilir. Bu nedenle, işe yabancılaşmanın altında yatan nedenlerin araştırılması, mümkünse minimuma indirilmesi ya da yok edilebilmesi için etkin ve doğru müdahale programlarının hazırlanmasının önemli olduğu söylenebilir.

## 3.8. İşe Yabancılaşmanın Yönetilmesi

Yabancılaşan profesyoneller, kişisel ya da profesyonel kısıtlardan dolayı yabancılaşmalarına rağmen bulundukları pozisyonda iş yapmayı devam ettirirler. Bu

durumda, işgücü devrinin etkisi ile yabancılaşmayı ayırt etmek için etkili politikaların hazırlanması önem taşımaktadır. Örgütler, büyük ölçüde işe yabancılaşmanın yönetimine odaklanmalı, işten ayrılma niyetlerini yönetebilmeli ve her iki duruma neden olabilecek öncülleri belirlemelidir (Adya, 2008: 68).

Kişilerin özgürlük ihtiyacı ile örgütün kontrol ihtiyacı arasında sıkışıp kalınma ve aradaki çatışma yabancılaşmanın kök nedeni olarak belirtilmektedir. Bu nedenle, yabancılaşmanın üstesinden gelmek için, iş ve örgütsel sistem ve süreçler gibi bireyleri etkileyen dışsal faktörler açısından sistemsel düzeyde ve kişinin kendi ruh hali gibi içsel faktörler açısından bireysel düzeyde önlemsel çalışmaların yapılması gerekmektedir (O'Donohue ve Nelson, 2012).

İşe yabancılaşma, yaratıcılığı azaltan ve örgütlerin sürekli gelişimlerini engelleyen bir durumdur. Çalışanların, işe yabancılaşma eğilimleri, örgüt içindeki gerçekleri öznel olarak değerlendirmeleri ile açıklanmaktadır. Çalışan, örgüt içindeki gerçekleri değiştirmek istediğinde ve özgür hareketlerinin kısıtlandığını anladığında işe yabancılaşma gelişmektedir. Yöneticilerden çok çalışanlarda görülen işe yabancılaşma ile mücadele ederken eş zamanlı olarak çalışanların, örgüt hakkındaki düşüncelerini etkilemek ve alternatif uygulamalar yapabilmelerini sağlamak gerekir. Liderlerin, çalışanları desteklemesi ve bağımsızlık duygularını kuvvetlendirmesi işe yabancılaşmayı azaltabilmektedir (Boerner, 1998: 72).

Çalışanların örgütte karar verme sürecine katılım imkanının olmamasının yabancılaşmaya neden olduğunu belirtmektedir (Aiken ve Hage, 1966; Pearlin, 1962). Örgütte artan örgütsel destek, çalışanlara bilişsel, fiziksel ve duygusal kaynaklar sağlamasıyla birlikte işe yabancılaşmayı azaltmaktadır (Chiaburu vd., 2014). Yönetimsel desteğin ve çalışanların eşdüzeydeki diğer çalışanlardan aldığı desteğin yabancılaşmayı önlemede önemli bir yol olduğu belirtilmektedir (Çetin, Özdemirci ve Kartaltepe, 2009). Meslektaşlardan gelecek sosyal destek, çalışanların, iş ile ilgili hoş olmayan duygulara sahip olmamasına yardım ederken yeteneklerine inanmalarına ve yapılan işi önemli ve anlamlı bulmalarına yardım etmektedir

(Demirel vd., 2012: 22). Örgütte katılımcı bir yönetim tarzı benimsemenin, çalışanların iş sürecinde desteklenmesinin, çalışanların kendilerini örgüt için değerli hissetmelerine olanak sağlamasıyla işe yabancılaşmanın azalabileceği düşünülebilir.

İşe yabancılaşma, çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, örgütün amaçları, çalışanlar tarafaından içselleştirilir ve çalışanlar kendilerini özdeşleştirirlerse işe yabancılaşmanın önüne geçeleceği belirtilmektedir (Agarwal, 1993: 733). Bu doğrultuda, örgüt amaçlarının, çalışanların amaçları ile uyum içinde olması ve çalışanın, örgüt amacı gerçekleştirildiğinde kendi amacını da gerçekleştirebileceğine inanması, işe yabancılaşmanın önüne geçebilir.

İşe yabancılaşmaya neden olan iş ile ilgili etmenlerin önüne geçilebilmesi için iş genişletme, iş değiştirme, iş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı yapılabilmektedir (Günaydın-Çalışkan, 2015: 243; Kanungo, 1992). İşlerin yeniden dizaynı ile kişilerde oluşabilecek monotonluk, bıkkınlık gibi olumsuz durumların önüne geçilebileceği gibi çalışanların, becerilerini geliştireceği, daha fazla yetki ve sorumluluk alabileceği durumlar yaratılarak işe yabancılaşma azaltılabilir. İşlerin yeniden yapılandırılmasının, moral bozucu, kişileri zayıf düşüren ve örgütsel bağlılığa zarar verici etkileri bulunmaktadır. İşin yeniden yapılandırılmasının bu istenmeyen etkileri, kişinin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesi yoluyla işe yabancılaşmaya benzemektedir (Cheung, 2008: 173). Bu nedenle herhangi bir yapılandırma çalışmasına gidilirken çalışanların beklentilerinin göz önünde bulundurulması gerekebilir.

Örgütteki iyilik ve esenlik anlamına gelen örgütsel sağlık ile işe yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sağlıklı bir örgütsel yapı, örgütün fiziksel ve psikolojik açıdan (örgütsel iklim ve kültür) çalışanlar için iyi olmasının işe yabancılaşmayı azalttığı belirtilmektedir. Çünkü, sağlıklı örgütlerde, iletişim ve etkileşim güçlüdür, çalışanlar işlerinden tatmin duyarlar, iş ve görev tanımları belli ve iş üzerinde çalışanlar denetim yetkisine sahiptir, katılımcı bir yönetim anlayışı hakim olup, örgütsel bağlılık ve örgütsel hedefleri içselleştirme söz

konusudur (Tutar, 2010). Söz konusu bu etmenlerin yokluğu işe yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin sağlıklı bir şekilde yapılandırılması ve bu şekilde işlerlik kazandırılması işe yabancılaşmaya neden olabilecek etmenlerin önüne geçilmesini sağlayabilir.

Çalışanların görevlerinin farkındalığı için eğitimler verilmesi, belirsizlik ve çatışmanın ortadan kaldırılması, becerilerin gelişimine yönelik çalışmalar yapılması, fiziksel ve mental rahatsızlıkları önlemek için çalışma ortamının iyileştirilmesi, mesleki ve iletişim gerginliklerinin azaltılması için örgütsel ilişkilerin geliştirilmesi işe yabancılaşmayı önleme konusunda uygulanabilir tavsiyeler arasında yer almaktadır (Valadbigi, 2014: 214-215).

Kişinin yabancılaşması, çalışma alanı ve diğer yaşam alanlarındaki refahı ile ilgilidir. Bu nedenle kişinin, iş yaşamı dışındaki yaşam alanlarını da göz önünde bulundurarak işe yabancılaşmanın dinamiklerinin araştırılması önem teşkil etmektedir. Öncelikle, örgüt içindeki şartlar açıklığa kavuşturulmalı ve kişilerin yabancılaşmalarını azaltmak için yönetimin bu durumları yönlendirmesi gerekmektedir (Efraty vd., 1991: 74). Çünkü rol belirsizliği ve rol beklentisi iş-yaşam çatışması vasıtası ile işe yabancılaşmayı etkilemektedir. Eğer, yöneticiler, çalışanların iş ve yaşam arasındaki dengeyi kurmalarına yardım ederlerse, etkili performans gösteren, işine ilgili, örgüte sadakat ve bağlılık duyan mutlu ve tatmin olmuş çalışanlara sahip olabilirler (Nabavi ve Shahryari, 2014: 13).

Nair ve Vohra (2010) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde çalışanların yaklaşık %20'sinin işe yabancılaşma duygusunu güçlü bir şekilde hissettiği belirtilmektedir. Kendini işe yabancılaşmış hisseden çalışanların bu oranı azımsanamayacak düzeydedir. Bağlılığın ve özdeşleşmenin azalması, tükenmişliğin, iş tatminsizliğinin, işten ayrılma niyetinin artması ve çeşitli sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına neden olan işe yabancılaşmanın yönetiminin, hem kişilerin hem örgütün üretkenliğinin işlerliğini devam ettirmesi açısından önem taşıdığı söylenebilir.

## 3.9. İşe Yabancılaşma Açısından Akademik Personelin İncelenmesi

İlgili alan yazınında, üretim işletmelerinde (Valadbigi, 2014; Kanten ve Ülker, 2014; Yalçın ve Koyuncu, 2014; Shantz vd., 2012; Adya, 2008; Yang vd., 2001) ve hizmet işletmelerinde (Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Ceylan ve Sulu, 2010; Dipietro ve Pizam, 2008; Ramaswami, 1993) çalışanların, işe yabancılaşmaları ve etkileşimde olduğu çeşitli kavramlar ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Hizmet sektöründe, sağlık çalışanları (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014; Tummers ve Dulk, 2013; Natsawang, Intaraprasong ve Pattarachachai, 2011; Sulu vd., 2010; Pearlin, 1962), yaşlı bakım hizmeti verenler (Efraty, 1991), otel işletmeleri çalışanları (Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Develioğlı ve Tekin, 2013; Kaya ve Serçeoğlı, 2013), restaurant çalışanları (Dipietro ve Pizam, 2008), il özel idaresi ve bakanlık gibi devlet dairesi çalışanları (Öge vd., 2014; Sookoo, 2014), üniversite idari personeli (Taamneh ve AL-Gharaibeh, 2014; Turan ve Parsak, 2011) ve öğretmenlerin (Shehada ve Khafaje, 2015; Erdem, 2014; Kesik ve Cömert, 2014; Temel, Mirzeoğlu ve Mirzeoğlu, 2013; Yıldız vd., 2013; Mendoza ve Lara, 2008) işe yabancılaşmalarının incelendiğine ilgili yazın taraması sonucunda ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, hizmet üreten eğitim örgütlerinde yapılan çalışmaların çoğunluğunun öğretmenler üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Yükseköğretimde eğitim ve öğretim veren aynı zamanda bilimsel ürünleriyle gelişime katkı sağlayan akademisyenlerin, yabancılaşmaları ilgili çalışmaların nispeten az ama son yıllara doğru artışa geçtiği gözlemlenmiştir. Bu başlık altında akademisyenlerin işe yabancılaşmalarının ölçümlendiği çalışmalara yer verilmektedir.

**Tablo 3. 1 Akademisyenlerin İşe Yabancılaşmaları ile ilgili Yapılmış Çalışmalar**

| Araştırmanın Adı | Yazar(lar) | Yıl | Örnek Kütle | Değişken | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|
| Öğretim elemanlarının işe yabancılaşmasının etik liderlik ve demografik değişkenler açısından incelenmesi: Uygulamalı bir çalışma | Kesen | 2016 | 201 öğretim elemanı | İşe yabancılaşma (anlamsızlaşma, güçsüzleşme, kendine yabancılaşma), etik liderlik, demografik özellikler | Etik liderliğin, işe yabancılaşmanın güçsüzleşme ve anlamsızlaşma boyutlarını olumsuz yönde etkilediği, kendine yabancılaşmayı etkilemediği tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerden unvanın işe yabancılaşma düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. |
| The effect of regulations and instructions on the work alienation of faculty members- Jordian Universities | AL-Zou'bi | 2012 | 289 akademisyen | Üniversite türü, akademik unvan, mevzuat ve yönerge, güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, normsuzluk ve sosyal izolasyon | Mevzuat ve yönergelerin uygunluğu ile işe yabancılaşma rasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Akademik unvan ve üniversite türüne göre işe yabancılaşma düzeyleri farklılık göstermektedir. |
| Akademisyenlerde mesleğe yabancılaşma ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması | Otrar ve Halaçoğlu | 2011 | 345 öğretim elemanı | Ölçek geliştime çalışması yapılmıştır | Beş boyutlu yabancılaşma ölçeği geliştirilmiştir. |
| Öğretim elemanlarının maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının işe yabancılaşmaları üzerine etkisi | Aksu ve Güneri | 2011 | 346 öğretim elemanı | Kişiliğe yönelik saldırılar, işe yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, birime yabancılaşma | İşe yabancılaşmanın alt boyutları güçsüzlük, anlamsızlaşma ve yalıtılmışlık ile bireyin kişiliğine ve işine yönelik saldırılar arasında olumlu ve orta düzeyde anlamlılık; itibara yönelik saldırılar arasında olumlu ve düşük düzeyde anlamlılık sounucu elde edilmiştir. |

Kesen (2016), Kardeniz Bölgesi'nde hizmet veren 8 farklı devlet üniversitesinde görev yapan araştırma görevlilerinin, öğretim görevlilerinin ve okutmanların işe yabancılaşmasını etkik liderlik ve demografik değişkenler açısından irdelemiştir. Araştırmada, etik liderliğin güçsüzleşme ve anlamsızlaşma alt boyutlarını olumsuz yönde etkilediği ve öğretim elemanlarının kendine yabancılaşmaları üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim görevlilerinin demografik özelliklerinin işe yabancılaşmaya etkisinin araştırıldığı çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve tecrübenin işe yabancılaşmayı etkilemediği, öğretim elemanları arasından araştırma görevlilerinin en yüksek işe yabancılaşmaya sahip olduğu bulgulanmıştır.

AL-Zou'bi (2012), ikisi kamu, üçü özel üniversite olmak üzere beş Jordan Üniversitesi'nde yapılan çalışmada, üniversite türü, akademik unvan, mevzuat ve yönergelerin uygunluğu ve uygulanmasına bağlılığı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki araştırılmıştır. 289 öğretim elemanı üzerinde yapılan çalışmaya göre; mevzuat ve talimatlar ile işe yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve öğretim elemanları işlerini düzenleyen mevzuat ve yönergelerin ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlenmesi ve yönetimin bunları uygulamada bağlılık göstermesi gerektiğine inanmakta olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki, üniversitenin yapısı, liderlik tarzı, yönetim politikası, iletişim sistemi, dış çevre gibi faktörler ile açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda, üniversitelerdeki mevzuat ve talimatların uygun olmadığı ve işe yabancılaşmaya neden olacağı beliritlmektedir. Çalışmaya göre, Doçent doktorların, diğer akademik unvanlardan daha fazla, kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının özel üniversitelere göre nispeten daha fazla işlerinde yabancılaşma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Aksu ve Güneri (2011) tarafından, Akdeniz Üniversitesi bünyesinde yer alan çeşitli fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının maruz kaldıkları yıldırma davranışları ile işe yabancılaşmaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. 346 öğretim elemanı üzerinde uygulanan araştırmaya göre; işe yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlaşma ve yalıtılmışlık alt boyutları ile

kişiliğe ve işe yönelik saldırılar arasında olumlu ve orta düzeyde, itibara yönelik saldırılar arasında olumlu ve düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmanın sonucunda; Akdeniz Üniversitesi'ndeki öğretim elemanlarının düşük düzeyde yıldırma davranışına maruz kaldığı buna bağlı olarak düşük işe yabancılaşmanın oluğu tespit edilmiştir. Buna göre, öğretim elemanlarının maruz kaldıkları saldırılar onların işe yabancılaşmalarını artırmaktadır.

Otrar ve Halaçoğlu (2011), İstanbul İli'nde kamu ve özel üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının mesleki yabancılaşma düzeylerini belirlemek için bir ölçek geliştirmeye çalışmışlardır. 378 öğretim elemanına ulaşılan çalışmada, güçsüzlük, yabancılaşma, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma ve normsuzluk olmak üzere beş boyuttan oluşan yabancılaşma ölçeğinin geçerli ve güvenli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin işe yabancılaşmalarını inceleyen çalışmaların sayısının oldukça az olduğu dikkati çekmektedir. Kaliteli bir yükseköğretim sisteminin ve bilimsel alana katkı sağlayacak yayınların önemli olduğu düşünüldüğünde akademisyenlerin işe yabancılaşmaları bir sorun olarak belirmektedir. Bu nedenle ilgili alanda yapılacak araştırmaların sayısının artırılmasının gerekliliğinden söz edilebilir.

## 3.10. Liderlik, Öznel İyi Oluş ve İşe Yabancılaşma Kavramları Arasındaki İlişki

Kurumları ayakta tutan çalışanların, doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir, bu durum gösterilen liderlik davranışı doğrultusunda gerçekleşmektedir. Algılanılan liderlik davranışları bir çok açıdan çalışanları etkileyebilir. Bu çalışmada, liderlik davranışı, çalışanların öznel iyi oluşu ve işe yabancılaşmaları arasındaki ilişki incelenmektedir. Kavramlar arasında çeşitli yönlerden ilişki kurulabilmektedir.

Bryson (2014)'nın çalışanların iyi oluşlarının örgüt performansına etkisini ve Joshi (2010)'nun bilgi teknolojilerinde çalışanların öznel iyi oluşlarını incelediği çalışmalarda, destekleyici liderliğin çalışanların öznel iyi oluşlarını artırdığı belirtilmektedir. Banai, Reisel ve Probost (2004),'in Macaristan'da kamu ve özel sektördeki kurumları incelediği çalışmada, destekleyici liderlik ile işe yabancılaşma arasında önemli bir ilişki bulgulanmıştır. Kesen (2016)'nın öğretim elemanları üzerinde uyguladığı çalışmada etik liderliğin güçsüzleşme ve anlamsızlaşmayı engellediği sonucuna ulaşılmıştır. Banai ve Reisel (2007), Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve Amerika'da idari işlerde maaşla çalışan 1933 kişi üzerinde yaptığı araştırmada destekleyici liderlik tarzının işe yabancılaşma ile olumsuz bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) tarafından işe yabancılaşmanın ilişkili olduğu faktörlerin belirlendiği meta analiz çalışmasında, destekleyici liderlik tarzının işe yabancılaşmayı azaltığını belirtilmektedir. Natsawang, Intaraprasong ve Pattarachachai (2011)'in Tayland'ta hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, destekleyici liderlik ile işe yabancılaşma herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Araştırmaların yapıldığı sektörlerin farklı olması nedeniyle farklı sonuçların elde edilmesi muhtemeldir. Yapılan çalışmaların çoğunluğunun sonuçları birbiri ile tutarlı olup destekleyici liderlik tarzının çalışanların işe yabancılaşmalarını azalttığı, öznel iyi oluşlarını artırdığı söylenebilir. Bu liderlik tarzında çalışanların fikirlerini rahat ifade edebilecekleri adil bir çalışma ortamı yaratılması ve gelişimin teşvik edilmesi nedeniyle çalışanların işe karşı olan olumsuz duygularının azalabileceği, doyum sağlayabilecekleri öngörülebilir. Etik liderlik davranışının gösterildiği yani doğruluğun, dürüstlüğün ve iş etiğinin olduğu bir ortamda çalışmanın, kişilerin işlerinde yabancılaşmalarının önüne geçeceğini söylemek mümkündür.

Sarros, Tanewski, Winter, Sabtora ve Densten (2002) itfaiye teşkilatı üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının işe yabancılaşmayı azalttığı, etkileşimsel liderlik tarzının ise işe yabancılaşmaya neden olduğu bulgulanmıştır. Formalizasyon, merkeziyetçilik ve bürokrasi etkileşimsel liderliği

desteklemektedir. Formalizasyonun, merkeziyetçiliğin ve bürokrasinin çalışanların yaratıcılığını, kararlara katılmasını engellediği, yetkilerin tek bir merkezde toplandığı düşünüldüğünde işe yabancılaşmanın artacağı söylenebilir.

Miller (1967) tarafından Amerika'daki havacılık şirketlerinde çalışan mühendisler ve bilim insanları üzerinde yapılan çalışmada, yönlendirici liderlik tarzının, katılımcı ve serbestiyetçi liderlik tarzına göre daha yüksek işe yabancılaşmaya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demokratik bir yönetim tarzının, işe yabancılaşma düzeyini azalttığı ve buna bağlı olarak çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaldığı; otokratik bir yönetim tarzının işe yabancılaşma düzeyini artırarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olduğu belirtilmektedir (Kanten ve Ülker, 2014: 33). Çalışanları, teşvik eden ve bağımsızlık duygularının kuvvetlenmesini sağlayan bir liderlik tarzının, işe yabancılaşma eğilimini azaltığı ve bu sayede örgütlerin sürekli gelişme kapasitesinin arttığı belirtilmektedir (Boerner, 1998: 72). Destekleyici, serbestiyetçi, demokratik ve katılımcı liderlik tarzlarının kısaca çalışan odaklı liderlik davranışlarının işe yabancılaşma düzeyini azaltığı, otokratik liderlik tarzının çalışanların özgürlüğünü kısıtlaması, kararlara katılımını engellemesi, herşeyin tek bir merkezde toplanması, gelişimi teşvik etmemesi gibi nedenler ile çalışanların işe yabancılaşmalarına diğer liderlik tarzlarına oranla daha çok neden olabileceği söylenebilir.

İşe yabancılaşmanın, çalışanların iyi oluşlarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Shantz vd., 2012: 15). Öznel iyi oluş, iyi oluşun bir parçası olduğuna göre işe yabancılaşan çalışanın öznel iyi oluş düzeyinin düşebileceği söylenebilir. Finansal hizmet veren kurumlarda yapılan bir çalışmada, işe yabancılaşma ile olumsuz duygu durumu arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Hirscfeld vd., 2000). Monoton, sıkıcı ve sürekli aynı şekilde tekrar ederek kişileri kısıtlayan faaliyetler, kişilerin dinamizmini engellemekte, işe yabancılaşmaya ve uyuşukluk, tembellik ve bıkkınlık gibi olumsuz duygulara neden olmaktadır (Farahbod vd., 2012: 8412). Bu bilgiler ışığında, kişilerin işe yabancılaştıklarında hissedilen olumsuz duyguların olumlu duygulara oranla daha yüksek olabileceği

söylenebilir. Kişilerin, bilgi, beceri ve birikimlerini işe aktarmanın, karar alma sürecine katkı sağlamanın, özgür bir çalışma ortamının, istek ve beklentilerin karşılanması gibi durumların, kişilerin işe karşı yabancılaşmalarını azaltacağı, kişileri olumlu duygu hissetmeye yönelteceği ve yaşam doyumlarına katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların, öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara göre nispeten daha fazla olduğu görülmektedir. Öznel iyi oluş ile işe yabancılaşma ilişkisini inceleyen çalışmalar ise sınırlıdır. Kavramlar, birbirini tetikler nitelikte olup, çalışmanın temelini oluşturan üç kavramı birarada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış, aralarındaki ilişki durumu ve düzeyinin önemli olduğu düşünülmektedir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞLARI VE İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın dördüncü bölümünde; Trakya'da faaliyet gösteren anket yapma isteğine olumlu yanıt veren iki üniversitede görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve bu araştırmanın ilgili yazın açısından taşıdığı önem, araştırmanın evreni ve örneklemi, modeli, veri toplama araçları, akademisyenlere yöneltilen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin sınandığı ön uygulama, bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezleri ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerden elde bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

## 4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Kitleleri peşinden sürükleyen bir yol gösterici konumunda olan lider; beraber çalıştığı kişilerin, işe yönelmesi, güdülenmesi, beklentilerinin karşılanması, iş-kişi-yaşam arasındaki dengenin sağlanması bakımından önemli bir pozisyonda bulunmaktadır. Liderin gösterdiği davranışları kişilerin algılama şekillerinin, çeşitli alanlarda olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabileceği söylenebilir. Bu nedenle, iş ortamında gösterilen liderlik davranışlarının incelenmesi örgüt ve kişi düzeyinde önem taşımaktadır.

Kişilerin, iş hayatlarının dışında sürdükleri yaşamlarında hissettikleri duygular ve yaşamdan aldıkları doyum göz ardı edilmemesi gereken faktörler olarak görülebilmektedir. Kişinin, öznel iyi oluşunun yüksek olması onun mutluluğunun bir derecesi olarak görülebilir. Öznel iyi oluşu yüksek çalışanlar, yaratıcı, iş birlikçi, sorumluluk sahibi, düzenli, esnek, disiplinli olup örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek örgütte olumlu çıktılar üretmesine ve rekabetçi olmasına olanak

sağlamaktadırlar (Deneve vd., 2013; Joshi, 2010). Öznel iyi oluşun, örgüte ve bireye olumlu katkıları olması bakımından kişilerin hayatı için önemli görülmesi gerekmektedir.

Bir örgütün iskelet sistemini oluşturan çalışanlarıdır. İskelet sistemi ne kadar güçlü ve sağlam olursa ayakta durabilmek o denli kolaylaşacaktır. Çalışanların işe yabancılaşmaları, onları sistemden koparan olumsuz bir durumdur. Kendisi olumsuz bir durum olan yabancılaşma her düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütlerin, yapılan işlerin sürdürülebilirliği açısından yabancılaşmanın bir sorun olarak algılanmasının ve çözümlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, algılanan liderlik davranışlarının çalışanların öznel iyi oluşlarına ve işe yabancılaşmalarına ayrıca işe yabancılaşmanın çalışanların öznel iyi oluşlarına olan etkisini araştırmak temel amacı oluşturmaktadır. Yapılan yazın taraması sonucunda liderlik davranışı, öznel iyi oluş ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sözü edilen bu üç kavram arasında ilişkiyi ortaya çıkararak yazına katkı sağlamak araştırmanın amaçları arasındadır. Bu çalışmanın, gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olacağı söylenebilir.

Araştırmada yer alan değişkenlerin ilgili yazın, örgütler ve çalışanlar açısından taşıdığı önem bakımından araştırmanın amaçları şu şekilde belirtilebilir:

- Liderlik davranışının, öznel iyi oluş ve işe yabancılaşmaya, işe yabancılaşmanın öznel iyi oluşa etkisini ortaya çıkarmak ve bu amaç doğrultusunda kavramlar arasındaki ilişkiyi, yazın araştırması ile ayrıntılı olarak ele almak.
- Konuyla ilgili yapılan yazın taramasında ulaşılabilen dünyada ve Türkiye'de yapılmış olan benzer çalışmaları irdelemek.

- Trakya'da yer alan üniversitelerden anket uygulama isteğine olumlu geri dönüş verenlerde görev yapan akademisyenlere uygulanan bir anket çalışması ile konunun ampirik boyutu ortaya koymak.

## 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma alanını oluşturan, belirli bir tanıma uyan aynı cinsten birimlerin meydana getirdiği, örneğin seçildiği topluluğa *evren (anakütle)* denilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005: 123; Özmen, 1999: 26). Evrenin özelliklerini yansıtması amacıyla evrenden belirli yöntemlerle seçilmiş birimlerin oluşturulduğu topluluğa *örneklem* adı verilmektedir (Özmen, 1999: 27). Uygun olarak seçilmiş sınırlı sayıda elemanın, evrenin özelliklerini taşıyacağı ve bu örneklem üzerinden elde edilen bulguların evrene yaygınlaştırılabileceği düşünülmektedir (Delice, 2010: 1971). Örneklemin, doğru bir şekilde seçilmesinin araştırmadan elde edilecek sonuçları evrene genelleştirmede önemli olduğu söylenebilir.

Liderlik davranışının, öznel iyi oluş ve işe yabancılaşma, işe yabancılaşmanın da öznel iyi oluş üzerindeki etkisini ölçümlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın evreni, Trakya'da hizmet veren üniversitelerdeki akademik personel (bölüm başkanı ve okutman hariç) olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda Trakya'da faaliyette bulunan üniversitelere, rektörlük aracılığı ile anket yapma izin isteği gönderilmiş olup Trakya ve Namık Kemal Üniversiteleri anket isteğine olumlu yönde cevap vermiştir. Katılımcılar, bölüm başkanlarını liderlik davranışı açısından değerlendireceğinden okutmanlar rektörlüğe bağlı olarak çalıştıkları için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyle Trakya ve Namık Kemal Üniversiteleri'nde görev yapan bölüm başkanı ve okutman haricindeki akademik personel araştırmanın evrenini, anketi yanıtlayan akademisyenler ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Üniversiteler yüksek düzeyde eğitim yapan aynı zamanda araştırma merkezi konumunda olan kurumlardır. Dekan, bölüm başkanı ve öğretim elemenları/üyeleri üniversitelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli rolü oynayan akademik öğelerdir. Eğitim, öğretim, araştırma, geliştirme, akademik ilerleme vb. gibi amaçların gerçekleştirilmesinde akademisyen yöneticilerin akademik personel ile iyi ve olumlu ilişkiler geliştirmeleri, gösterdikleri liderlik davranışına bağlıdır (Korkut, 1992: 164-166). Bu doğrultuda akademisyenler liderlik becerilerini geliştirmeli, lider gibi hissedip bunu beraber çalıştıkları kişilere yansıtmalıdırlar. Olumlu liderlik davranışları çalışanların olumlu duygular hissetmesini sağlayacağı, lidere beğeni ve saygı duyulduğunda ve güvenildiğinde başarma, beklentileri aşma isteği duyulacağı belirtilmektedir (Demirbağ ve Öztürk, 2013: 560). Bu nedenle akademisyen yöneticilerin, liderlik davranış tarzlarını ve bunun sonuçlarını ortaya çıkaracak araştırmaların yapılması önemli görülmektedir.

Trakya Üniversitesi'nin web sitesinde Personel Daire Başkanlığı akademik kadro sayısını 1617 olarak belirtmektedir (http://pdb.trakya.edu.tr). Okutmanlar ve üniversite web sitesinde belirtilen bölüm başkanları toplam sayıdan çıkarıldığında 1425 akademik personel olduğu bulunmuştur. Namık Kemal Üniversitesi'nin web sitesinde yer alan okutman ve bölüm başkanı haricindeki akademik personel sayısı 719 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evreni 2144 olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninden elde edilecek örneklem büyüklüğünün araştırmacıların kabul ettiği %95 güvenilirlik düzeyinde n= 322 (N= 2000) ile n= 333 (N= 2500) arasında olmasının yeterli olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Cohen, Manison ve Morrison, 2007: 104). Araştırmanın örneklemi 592 kişiden oluşmakta olup yeterli olacağını söylemek mümkündür.

## 4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bilimsel çalışmalar, hazırlanan planlar ışığında yürütülmelerine rağmen, bir takım sınırlılıklar nedeni ile en doğru ve kesin sonuçlara ulaşılamamaktadır. Bu araştırmanın temel sınırlılığı, Trakya'da yer alan üniversitelerin seçilmiş olmasıdır.

Türkiye'de çok fazla sayıda üniversite bulunması nedeniyle böyle bir sınırlandırmaya gidilmiştir. Trakya'da yer alan üç üniversiteden birinin anket yapma izin isteğine olumsuz yanıt vermesi bir diğer sınırlılık içinde sayılabilir.

Araştırmanın sınırlılığı olarak görülen bir diğer faktör ise, uygulama alanına giren birçok akademisyenin araştırma sorularına cevap vermemesi ve akademisyenlerin bir kısmının görevlendirme ile farklı şehir ya da ülkelerde oluşudur. Akademisyenlerin, bölüm başkanlarını değerlendirmekten çekinmeleri, ders yüklerinin fazlalığı, vakit yetersizliği, konuyla ilgilenmemeleri, anket formunu doldurmaya başlayıp sonra vazgeçmeleri, geri dönüş yapmamaları gibi nedenlerden dolayı elde edilen anket sayısı belirli bir düzeyde kalmıştır. Araştırma kapsamında 592 anket elde edilebilmiştir. Dolayısı ile analiz sonuçları ve yorumlarını tüm akademisyenlere genelleştirilmesi konusunda sınırlılıklar doğmuştur.

## 4.4. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; akademisyenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 13 adet soru bulunmaktadır. Anketin geri kalan kısmında; daha önceden geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin, ifadeleri 5'li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) sorulardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçekler şu şekildedir:

**Liderlik davranışı:** Akademisyenlerin bölüm başkanlarının liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçek, House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen, Indvik (1985) tarafından kullanılan, Northouse (2010)' da yer alan ölçek ile Tingting (2011) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır.

**İşe yabancılaşma:** Akademisyenlerin, işe yabancılaşma düzeylerini belirlemek amacı ile Mottaz (1981) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır.

**Öznel iyi oluş:** Yaşam doyumu ile olumlu ve olumsuz duygu ölçeklerinden oluşmaktadır.

- **Yaşam doyumu:** Akademisyenlerin öznel iyi oluşlarının ölçülmesi kapsamında yaşam doyumlarını belirlemek amacı ile Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştitrilen yaşam doyumu ölçeği kullanılmıştır.

- **Olumlu ve olumsuz duygu:** Akademisyenlerin öznel iyi oluşlarının ölçülmesi kapsamında olumlu ve olumsuz duygularının belirlenmesi için Watson, Clark ve Tellegan (1988) tarafından geliştirilen ve yazında "PANAS Scale" olarak adlandırılan ve yaygın olarak kullanılan olumlu ve olumsuz duygu ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, alanında uzman kişiler tarafından İngilizce aslından Türkçe'ye çevirilmiştir. Türkçe'ye çevirilen ölçeklerdeki ifadeler, diller arasında oluşabilecek anlam kaymalarını önlemek amacı ile tekrar İngilizce'ye çevirilip yapılan karşılaştırma sonucunda gerekli düzenlemeler yapılarak son haline getirilmiştir.

## 4.5. Ön Uygulama

Ankette yer alabilecek muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin, katılımcılara dağıtılmadan önce belli sayıda kişiye uygulanması ön ya da pilot uygulama olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2005: 81). Ankette, izlenilen yöntemin yeterliliği, soruların alaşılır olup olmadığı, sorun yaratan unsurların olup olmadığının değerlendirilmesi ve sorun kaynaklarının belirlenmesinin, yanı sıra anket formunda soruların sırası, anket formunun tasarımının (kağıt rengi, sayfa düzeni, yazı karakteri ve fontu, vurgular, vb.) değerlendirilmesi ön uygulama ile

mümkün olmaktadır (Altunışık, 2008: 8-9; Yüksel ve Yüksel, 2004: 84). Bu tür ortaya çıkabilecek hataların önüne geçmek için ön uygulamanın en az 10 kişi üzerinde yapılması gerektiği belirtilmektedir (Altunışık vd., 2005: 82).

Araştırmada kullanılan ölçeklerde, yer alan ifadelerdeki hataların, ifadelerin anlaşılırlığının, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespiti amacıyla bir üniversitedeki 53 akademisyen üzerinde bir yüz yüze anket uygulanarak ön uygulama gerçekleştirilmiştir.

Ön uygulamada elde edilen veriler güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeklerin güvenilir olup olmadıkları saptanmaya çalışılmıştır. Güvenilirlik kavramı, test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin, ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir (Kayış, 2014: 403). Güvenilirlik, "*bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi*" olarak tanımlanmakta ve ölçekte yer alan tesadüfi hatalarla ilgili olmaktadır (Altunışık vd., 2005: 114). Ölçeklerin, güvenilirliklerini değerlendirmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları tablo 4.1'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Ön Uygulama)**

| **Ölçekler** | **Cronbach Alfa (α) katsayıları** | |
|---|---|---|
| **Liderlik Davranışı** | 0,907 | 0,882 |
| **İşe Yabancılaşma** | 0,817 | |
| **Yaşam Doyumu** | 0,858 | |
| **Olumlu/Olumsuz Duygu** | 0,696 | |

Güvenilirlik analizinde kullanılan Alfa modelinde, cronbach alfa (α) katsayısının 0 ile 1 arasında değer almaktadır, alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirlik düzeyi artmaktadır (Kayış, 2014: 405). Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; algılanan liderlik davranışı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı α=0,907, işe yabancılaşma ölçeğinin α=0,817, yaşam doyumu ölçeğinin α=0,858 ve

olumlu/olumsuz duygu ölçeğinin α=0,696 olarak belirlenmiştir. Ölçeklerin Cronbach Alfa katsayısının, yazında kabul gören 0,5'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin, ön uygulama sonucunda elde edilen güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

## 4.6. Verilerin Toplanması

Liderlik davranışı, öznel iyi oluş ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacı ile hazırlanan anket Trakya'da faaliyet gösteren Trakya Üniversitesi'nde ve Namık Kemal Üniversitesi'nde görev yapan bölüm başkanları haricindeki akademik personele uygulanmıştır. Üniversitelerde, rektörlüğe bağlı, bölüm başkanları olmayan okutman kadrosunda görev yapan akademik personel araştırma dışında bırakılmıştır.

Adı geçen üniversitelere gidilerek, akdemisyenlere yüz yüze anket uygulaması yapılmış, bazı akademisyenlere anket formu bırakılıp belirli bir süre sonra geri dönüşü alınmıştır. Kağıt üzerinde anket doldurmak istemeyenlerin, online olarak anketi cevaplamak isteyenlerin ya da üniversiteye gidildiğinde vakti olmayanların daha sonra yanıtlayabilmesi için eanket.trakya.edu.tr sitesinde anket bağlantı adresi hazırlanmış ve kurumsal mail adreslerine belirli aralıklarla gönderilmiştir. Anket uygulaması Eylül 2015-Şubat 2015 tarihleri arasında yapılmıştır. Uygulama sonucunda toplam 592 adet anket elde edilmiştir. Dolayısıyla ulaşılan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir.

## 4.7. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Çalışmada öncelikli olarak, anket yolu ile elde edilen veriler kodlanarak istatistik paket programına aktarılmıştır. İstatistiksel işlemler SPSS 22.0 ve AMOS 23 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında ilk olarak araştırma katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine yönelik olan soruların

frekans ile yüzde frekansları ve ölçeklerde yer alan soruların frekans, yüzde frekans, tanımlayıcı istatistikleri özetlenmiştir. Daha sonra önermelerin toplanacağı boyutları ve bu boyutların sayısını görebilmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak faktörler doğrulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde model kurularak test edilmiştir. Son olarak sosyo-demografik özelliklerin, faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlara etkisi incelenmiştir.

### 4.7.1. Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya kapsamındaki anketi cevaplayan akademik personelin sosyo-demografik özellikleri tablo 4.2'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 2 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

| Değişken | | Frekans | Yüzde Frekans (%) |
|---|---|---|---|
| YAŞ | 23-33 yaş arası | 199 | 33,6 |
| | 34-44 yaş arası | 244 | 41,2 |
| | 45-55 yaş arası | 120 | 20,3 |
| | 56-66 yaş arası | 29 | 4,9 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| CİNSİYET | Kadın | 279 | 47,1 |
| | Erkek | 313 | 52,9 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| MEDENİ DURUM | Bekar | 197 | 33,3 |
| | Evli | 395 | 66,7 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| YETİŞME ÇAĞINDA EN UZUN SÜRE BULUNULAN YER | Köy | 18 | 3,0 |
| | Belde | 15 | 2,5 |
| | İlçe | 159 | 26,9 |
| | İl | 244 | 41,2 |
| | Büyükşehir | 156 | 26,4 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| ANNENİN EĞİTİM DURUMU | Okur-yazar değil | 37 | 6,3 |
| | İlköğretim | 257 | 43,4 |
| | Lise | 168 | 28,4 |
| | Lisans | 123 | 20,8 |
| | Yüksek lisans | 3 | ,5 |
| | Doktora | 4 | ,7 |
| | Toplam | 592 | 100 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **BABANIN EĞİTİM DURUMU** | Okur-yazar değil | 49 | 8,3 |
| | İlköğretim | 195 | 32,9 |
| | Lise | 199 | 33,6 |
| | Lisans | 134 | 22,6 |
| | Yüksek lisans | 9 | 1,5 |
| | Doktora | 6 | 1,0 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| **EĞİTİM DURUMU** | Lisans | 33 | 5,6 |
| | Yüksek Lisans | 174 | 29,4 |
| | Doktora | 385 | 65,0 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| **TAM ZAMANLI İŞ DENEYİMİ** | 1 yıldan az | 5 | ,8 |
| | 1-10 yıl arası | 274 | 46,3 |
| | 11-20 yıl arası | 195 | 32,9 |
| | 21-30 yıl arası | 89 | 15,0 |
| | 31 yıl ve üzeri | 29 | 4,9 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| **KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ** | 1 yıldan az | 13 | 2,2 |
| | 1-10 yıl arası | 413 | 69,8 |
| | 11-20 yıl arası | 113 | 19,1 |
| | 21-30 yıl arası | 44 | 7,4 |
| | 31 yıl ve üzeri | 9 | 1,5 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| **UNVAN** | Uzman | 9 | 1,5 |
| | Arş. Gör. | 90 | 15,2 |
| | Arş. Gör. Dr. | 40 | 6,8 |
| | Öğr. Gör. | 104 | 17,6 |
| | Öğr. Gör. Dr. | 34 | 5,7 |
| | Yrd. Doç. Dr. | 151 | 25,5 |
| | Doç. Dr. | 103 | 17,4 |
| | Prof.Dr. | 61 | 10,3 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| **ÇALIŞILAN BİRİM** | Enstitü | 8 | 1,4 |
| | Fakülte | 391 | 66,0 |
| | Yüksekokul | 55 | 9,3 |
| | Meslek Yüksekokulu | 125 | 21,1 |
| | Konservatuvar | 5 | ,8 |
| | Merkezler | 8 | 1,4 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| **AYLIK GELİR** | 3000-4000TL | 328 | 55,4 |
| | 4001-5000TL | 158 | 26,7 |
| | 5001-6000TL | 52 | 8,8 |
| | 6001TL ve üzeri | 54 | 9,1 |
| | Toplam | 592 | 100 |
| **ÇALIŞMA ALANI** | Sosyal bilimler | 274 | 46,3 |
| | Fen bilimleri | 196 | 33,1 |
| | Sağlık bilimleri | 122 | 20,6 |
| | Toplam | 592 | 100 |

Araştırmaya katılan akademik personelin %52,9'nun erkek, %41,2'sinin 24-34 yaş aralığında, %66,7'sinin evli, %41,2'sinin yetişme çağında en uzun süre ilde yaşadığı, %43,4'nün annesinin ilköğretim ve %33,6'sının babasının lise düzeyinde

eğitim durumuna sahip olduğu, %65'nin doktora mezunu olduğu bulgulanmıştır. Akademik personelin %46,3'nün 1 ile 10 yıl arası tam zamanlı iş deneyimine sahip olduğu ve %69,8'nin 1 ile 10 yıl arası mevcut kurumlarında çalışmakta olduğu, %25,5'nin Yardımcı Doçent kadrosunda görev yaptığı ve %46,5'nün sosyal bilimler alanında faaliyet gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

### 4.7.2. Araştırma Sorularının Betimsel İstatistikleri

Araştırma kapsamında yer alan soruların frekans, yüzde frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablo 4.3, 4.4, 4.5 ve 4.6'de gösterilmektedir.

**Tablo 4. 3 Liderlik Davranışı Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri**

| | **Kesinlikle katılmıyorum (1)** | **Katılmıyorum (2)** | **Kararsızım (3)** | **Katılıyorum (4)** | **Kesinlikle katılıyorum (5)** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | $X_{ort}$ | **S** |
| 1.Yöneticim, benden ne beklediği konusunda bilgilendirir. | 47<br>7,9 | 112<br>18,9 | 74<br>12,5 | 243<br>41,0 | 116<br>19,6 | 3,45 | 1,224 |
| 2. Yöneticim, benimle arkadaşça bir iş ilişkisi sürdürür. | 57<br>9,6 | 111<br>18,8 | 112<br>18,9 | 207<br>35,0 | 105<br>17,7 | 3,32 | 1,237 |
| 3. Yöneticim, bir problem ile karşılaştığı zaman bana danışır. | 85<br>14,4 | 125<br>21,1 | 127<br>21,5 | 192<br>32,4 | 63<br>10,6 | 3,04 | 1,240 |
| 4. Yöneticim, benim düşünce ve önerilerimi anlayışla dinler. | 48<br>8,1 | 97<br>16,4 | 79<br>13,3 | 239<br>40,4 | 129<br>21,8 | 3,51 | 1,226 |
| 5. Yöneticim, ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda beni bilgilendirir. | 43<br>7,3 | 109<br>18,4 | 99<br>16,7 | 245<br>41,4 | 96<br>16,2 | 3,41 | 1,171 |
| 6. Yöneticim, benden en yüksek seviyede performans beklediği konusunda beni bilgilendirir. | 43<br>7,3 | 128<br>21,6 | 103<br>17,4 | 224<br>37,8 | 94<br>15,9 | 3,33 | 1,188 |
| 9. Yöneticim, standart kural ve düzenlemelere uymamı ister. | 20<br>3,4 | 51<br>8,6 | 81<br>13,7 | 324<br>54,7 | 116<br>19,6 | 3,79 | ,968 |
| 10. Yöneticim, performans gösterebilmem için oldukça zorlayıcı hedefler belirler. | 92<br>15,5 | 239<br>40,4 | 159<br>26,9 | 81<br>13,7 | 21<br>3,5 | 2,49 | 1,024 |
| 12. Yöneticim, işlerin nasıl yürütüleceği konusunda benim önerilerimi sorar. | 66<br>11,1 | 126<br>21,3 | 123<br>20,8 | 214<br>36,1 | 63<br>10,6 | 3,14 | 1,195 |
| 13. Yöneticim, performansımın devamlı artması için beni cesaretlendirir. | 69<br>11,7 | 140<br>23,6 | 110<br>18,6 | 201<br>34,0 | 72<br>12,2 | 3,11 | 1,232 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14. Yöneticim, benden beklenilen performans seviyesini açıklar. | 47<br>7,9 | 136<br>23,0 | 149<br>25,2 | 202<br>34,1 | 58<br>9,8 | 3,15 | 1,123 |
| 15. Yöneticim, görevimi yerine getirirken karşılaştığım problemlerle başa çıkmam için yardımcı olur. | 66<br>11,1 | 110<br>18,6 | 108<br>18,2 | 226<br>38,2 | 82<br>13,9 | 3,25 | 1,228 |
| 16. Yöneticim, işin çoğu amaçlarının yerine getirilmesi konusunda yeteneklerim ile ilgili şüpheleri olduğunu bana gösterir | 109<br>18,4 | 226<br>38,2 | 137<br>23,1 | 92<br>15,5 | 28<br>4,7 | 2,50 | 1,102 |
| 17. Yöneticim, hangi işlerin yapılması gerektiği konusunda benim önerilerimi alır. | 68<br>11,5 | 151<br>25,5 | 132<br>22,3 | 187<br>31,6 | 54<br>9,1 | 3,01 | 1,182 |
| 18. Yöneticim, işle ilgili, benden ne beklediği konusunda yetersiz açıklamalar yapar. | 90<br>15,2 | 205<br>34,6 | 105<br>17,7 | 146<br>24,7 | 46<br>7,8 | 2,75 | 1,205 |
| 19. Yöneticim, ulaşmam için zorlayıcı hedefler koyar. | 97<br>16,4 | 232<br>39,2 | 142<br>24,0 | 89<br>15,0 | 32<br>5,4 | 2,54 | 1,097 |
| 21. Yöneticim, İsteklerine tamamen uymamı talep eder. | 45<br>7,6 | 173<br>29,2 | 99<br>16,7 | 196<br>33,1 | 79<br>13,3 | 3,15 | 1,200 |
| 22. Yöneticime insanlar arasında karşı koymam onu rahatsız eder. | 25<br>4,2 | 149<br>25,2 | 98<br>16,6 | 210<br>35,5 | 110<br>18,6 | 3,39 | 1,170 |
| 23. Yöneticim, bütün toplantılarda son kararı kendisi alır. | 46<br>7,8 | 182<br>30,7 | 97<br>16,4 | 174<br>29,4 | 93<br>15,7 | 3,15 | 1,234 |
| 27. Yöneticim, işe olan katkımı önemsiz görür. | 104<br>17,6 | 244<br>41,2 | 67<br>11,3 | 123<br>20,8 | 54<br>9,1 | 2,63 | 1,245 |

Algılanan liderlik davranışı ölçeğine ait ifadelerin betimsel istatistiklerine göre; 3,79 ortalama ile akademisyenlerin çoğunluğu "*Yöneticim, standart kural ve düzenlemelere uymamı ister*" ifadesine katılmadıklarını belirtirken, 2,49 ortalama ile "*Yöneticim, performans gösterebilmem için oldukça zorlayıcı hedefler belirler*." ifadesine, 3,50 ortalama ile "*Yöneticim, işin çoğu amaçlarının yerine getirilmesi konusunda yeteneklerim ile ilgili şüpheleri olduğunu bana gösterir*" ifadesine katılmadıklarını ya da kararsız kaldıklarını belirmişlerdir.

**Tablo 4. 4 İşe Yabancılaşma Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri**

| | **Kesinlikle katılmıyorum (1)** | **Katılmıyorum (2)** | **Kararsızım (3)** | **Katılıyorum (4)** | **Kesinlikle katılıyorum (5)** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | $X_{ort}$ | **S** |
| 1.Günlük işlerimi yaparken oldukça serbestim. | 20<br>3,4 | 87<br>14,7 | 114<br>19,3 | 252<br>42,6 | 119<br>20,1 | 3,61 | 1,067 |
| 2.İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama fırsatına sahibim. | 16<br>2,7 | 71<br>12,0 | 86<br>14,5 | 310<br>52,4 | 109<br>18,4 | 3,72 | ,987 |
| 3.Günlük işlerimi yaparken kontrol yetkim azdır. | 90<br>15,2 | 284<br>48,0 | 103<br>17,4 | 102<br>17,2 | 13<br>2,2 | 2,43 | 1,014 |
| 5.İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim. | 50<br>8,4 | 238<br>40,2 | 134<br>22,6 | 136<br>23,0 | 34<br>5,7 | 2,77 | 1,072 |
| 6.İşimde yapacaklarımın çoğuna başka kişilerce karar veriliyor. | 87<br>14,7 | 240<br>40,5 | 114<br>19,3 | 118<br>19,9 | 33<br>5,6 | 2,61 | 1,125 |
| 7.İşimde üstlendiğim rolü gerçekleştirirken kararlarımı kendim alırım. | 15<br>2,5 | 78<br>13,2 | 93<br>15,7 | 325<br>54,9 | 81<br>13,7 | 3,64 | ,960 |
| 8.Kurumun başarısında benim yaptığım iş önemli bir katkıya sahiptir. | 24<br>4,1 | 59<br>10,0 | 122<br>20,6 | 301<br>50,8 | 86<br>14,5 | 3,62 | ,985 |
| 9.Yaptığım işin sonucunu tam olarak algılayamadığım zamanlar oluyor. | 81<br>13,7 | 230<br>38,9 | 119<br>20,1 | 143<br>24,2 | 19<br>3,2 | 2,64 | 1,087 |
| 10.Yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir. | 17<br>2,9 | 21<br>3,5 | 68<br>11,5 | 335<br>56,6 | 151<br>25,5 | 3,98 | ,878 |
| 11.Sıklıkla benim işimin önemli olmadığını hissediyorum. | 153<br>25,8 | 296<br>50,0 | 70<br>11,8 | 49<br>8,3 | 24<br>4,1 | 2,15 | 1,026 |
| 12.Bu birimde genel işleyişle benim üstlendiğim rolün nasıl uyuştuğunu anlayabiliyorum. | 20<br>3,4 | 49<br>8,3 | 119<br>20,1 | 311<br>52,5 | 93<br>15,7 | 3,69 | ,948 |
| 16.İşim bana kişisel başarı hissi sağlıyor. | 13<br>2,2 | 35<br>5,9 | 75<br>12,7 | 330<br>55,7 | 139<br>23,5 | 3,92 | ,889 |
| 17.Yaptığım işte gerçek yetenek ve becerilerimi kullanmak için az fırsatım oluyor. | 62<br>10,5 | 237<br>40,0 | 121<br>20,4 | 121<br>20,4 | 51<br>8,6 | 2,77 | 1,147 |
| 18.İşim, kendimi ödüllendirme deneyimi sağlıyor. | 22<br>3,7 | 77<br>13,0 | 138<br>23,3 | 291<br>49,2 | 64<br>10,8 | 3,50 | ,975 |
| 19.İşim, genelde rutin ve sıkıcıdır, yaratıcılık fırsatı azdır. | 144<br>24,3 | 284<br>48,0 | 100<br>16,9 | 42<br>7,1 | 22<br>3,7 | 2,18 | 1,000 |
| 20.İşim, ilginçtir ve gelişimime katkıda bulunur. | 20<br>3,4 | 36<br>6,1 | 84<br>14,2 | 299<br>50,5 | 153<br>25,8 | 3,89 | ,968 |

Algılanan liderlik davranışı ölçeğine ait soruların betimsel istatistikleri incelendiğinde; akademisyenlerin büyük bir kısmı 3,98 ortalama ile "*Yaptığım iş gerçekten önemli ve gerekli*" ifadesine katıldıklarını belirtmektedir. 2,15 ortalama ile "*Sıklıkla benim işimin önemli olmadığını hissediyorum*" ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. En yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ifadelerin birbirini desteklediği görülebilir.

**Tablo 4. 5 Yaşam Doyumu Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri**

| | **Kesinlikle katılmıyorum (1)** | **Katılmıyorum (2)** | **Kararsızım (3)** | **Katılıyorum (4)** | **Kesinlikle katılıyorum (5)** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | $X_{ort}$ | **S** |
| 1.Bir çok yönden şimdiki hayatım ideallerime yakındır. | 20<br>3,4 | 65<br>11,0 | 130<br>22,0 | 297<br>50,2 | 80<br>13,5 | 3,59 | ,967 |
| 2.Sahip olduğum hayat koşulları mükemmeldir. | 47<br>7,9 | 155<br>26,2 | 209<br>35,3 | 155<br>26,2 | 26<br>4,4 | 2,93 | 1,007 |
| 3. Hayatım beni tatmin ediyor. | 17<br>2,9 | 70<br>11,8 | 129<br>21,8 | 324<br>54,7 | 52<br>8,8 | 3,55 | ,913 |
| 4.Şimdiye kadar hayatımda ulaşmak istediklerimi elde ettim. | 23<br>3,9 | 114<br>19,3 | 146<br>24,7 | 256<br>43,2 | 53<br>9,0 | 3,34 | 1,012 |
| 5.Tekrar dünyaya gelme şansım olsaydı şimdiki hayatımdan nerdeyse hiçbir şeyi değiştirmek istemezdim. | 57<br>9,6 | 167<br>28,2 | 164<br>27,7 | 148<br>25,0 | 56<br>9,5 | 2,96 | 1,139 |

Yaşam doyumu ölçeğine ait soruların betimsel istatistikleri incelendiğinde; 3,59 ortalama ile akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun "*Bir çok yönden şimdiki hayatım ideallerime yakındır*" ifadesine katıldığı görülmektedir. Buna karşılık, 2,93'lük ortalama ile "*Sahip olduğum hayat koşulları mükemmeldir*" ve 2,96 ortalama ile "*Tekrar dünyaya gelme şansım olsaydı şimdiki hayatımdan nerdeyse hiçbir şeyi değiştirmek istemezdim*" ifadelerine akademisyenlerin büyük çoğunluğunun katılmadığı bulgulanmıştır. Dolayısıyla, akademisyenlerin hayatları ideallerine yakın olsada mükemmel olmadığı ve hayatlarını değiştirme isteğinde olduğu sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 4. 6 Olumlu ve Olumsuz Duygu Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri**

| | **Kesinlikle katılmıyorum (1)** | **Katılmıyorum (2)** | **Kararsızım (3)** | **Katılıyorum (4)** | **Kesinlikle katılıyorum (5)** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Günlük hayatımda kendimi ….** | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | Fi<br>% fi | $X_{ort}$ | **S** |
| İlgili hissediyorum. | 7<br>1,2 | 55<br>9,3 | 80<br>13,5 | 354<br>59,8 | 96<br>16,2 | 3,81 | ,860 |
| Tükenmiş hissediyorum. | 117<br>19,8 | 210<br>35,5 | 141<br>23,8 | 88<br>14,9 | 36<br>6,1 | 2,52 | 1,144 |
| Heyecanlı hissediyorum. | 11<br>1,9 | 93<br>15,7 | 147<br>24,8 | 286<br>48,3 | 55<br>9,3 | 3,47 | ,929 |
| Üzgün hissediyorum. | 88<br>14,9 | 267<br>45,1 | 149<br>25,2 | 73<br>12,3 | 15<br>2,5 | 2,43 | ,971 |
| Güçlü hissediyorum. | 10<br>1,7 | 55<br>9,3 | 124<br>20,9 | 306<br>51,7 | 97<br>16,4 | 3,72 | ,905 |
| Suçlu hissediyorum. | 253<br>42,7 | 250<br>42,2 | 59<br>10,0 | 17<br>2,9 | 13<br>2,2 | 1,80 | ,894 |
| Ürkmüş hissediyorum. | 229<br>38,7 | 237<br>40,0 | 65<br>11,0 | 44<br>7,4 | 17<br>2,9 | 1,96 | 1,026 |
| Saldırgan hissediyorum. | 211<br>35,6 | 227<br>38,3 | 83<br>14,0 | 57<br>9,6 | 14<br>2,4 | 2,05 | 1,046 |
| Hevesli hissediyorum. | 14<br>2,4 | 62<br>10,5 | 123<br>20,8 | 304<br>51,4 | 89<br>15,0 | 3,66 | ,937 |
| Gururlu hissediyorum. | 14<br>2,4 | 39<br>6,6 | 133<br>22,5 | 301<br>50,8 | 105<br>17,7 | 3,75 | ,904 |
| Huzursuz hissediyorum. | 115<br>19,4 | 220<br>37,2 | 129<br>21,8 | 106<br>17,9 | 22<br>3,7 | 2,49 | 1,105 |
| Uyanık (tetikte) hissediyorum. | 32<br>5,4 | 105<br>17,7 | 160<br>27,0 | 237<br>40,0 | 58<br>9,8 | 3,31 | 1,045 |
| Mahcup hissediyorum. | 199<br>33,6 | 265<br>44,8 | 86<br>14,5 | 31<br>5,2 | 811<br>1,9 | 1,97 | ,927 |
| İlham almış hissediyorum. | 35<br>5,9 | 112<br>18,9 | 186<br>31,4 | 220<br>37,2 | 39<br>6,6 | 3,20 | 1,012 |
| Endişeli hissediyorum. | 85<br>14,4 | 241<br>40,7 | 111<br>18,8 | 121<br>20,4 | 34<br>5,7 | 2,62 | 1,130 |
| Kararlı hissediyorum. | 10<br>1,7 | 27<br>4,6 | 113<br>19,1 | 340<br>57,4 | 102<br>17,2 | 3,84 | ,820 |
| Özenli hissediyorum. | 12<br>2,0 | 34<br>5,7 | 106<br>17,9 | 316<br>53,4 | 124<br>20,9 | 3,85 | ,884 |
| Gergin hissediyorum. | 70<br>11,8 | 219<br>37,0 | 129<br>21,8 | 138<br>23,3 | 36<br>6,1 | 2,75 | 1,122 |
| Üretken/faal hissediyorum. | 15<br>2,5 | 47<br>7,9 | 125<br>21,1 | 293<br>49,5 | 112<br>18,9 | 3,74 | ,939 |
| Korkmuş hissediyorum. | 200<br>33,8 | 264<br>44,6 | 71<br>12,0 | 44<br>7,4 | 13<br>2,2 | 2,00 | ,977 |

Olumlu ve olumsuz duygu ölçeğine ait soruların betimsel istatistikleri incelendiğinde; 1,80 ortalama ile akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini

suçlu hissetmediğini belirtirken, 3,84 ve 3,85 ortalama ile kararlı ve özenli hissettiklerini belirtmişlerdir.

### 4.7.3. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Açıklayıcı Faktör Analizleri

Ölçmede geçerlilik, ölçülmek istenen kavramın ölçülebilme derecesini belirtmekte aynı zamanda ölçülmek istenen özelliğin başka özellikler ile karıştırılmadan ölçülebilmesini ifade etmektedir. Pek çok geçerlilik ölçütü bulunmak ile birlikte, içerik geçerliliği, yapı geçerliliği ve uygulama geçerliliği en çok kullanılan ölçütlerdir. İçerik geçerliliğinde ölçme aracında bulunan soruların, ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçme alanını temsil edip etmediği uzman görüşüne dayanarak saptanmaktadır. Uygulama geçerliliğinde, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalışılan konunun gerçek hayattaki yansımalarının karşılaştırılmasındaki uyumu ifade etmektedir. Uygulama geçerliği, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalışılan şeyin gerçek hayattaki yansımalarının karşılaştırılmasındaki uyumu olup en az yanılma payı olan bir geçerlik ölçütüdür (http://www.istatistikanaliz.com).

Faktör analizi, gruplar arası ayrışma, çoklu özellik-çoklu yöntem matrisi, hipotez sınaması (deneysel değişkenlerin etkisi), gelişimsel değişimler, ölçme aracının homojenliği ve yapıyla ilgili ölçütler (diğer testler) arasındaki korelasyonların belirlenmesi bir ölçme aracının yapı geçerliğini belirlemek amacıyla sıklıkla kullanılan yöntemler olarak sayılabilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 177-183).

Faktör analizi, birbiri ile ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için değişkenleri, daha az sayıdaki temel boyuta indirmeyi ve özetlemeyi amaçlayan bir grup çok değişkenli analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2005: 212). Faktör analizi açıklayıcı (keşfedici/exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki

uygulamaya sahiptir (Bryne, 2010: 5). Açıklayıcı faktör analizinde (AFA), değişkenler arasındaki muhtemel ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Orhunbilge, 2010: 441-442; Altunışık vd., 2005: 214). Faktör analizinin amaçları şu şekildedir (Kalaycı, 2014: 321):

- Değişken sayısını azaltmak,
- Değişkenler arasındaki ilişkilerde yapıyı ortaya çıkarmak,
- Değişkenleri sınıflandırmak.

Bahsedilen amaçlarla açıklayıcı faktör analizi dört temel aşamada gerçekleştirilmektedir. Faktör analizi için verilerin uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesi faktör analizinin aşamaları olarak sayılmaktadır (Kalaycı, 2014: 321; Patır, 2009: 72-73).

Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri olamak üzere üç yöntem kullanılmakta olup Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) testi en yaygın olarak kullanılanıdır (Patır, 2009: 72-73). KMO ölçütüne ilişkin değer ve yorumlar tablo 4.7'de yer almaktadır. Bartlett testinde sig.(p) değerinin 0,05'ten ($p<0,05$) küçük olması değişkenler arasında korelasyon olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014: 327; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 79).

**Tablo 4. 7 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü Değerleri**

| KMO Değeri | Yorum |
|---|---|
| 0,90 | Mükemmel |
| 0,80 | Çok iyi |
| 0,70 | İyi |
| 0,60 | Orta |
| 0,50 | Zayıf |
| 0,50'nin altı | Kabul edilemez |

**Kaynak**: Kalyacı, Ş. (2014), "15.Faktör Analizi", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.322.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin faktör analizine uygunluğu anlaşıldıktan sonra boyutları belirleyebilmek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi olarak dik döndürme (orthogonal) yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir.

Faktör analizinde faktör sayısının belirlenmesinde; özdeğer istatistiği, çizgi grafiği (scree plot) ve açıklanan varyans oranından yararlanılmaktadır. Özdeğerler, faktör sayısını belirlemede ve faktörler tarafından açıklanan varyansı hesaplamada kullanılmaktadır. Faktör analizinde, özdeğerleri 1 ve 1'in üzerinde olan faktörler kararlı olarak kabul edilmektedir. Çizgi grafiği ise, faktörlerin özdeğerleriyle eşleştirilmesi sonucunda bulunan noktaların birleştirilmesi ile elde edilmekte olup grafikte yüksek ivmeli hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör, önemli faktör sayısını vermektedir (Çokluk vd., 2012: 192; Öksüz ve Malhan, 2005: 101).

Faktör analizi sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek ise ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli olarak görülmektedir ( Tavşancıl, 2006: 177).

Faktör yüklerinin düşüklüğü, maddeler arasındaki binişiklik, faktörler arasındaki koreleasyonun %30'un altında kalması gibi nedenlerle değişkenlerin uygun faktör ya da faktörlere girememesi faktör analizinde karşılaşılan sorunlardandır (Öksüz ve Malhan, 2005). Bu doğrultuda, ölçeklerde yer alan ifadelerden faktör yükü düşük olan, binişiklik yaratan ve tek boyut oluşturan ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

### 4.7.3.1. Liderlik Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilerek, tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. KMO ve Bartlett testi ile ölçeğin faktör analizine uygunluğu araştırıldıktan sonra özdeğer istatistiği, çizgi grafiği ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda liderlik davranışı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi sonucu tablo 4.8'de yer gösterilmektedir.

**Tablo 4. 8 KMO ve Bartlett Testi (Liderlik Davranışı)**

| **KMO and Bartlett Testi** | | |
|---|---|---|
| **Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi** | | ,948 |
| Bartlett Testi | Yaklaşık Ki-Kare | 7847,468 |
| | Serbestlik Derecesi (df) | 171 |
| | Anlamlılık (Sig). | ,000 |

KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarının yer aladığı tablo 4.10 incelendiğinde; KMO testindeki 0,948 değeri örnek büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında korelasyon olup olmadığını gösteren Bartlett test sonuçları ($\chi^2$=7847,468, df=171, p=0,000; p<0,005)'nın anlamlı olduğu ve değişkenler arasında korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan liderlik davranışı ölçeğinin faktör analizi sonuçları tablo 4.9'da yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda birinci faktör olarak bulunan *Çalışan Odaklı Liderlik* toplam varyansın %49,434'ünü, ikinci faktör olarak bulunan *Otoriter Liderlik* faktörü %11,919'unu ve üçüncü faktör olan *Başarı Odaklı Liderlik* toplam varyansın %5.373'ünü açıklamaktadır.

İfadelerin faktör yükleri incelendiğinde; çalışan odaklı liderlik faktörüne ait faktör yüklerinin 0,650 ile 0,840 değerleri arasında, otoriter liderlik faktör yüklerinin 0,747 ile 0,796 değerleri arasında ve başarı odaklı liderlik faktör yüklerinin 0,506 ile

0,818 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bir ifadenin faktör yük değeri için asgari büyüklüğünün 0,30 olması yönünde bir görüş bulunmaktadır (Çokluk vd., 2012: 194). Bu bağlamda faktör yükleri incelendiğinde, her faktör altındaki ifadelerin ilgili faktördeki yükünün iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 4. 9 Liderlik Davranışı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| **İfadeler** | **Faktör Yük Değerleri** | | | **Özdeğer** | **Varyans Açıklama Oranı (%)** |
|---|---|---|---|---|---|
| | Çalışan odaklı liderlik | Otoriter liderlik | Başarı odaklı liderlik | | |
| L5 | ,840 | | | 9,392 | 49,434 |
| L15 | ,830 | | | | |
| L1 | ,811 | | | | |
| L4 | ,803 | | | | |
| L13 | ,798 | | | | |
| L3 | ,792 | | | | |
| L6 | ,785 | | | | |
| L17 | ,759 | | | | |
| L2 | ,759 | | | | |
| L12 | ,758 | | | | |
| L14 | ,717 | | | | |
| L18 | ,682 | | | | |
| L27 | ,650 | | | | |
| L22 | | ,796 | | 2,227 | 11,919 |
| L21 | | ,791 | | | |
| L23 | | ,747 | | | |
| L10 | | | ,818 | 1,021 | 5,373 |
| L19 | | | ,803 | | |
| L16 | | | ,506 | | |

Birinci faktör olarak belirlenen çalışan odaklı liderlik davranışı, çalışanları destekleyen, yönlendiren ve katılımcı bir davranış modeli benimseyen, kişiye odaklı liderlik davranışını ifade etmektedir. Otoriter liderlik ise, kurallara katı bir şekilde bağlı, gücü tek elinde toplayan liderlik tarzını temsil ederken başarı odaklı liderlik, çalışanların performanslarının sürekli artması yönünde zorlayıcı hedefler belirleyen bir liderlik davranışını temsil etmektedir.

### 4.7.3.2. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

İşe yabancılaşma ölçeğinin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı belirlemek amacı ile; KMO ve Bartlett testi ile ölçeğin faktör analizine uygunluğu araştırılmış, özdeğer istatistiği, çizgi grafiği ve varimax döndürme tekniği ile faktör analizi yapılmıştır. Tablo 4.10'da Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4. 10 KMO ve Bartlett Testi (İşe Yabancılaşma)**

| **KMO and Bartlett's Testi** | | |
|---|---|---|
| **Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi** | | ,885 |
| Bartlett Testi | Yaklaşık Ki-Kare | 3377,533 |
| | Serbestlik Derecesi (df) | 120 |
| | Anlamlılık (Sig). | ,000 |

KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarının yer aladığı tablo 4.12 incelendiğinde; KMO testindeki 0,885 değeri örnek büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında korelasyon olup olmadığını gösteren Bartlett test sonuçları ($\chi^2$=3377,533, df=120, p=0,000; p<0,005)'nın anlamlı olduğu ve değişkenler arasında korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmış olup işe yabancılaşma ölçeğinin faktör analizi sonucu tablo 4.11'de yer almaktadır.

Tablo 4.11'de yer alan işe yabancılaşma ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; birinci faktör olarak bulunan *Güçsüzleşme* toplam varyansın %35,074'ünü, ikinci faktör olarak bulunan *Kendine Yabancılaşma* toplam varyansın %11,786'sını ve üçüncü faktör olan *Anlamsızlaşma* faktörü %6,990'ını ve açıklamaktadır.

**Tablo 4. 11 İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| İfadeler | Faktör Yük Değerleri | | | Özdeğer | Varyans Açıklama Oranı (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| | Güçsüzleşme | Kendine yabancılaşma | Anlamsızlaşma | | |
| İY2 | ,830 | | | 5,612 | 35,074 |
| İY3 | ,750 | | | | |
| İY1 | ,747 | | | | |
| İY6 | ,739 | | | | |
| İY7 | ,686 | | | | |
| İY5 | ,676 | | | | |
| İY20 | | ,753 | | 1,886 | 11,786 |
| İY18 | | ,723 | | | |
| İY16 | | ,721 | | | |
| İY19 | | ,677 | | | |
| İY17 | | ,460 | | | |
| İY9 | | | ,688 | 1,118 | 6,990 |
| İY12 | | | ,632 | | |
| İY8 | | | ,599 | | |
| İY11 | | | ,553 | | |
| İY10 | | | ,542 | | |

İfadelerin faktör yükleri incelendiğinde; güçsüzleşme faktörüne ait faktör yüklerinin 0,676 ile 0,830 değerleri arasında, anlamsızlaşma faktör yüklerinin 0,542 ile 0,688 değerleri arasında ve kendine yabancılaşma faktör yüklerinin 0,460 ile 0,753 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda faktör yüklerinin iyi düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

İşe yabancılaşmanın ilk boyutu olan güçsüzleşme, çalışanların işlerini yaparken karar alma ve uygulama, değişiklik yapma gibi konulardaki serbestlik derecelerini ifade ederken, kendine yabancılaşma, işin rutin olması ya da yaratıcılık fırsatları ve çalışanın gelişimi, kendini ödüllendirmesi ve başarı hissiyle ilgilidir. Anlamsızlaşma ise, işin kişi için anlamını yitirdiği, işin önemli olmadığının hissedildiği durumları temsil etmektedir.

### 4.7.3.3. Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin, KMO ve Bartlett testleri ile faktör analizine uygunluğu incelenmiş, özdeğer istatistiği, çizgi grafiği ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilerek, tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda yapılan yaşam doyumu ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonucu tablo 4.12'de yer gösterilmektedir.

**Tablo 4. 12 KMO ve Bartlett Testi (Öznel İyi Oluş)**

| **KMO and Bartlett's Testi** | | |
|---|---|---|
| **Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi** | | ,936 |
| Bartlett Testi | Yaklaşık Ki-Kare | 7821,877 |
| | Serbestlik Derecesi (df) | 300 |
| | Anlamlılık (Sig). | ,000 |

KMO testindeki 0,936 değeri örnek büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında korelasyon olup olmadığını gösteren Bartlett test sonuçları ($\chi^2$=7821,877, df=300, p=0,000; p<0,005)'nın anlamlı olduğu ve değişkenler arasında korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.13'e göre öznel iyi oluşu ölçen ölçekten herhangi bir ifade çıkarma gereği duyulmamıştır. Birinci faktör *Yaşam Doyumu* toplam varyansın %7,349'unu, ikinci faktör olan *Olumsuz Duygu* toplam varyansın %38,622'sini, üçüncü faktör *Olumlu Duygu* toplam varyansın %8,964'ünü açıklamaktadır. Yaşam doyumu faktörünün faktör yükleri 0,700 ile 0,750 değerleri, olumsuz duygu faktörünün faktör yüklerinin 0,551 ile 0,755 değerleri, olumlu duygunun faktör yüklerinin 0,510 ile 0,719 değerleri arasında olduğu görülmektedir. İfadelerin faktör yüklerinin iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 4. 13 Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| İfadeler | Faktör Yük Değerleri | | | Özdeğer | Varyans Açıklama Oranı (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| | Yaşam Doyumu | Olumsuz Duygu | Olumlu Duygu | | |
| YD1 | ,700 | | | 1,837 | 7,349 |
| YD2 | ,727 | | | | |
| YD3 | ,732 | | | | |
| YD4 | ,745 | | | | |
| YD5 | ,750 | | | | |
| OO20 | | ,755 | | 9,656 | 38,622 |
| OO7 | | ,747 | | | |
| OO18 | | ,716 | | | |
| OO15 | | ,707 | | | |
| OO4 | | ,706 | | | |
| OO11 | | ,703 | | | |
| OO6 | | ,629 | | | |
| OO8 | | ,613 | | | |
| OO2 | | ,559 | | | |
| OO13 | | ,551 | | | |
| OO10 | | | ,719 | 2,241 | 8,964 |
| OO16 | | | ,713 | | |
| OO9 | | | ,682 | | |
| OO19 | | | ,682 | | |
| OO17 | | | ,667 | | |
| OO5 | | | ,601 | | |
| OO3 | | | ,587 | | |
| OO14 | | | ,577 | | |
| OO1 | | | ,543 | | |
| OO12 | | | ,510 | | |

Öznel iyi oluşun ilk boyutu olan yaşam doyumu, çalışanların hayatlarından tatmin olmasını ifade etmektedir. Diğer iki boyuttan olumsuz duygu, çalışanların hissettikleri tükenmişlik, saldırganlık ve suçluluk gibi olumsuz duyguları içerirken olumlu duygu ise, heves, ilham alma ve kararlı olma gibi olumlu duyguları içermektedir.

## 4.7.4. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Faktör analizinde, uygun görülen ifadelerin çıkarılmasının ardından kalan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları tablo 4.14'te gösterilmektedir.

**Tablo 4. 14 Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Ölçekler | Boyutlar | Cronbach Alfa (α) katsayıları | |
|---|---|---|---|
| **Liderlik Davranışı** | Çalışan odaklı liderlik | 0,954 | 0,935 |
| | Başarı odaklı liderlik | 0,685 | |
| | Otoriter liderlik | 0,810 | |
| **Yabancılaşma** | Güçsüzleşme | 0,859 | 0,872 |
| | Anlamsızlaşma | 0,675 | |
| | Kendine yabancılaşma | 0,784 | |
| **Öznel İyi Oluş** | Yaşam Doyumu | 0,843 | 0,680 |
| | Olumsuz Duygu | 0,892 | |
| | Olumlu Duygu | 0,887 | |

Tablo 4.14'te yer alan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeklerin ve boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

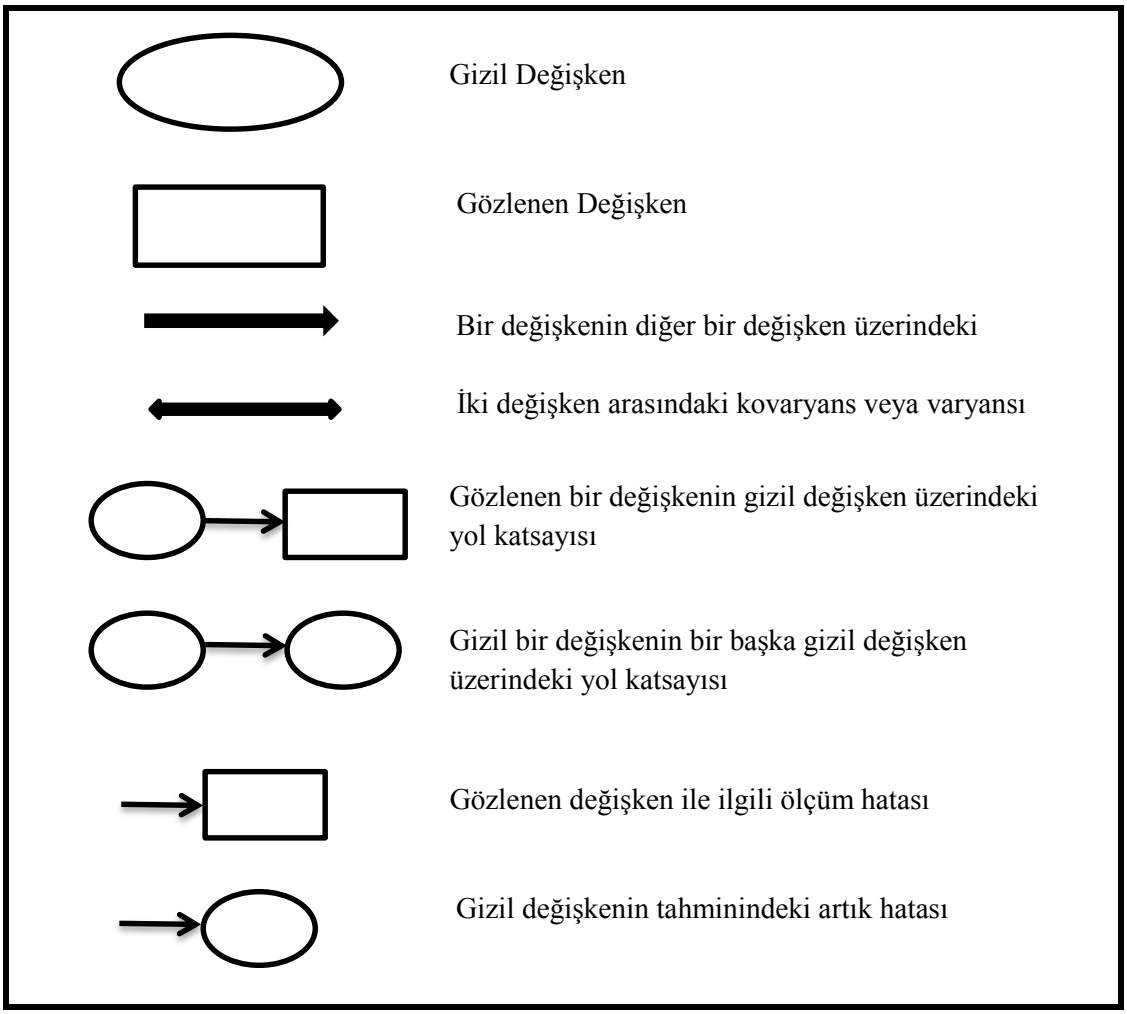
## 4.7.5. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İlgili yazın incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizinin genel olarak klasik faktör analizi çalışmalarından sonra yapılan bir yöntem olduğu ve açıklayıcı faktör analizinde (AFA) belirlenen faktör yapılarının doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulduğu belirtilmektedir (Şimşek, 2007: 4).

Veri toplama süreci sonunda *gözlenen (observed)* veya *ölçülen* değişkenlerin bir kümesi elde edilir. Bu değişkenlerin değeri örneklemden direkt olarak gözlenmektedir. Sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde sıklıkla gözlenemeyen teorik yapılar kullanılmakta ve bunlara *gizil değişkenler* veya *faktörler* adı verilmektedir. Psikolojide gizil değişken örnekleri, benlik ve motivasyon; sosyolojide, güçsüzlük ve anomi; eğitimde sözel yetenek ve öğretmen beklentileri; ekonomide kapitalizm ve sosyal sınıf olarak sayılabilir. Gizil değişkenler direkt olarak gözlenememekte ve gözlenebilen bir değişkene bağlı olarak ölçülebilmektedir (Çokluk vd., 2012: 257; Bayram, 2010: 2-3; Bryne, 2010: 4).

Doğrulayıcı faktör analizi daha önceden tanımlanmış ve sınıflandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analiz olup, kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlenen gözlenen değişkenlerin gizil değişkenler ile ve gizil değişkenlerin de kendi aralarında birbiri ile ilişkili olduğunun incelenmesine odaklanmaktadır (Çokluk vd., 2012: 275). Açıklayıcı faktör analizinde, her gözlenen değişken her gizil değişkene bağlanırken DFA'da gözlenen değişkenler önceden belirlenen gizil değişkenlere bağlanmaktadır. AFA'da hata terimleri arasında korelasyon yokken DFA'da hata terimleri arasında korelasyon kurulmasına izin verilmektedir. Bunlar gibi çeşitli nedenler ile DFA, AFA'dan farklılaşmaktadır (Bayram, 2010: 42-43).

Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesinin özel bir uygulama alanı olarak görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) farklı kavramlar olarak ele alınmasına rağmen YEM ve DFA temelde aynı mantığa ve hesaplama tekniğine dayanmaktadır (Bayram, 2010: 42). Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi varsayımları ve analiz sonuçlarını göstermek için *yol şemalarını (path diyagrams)* kullanmaktadır. Bu kapsamda genel olarak kullanılan şekiller ve anlamları şekil 4.1'de özetlenmiştir.



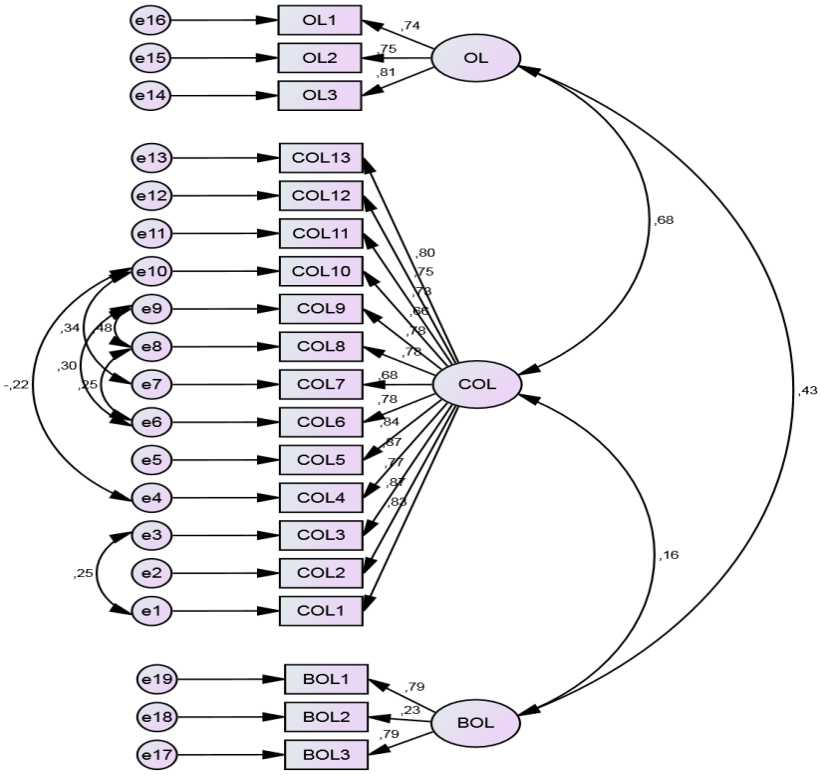

**Şekil 4. 1 Yol Analizinde Kullanılan Semboller**

**Kaynak:** Meydan, C. M. ve Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detasy Yayıncılık, Ankara, s.11; Raykov, T. And Marcoulides, G. A. (2009), *A First Course in Structural Equation Modeling*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, London, p. 9.

DFA ile ilgili temel kavramlar belirtildikten sonra, açıklayıcı faktör analizleri yapılmış olan algılanan liderlik davranışı, işe yabancılaşma, yaşam doyumu ve olumlu-olumsuz duygu ölçeklerine AMOS 23 paket programı ile DFA yapılarak verinin varsayılan modele uyum derecesi test edilmiş ve bu başlık altında yer verilmiştir.

### 4.7.5.1. Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi ile üç boyuttan oluştuğu belirlenen algılanan liderlik davranışı ölçeği boyutları birinci düzey DFA ile değerlendirilmiştir.



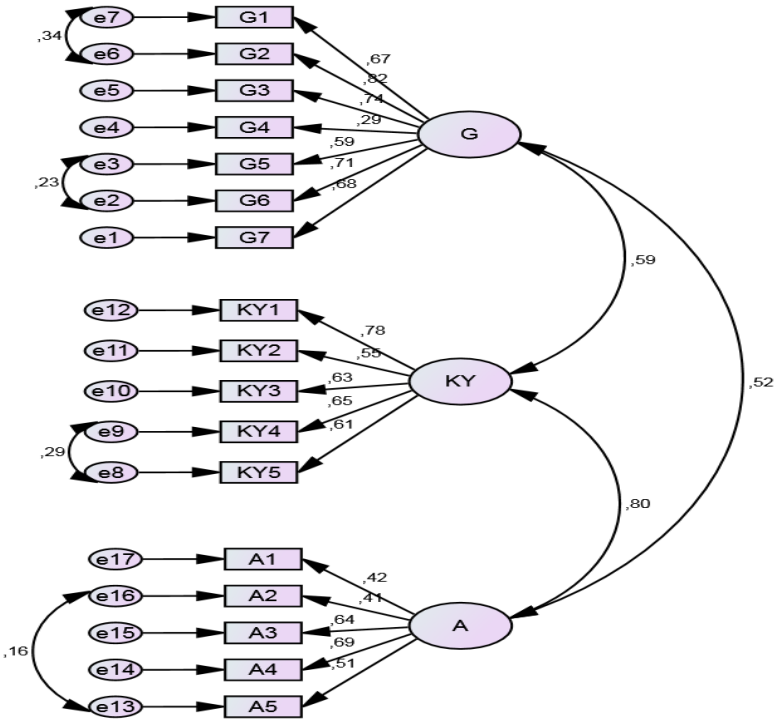

**Şekil 4. 2 Liderlik Davranışı Ölçeği DFA Diyagramı**

Birinci düzey DFA modeli oluşturularak liderlik davranışı ölçeğinin yapısındaki gizil faktörler ve bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test edilmiştir. Algılanan liderlik davranışı ölçeğinin üç boyutu çalışan odaklı liderlik (COL), otoriter liderlik (OL) ve başarı odaklı liderlik (BOL) gizil değişkenleri ile şekil 4.2'de yer alan yol diyagramında gösterilmektedir. Çalışan odaklı liderlik hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. İkili ilişkilere ait değerleri gösteren p değerlerinin $p<0,05$ olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak

anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum indekslerinin ($\chi^2$/df=4,121, GFI=0,902, CFI=0,943, NFI=0,926, RMSEA=0,073) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

### 4.7.5.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi ile üç boyuttan oluştuğu belirlenen işe yabancılaşma ölçeği boyutları birinci düzey DFA ile değerlendirilmiştir.



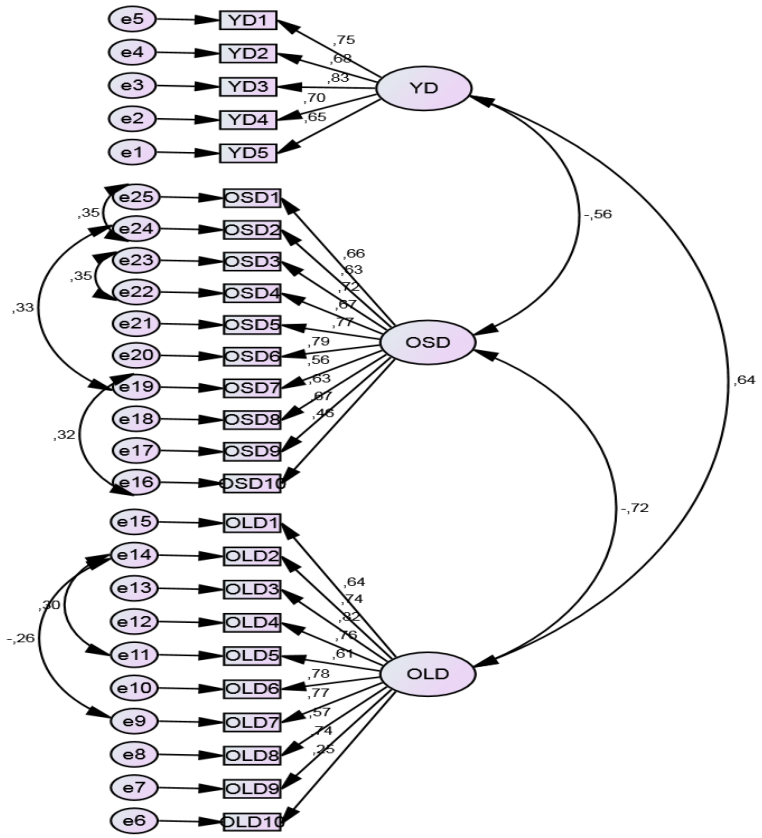

**Şekil 4. 3 İşe Yabancılaşma Ölçeği DFA Diyagramı**

Birinci düzey DFA modeli oluşturularak işe yabancılaşma ölçeğinin yapısındaki gizil faktörler ve bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test edilmiştir. İşe yabancılaşma ölçeğinin üç boyutu güçsüzleşme (G), kendine yabancılaşma (KY) ve anlamsızlaşma (A) gizil değişkenleri ile şekil 4.3'te yer alan yol diyagramında gösterilmektedir. Güçsüzleşme, kendine yabancılaşma ve

anlamsızlaşmaya ait hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. İkili ilişkilere ait değerleri gösteren p değerlerinin p<0,05 olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum indekslerinin ($\chi^2$/df=2,837, GFI=0,941, CFI=0,939, NFI=0,926, RMSEA=0,056) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

### 4.7.5.3. Öznel İyi Oluş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi ile üç boyuttan oluştuğu belirlenen öznel iyi oluş ölçeği boyutları birinci düzey DFA ile değerlendirilmiştir.



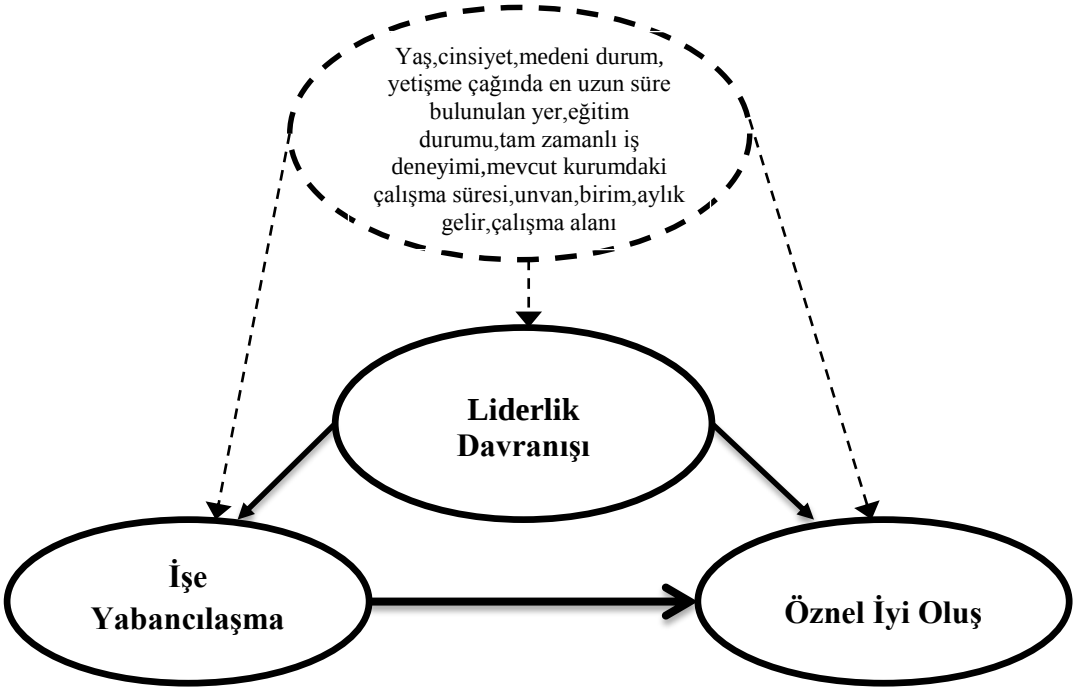

**Şekil 4. 4 Öznel İyi Oluş Ölçeği DFA Diyagramı**

Birinci düzey DFA modeli oluşturularak öznel iyi oluş ölçeğinin yapısındaki gizil faktörler ve bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test edilmiştir.

Öznel iyi oluş ölçeğinin üç boyutu yaşam doyumu (YD), olumsuz duygu (OSD) ve olumlu duygu (OLD) gizil değişkenleri ile şekil 4.4'te yer alan yol diyagramında gösterilmektedir. Olumlu ve olumsuz duyguya ait hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. İkili ilişkilere ait değerleri gösteren p değerlerinin $p<0,05$ olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum indekslerinin ($\chi^2$/df=3,574, GFI=0,883, CFI=0,910, NFI=0,880, RMSEA=0,066) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

## 4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve önemi ışığında geliştirilen kavramsal model Şekil 4.5.'te yer almaktadır.




**Şekil 4. 5 Araştırma Modeli (Kavramsal)**

Ortaya çıkmış ya da çıkacak belirli davranışlar, olgular veya olaylar hakkındaki varsayım niteliğindeki açıklamalar olarak belirtilen hipotez, araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentileri ve

yargıları içermektedir (Altunışık vd., 2005: 20). Hipotezler, henüz doğruluğu sınanmamış öneriler olup çalışmanın ilk aşamalarında oluşturulmalı, araştırma derinleştikçe geliştirilebilmektedir (Seyidoğlu, 2003: 56). Kavramsal model çerçevesinde algılanan liderlik davranışı, işe yabancılaşma, öznel iyi oluş arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri test etmek üzere geliştirilen hipotezler tablo 4.15'te verilmiştir.

**Tablo 4. 15 Araştırmanın Hipotezleri**

| |
|---|
| **$H_{1L\text{-}İY}$: Liderlik davranışının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.** |
| $H_{1COL\text{-}G}$: Çalışan odaklı liderlik davranışının güçsüzleşme üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{1COL\text{-}A}$: Çalışan odaklı liderlik davranışının anlamsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{COL\text{-}KY}$ Çalışan odaklı liderlik davranışının kendine yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |
| $H_{1OL\text{-}G}$: Otoriter liderlik davranışının güçsüzleşme üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{1OL\text{-}A}$: Otoriter liderlik davranışının anlamsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{1OL\text{-}KY}$: Otoriter liderlik davranışının kendine yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |
| $H_{1BOL\text{-}G}$: Başarı odaklı liderlik davranışının güçsüzleşme üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{1BOL\text{-}A}$: Başarı odaklı liderlik davranışının anlamsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{1BOL\text{-}KY}$ Başarı odaklı liderlik davranışının kendine yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |
| **$H_{2L\text{-}ÖİO}$: Liderlik davranışının öznel iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.** |
| $H_{2COL\text{-}YD}$: Çalışan odaklı liderlik davranışının yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{2COL\text{-}OLD}$: Çalışan odaklı liderlik davranışının olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{2COL\text{-}OSD}$ Çalışan odaklı liderlik davranışının olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |
| $H_{2OL\text{-}YD}$: Otoriter liderlik davranışının yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{2OL\text{-}OLD}$: Otoriter liderlik davranışının olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{2OL\text{-}OSD}$: Otoriter liderlik davranışının olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |
| $H_{2BOL\text{-}YD}$: Başarı odaklı liderlik davranışının yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{2BOL\text{-}OLD}$: Başarı odaklı liderlik davranışının olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{2BOL\text{-}OSD}$ Başarı odaklı liderlik davranışının olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |
| **$H_{3İY\text{-}ÖİO}$: İşe yabancılaşmanın öznel iyi oluş üzerine anlamlı bir etkisi vardır.** |
| $H_{3G\text{-}YD}$: Güçsüzleşmenin yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{3G\text{-}OLD}$: Güçsüzleşmenin olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{3G\text{-}OSD}$: Güçsüzleşmenin olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |
| $H_{3A\text{-}YD}$: Anlamsızlaşmanın yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{3A\text{-}OLD}$: Anlamsızlaşmanın olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{3A\text{-}OSD}$: Anlamsızlaşmanın olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |
| $H_{3KY\text{-}YD}$: Kendine yabancılaşma yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{3KY\text{-}OLD}$: Kendine yabancılaşma olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır.<br>$H_{3KY\text{-}OSD}$: Kendine yabancılaşma olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. |

## 4.9. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modelleri (YEM), belirli bir kuramsal temele dayalı olarak (İlhan ve Çetin, 2014: 27) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı istatistiksel bir teknik olup; varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesi ile meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 3; Yılmaz, 2004: 79). YEM, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, kriminoloji, sağlık, geriontoloji, insan kaynakları, pazarlama gibi bir çok disiplin tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Reisinger ve Turner, 1999: 72).

YEM'in en önemli kavramı gizil değişkenlerdir. Davranış bilimlerinde araştırmacılar, direkt olarak gözlemlenemeyen kuramsal yapılar üzerine çalışmaktadır. Motivasyon, güçsüzlük gibi gizil değişkenler direkt olarak gözlenemezler ve dolayısıyla direkt olarak ölçülemezler. Bu nedenle gizil değişkenler, ölçülebilir değişkenler ile ilişkilendirilmektedir (Bryne, 2010: 4). YEM, gizil değişkenler tarafından temsil edilen kuramsal yapıları incelemektedir (Hox ve Bechger, 1998: 354). YEM, gizil değişkenler seti arasında bir nedensel yapının var olduğunu ve gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlerin açıklayıcısı olduğunu varsaymaktadır (Yılmaz, 2005: 261).

YEM'in bir çok bilim alanında yaygın olarak kullanılmasının nedenlerinden biri, araştırmacılara kuramların test edilmesi ve sayısallaştırılması için kapsamlı bir metot sağlamasıdır (Raykov ve Marcoulides, 2006: 1). Ayrıca, YEM, ölçüm hatalarının üstesinden gelmesinin yanı sıra araştırmacıların çok değişkenli karmaşık modeller geliştirilebilmesi, tahmin etmesi ve test etmesine de olanak sağlamakta ve verilen modeldeki değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini dikkate almaktadır (Bayram, 2010:1).

Yapısal eşitlik modellemesinde izlenmesi gereken geleneksel yaklaşım şu şekildedir (Çokluk vd., 2012: 256):

- Kuram
- Model belirleme
- Örneklem ve ölçüm
- Tahmin
- Uyumun değerlendirilmesi
- Modelin modifikasyonu
- Tartışma

YEM, genellikle bir teori temelinde belirlenen modelin, teoriyi en iyi şekilde yansıtacak eşitlikler olarak ifade edilmesi ile başlayarak bu eşitliklerin bir örneklemden elde edilen veri üzerinde ölçümü ile devam etmektedir. Bu ölçümün tahmin modeline uyumunun sınanması, uyumu iyileştirmek için yapılabilecek değişiklik ve düzenlemelerin değerlendirilmesiyle bir sonuç elde edilmektedir (Demiralay, 2014: 51).

Çalışmada, bir çok değişkenin bulunması ve bu değişkenlerin birbirinden farklı gizil değişkenler tarafından temsil edildiğinin belirlenmesi ile gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapısal eşitlik modellemesi çalışmanın amacına uygun olan yöntem olarak belirlenmiştir.

### 4.9.1. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Varsayımları

Çoğu istatistik testte olduğu gibi yapısal eşitlik modellemesi de bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlardan ilki, YEM'deki veri setinin normal dağılıma sahip olması varsayımıdır. Bu doğrultuda araştırmada yer alan ifadelerin tek değişkenli ve çok değişkenli normalliği değerlendirilmiştir.

Tek değişkenli normalliği değerlendirmek için kullanılan istatistiksel yöntemlerden biri basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayılarının incelenmesidir. Bu katsayıların değerlerinin ±1,0 arasında olması, dağılımın

normallikten aşırı bir sapma götermediğinin bir kanıtı olarak değerlendirilmektedir (Çokluk vd., 2012:16).

Basıklık ve çarpıklık değerlerinin ilgili yazında farklı olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin, West, Finch ve Curran (1995: 74) ve Şimşek (2007: 74) basıklık ve çarpıklık katsayılarını ±2 ve ±7 değerleri arasında olmasını, Kline (2011: 63) ise ±3 ve ±8 değerleri arasında olmasını önermektedir. Çalışma verilerinin çarpıklık ve basıklık katsayıları tablo 4.16'da gösterilmektedir. Tabloya göre; çarpıklık Skewness değerleri -1,306 ile 1,397 arasında, basıklık Kurtosis değerleri -1,185 ile 2,433 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu doğrultuda verilerin tek değişkenli normalliği sağladığı söylenebilir.

**Tablo 4. 16 Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları**

| Maddeler | Çarpıklık Katsayısı | Basıklık Katsayısı | Maddeler | Çarpıklık Katsayısı | Basıklık Katsayısı |
|---|---|---|---|---|---|
| COL1 | -,502 | -,724 | G1 | -,583 | -,396 |
| COL2 | -,398 | -,909 | G2 | -,841 | ,244 |
| COL3 | -,536 | -,809 | G3 | -,561 | -,457 |
| COL4 | -,192 | -1,053 | G4 | ,339 | -,749 |
| COL5 | -,200 | ,-1,067 | G5 | -,328 | -,788 |
| COL6 | -,192 | -1,053 | G6 | -,421 | -,740 |
| COL7 | -,359 | -,910 | G7 | -,818 | ,191 |
| COL8 | -,113 | -1,006 | KY1 | -1,110 | 1,547 |
| COL9 | -,287 | -,951 | KY2 | -,391 | -,810 |
| COL10 | -,216 | -,835 | KY3 | -,685 | ,019 |
| COL11 | -,230 | -1,036 | KY4 | -,959 | ,709 |
| COL12 | -,471 | -,941 | KY5 | -1,087 | 1,158 |
| COL13 | -,377 | -,912 | A1 | -,827 | ,377 |
| OL1 | ,098 | -1,125 | A2 | -,251 | -,928 |
| OL2 | ,256 | -1,060 | A3 | -1,306 | 2,433 |
| OL3 | ,023 | -1,185 | A4 | -1,070 | ,794 |
| BOL1 | -,464 | -,330 | A5 | -,888 | ,691 |
| BOL2 | -,468 | -,544 | | | |
| BOL3 | -,487 | -,477 | | | |

| Maddeler | Çarpıklık Katsayısı | Basıklık Katsayısı | Maddeler | Çarpıklık Katsayısı | Basıklık Katsayısı |
|---|---|---|---|---|---|
| YD1 | -,748 | ,235 | OSD9 | ,463 | -,591 |
| YD2 | -,067 | -,605 | OSD10 | 1,021 | ,990 |
| YD3 | -,830 | ,364 | OLD1 | -,796 | ,737 |
| YD4 | -,428 | -,551 | OLD2 | -,932 | 1,515 |
| YD5 | ,063 | -,855 | OLD3 | -,743 | ,293 |
| OSD1 | 1,056 | ,806 | OLD4 | -,785 | ,509 |
| OSD2 | 1,142 | ,829 | OLD5 | -,923 | 1,103 |
| OSD3 | ,262 | -,869 | OLD6 | -,720 | ,355 |
| OSD4 | ,414 | -,766 | OLD7 | -,517 | -,304 |
| OSD5 | ,545 | -,134 | OLD8 | -,361 | -,492 |
| OSD6 | ,398 | -,715 | OLD9 | -,947 | ,893 |
| OSD7 | 1,397 | 2,333 | OLD10 | -,416 | -,503 |
| OSD8 | ,911 | ,147 | | | |

Tek değişkenli normalliğin sağlaması, çok değişkenli normallik varsayımının sağlanmasını karşılamamaktadır. Bu nedenle örneklemde yer alan gözlemlerin, değişkenlerin tüm kombinasyonları açısından normal dağılım göstermesini ifade eden çok değişkenli normallik değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir (Çokluk vd., 2012:16).

Verilerin çok değişkenli normalliğini değerlendirmek için kullanılan yöntemlerden biri Mardia'nın çok değişkenli çarpıklık ve basıklık katsayılarıdır (Kline, 2011: 54; Bryne, 2010; Mardia, 1970). Önemli olan değer, çok değişkenli basıklığın normalleştirilmiş tahmini olan kritik oran (c.r.), diğer bir ifadeyle z değeridir. Bu değer, 1,96 değerinden küçük ise çok değişkenli normal dağılımın sağlandığını, 1,96 değerinden büyük olduğunda ise çok değişkenli normal dağılımdan uzaklaşıldığını ifade etmektedir (Bayram, 2010:109).

**Tablo 4. 17 Çok Değişkenli Normallik Tablosu**

| İfade | Skew(çarpıklık) | c.r. | Kurtosis(basıklık) | c.r. |
|---|---|---|---|---|
| OSD10 | 1,018 | 10,112 | ,971 | 4,823 |
| OSD9 | ,462 | 4,592 | -,596 | -2,961 |
| OSD8 | ,909 | 9,026 | ,136 | ,674 |
| OSD7 | 1,393 | 13,838 | 2,303 | 11,439 |
| OSD6 | ,397 | 3,945 | -,719 | -3,571 |
| OSD5 | ,543 | 5,398 | -,143 | -,711 |
| OSD4 | ,413 | 4,106 | -,770 | -3,824 |
| OSD3 | ,261 | 2,597 | -,872 | -4,329 |
| OSD2 | 1,139 | 11,310 | ,812 | 4,034 |
| OSD1 | 1,053 | 10,460 | ,789 | 3,918 |
| OLD1 | -,794 | -7,889 | ,720 | 3,577 |
| OLD2 | -,930 | -9,233 | 1,493 | 7,413 |
| OLD3 | -,741 | -7,365 | ,280 | 1,391 |
| OLD4 | -,783 | -7,778 | ,495 | 2,458 |
| OLD5 | -,920 | -9,143 | 1,084 | 5,384 |
| OLD6 | -,718 | -7,134 | ,342 | 1,696 |
| OLD7 | -,516 | -5,126 | -,312 | -1,549 |
| OLD8 | -,360 | -3,575 | -,498 | -2,473 |
| OLD9 | -,944 | -9,381 | ,875 | 4,346 |
| OLD10 | -,415 | -4,118 | -,509 | -2,527 |
| YD5 | ,063 | ,622 | -,857 | -4,259 |
| YD4 | -,427 | -4,237 | -,556 | -2,762 |
| YD3 | -,828 | -8,221 | ,350 | 1,741 |
| YD2 | -,067 | -,664 | -,610 | -3,031 |
| YD1 | -,746 | -7,409 | ,223 | 1,107 |
| KY1 | -1,107 | -10,998 | 1,524 | 7,571 |
| KY2 | -,390 | -3,871 | -,813 | -4,040 |
| KY3 | -,683 | -6,788 | ,008 | ,042 |
| KY4 | -,957 | -9,506 | ,693 | 3,441 |
| KY5 | -1,084 | -10,766 | 1,138 | 5,654 |
| A1 | -,825 | -8,195 | ,364 | 1,806 |
| A2 | -,251 | -2,490 | -,930 | -4,620 |
| A3 | -1,302 | -12,936 | 2,402 | 11,930 |
| A4 | -1,067 | -10,601 | ,777 | 3,858 |
| A5 | -,886 | -8,800 | ,675 | 3,354 |
| G1 | -,581 | -5,772 | -,403 | -2,000 |
| G2 | -,839 | -8,330 | ,232 | 1,154 |
| G3 | -,560 | -5,560 | -,463 | -2,300 |
| G4 | ,338 | 3,361 | -,753 | -3,741 |
| G5 | -,327 | -3,252 | -,791 | -3,931 |
| G6 | -,420 | -4,168 | -,744 | -3,697 |
| G7 | -,816 | -8,103 | ,179 | ,890 |
| BOL3 | -,486 | -4,828 | -,483 | -2,400 |
| BOL2 | -,467 | -4,635 | -,549 | -2,729 |
| BOL1 | -,463 | -4,596 | -,337 | -1,676 |

| İfade | Skew(çarpıklık) | c.r. | Kurtosis(basıklık) | c.r. |
|---|---|---|---|---|
| OL3 | ,023 | ,231 | -1,185 | -5,885 |
| OL2 | ,255 | 2,532 | -1,061 | -5,271 |
| OL1 | ,098 | ,970 | -1,125 | -5,589 |
| COL13 | -,376 | -3,732 | -,914 | -4,541 |
| COL12 | -,470 | -4,671 | -,944 | -4,686 |
| COL11 | -,087 | -,867 | -1,115 | -5,540 |
| COL10 | -,216 | -2,141 | -,838 | -4,164 |
| COL9 | -,286 | -2,841 | -,953 | -4,735 |
| COL8 | -,112 | -1,115 | -1,008 | -5,007 |
| COL7 | -,359 | -3,561 | -,912 | -4,531 |
| COL6 | -,191 | -1,898 | -1,054 | -5,237 |
| COL5 | -,200 | -1,983 | -1,068 | -5,306 |
| COL4 | -,605 | -6,011 | -,692 | -3,437 |
| COL3 | -,535 | -5,314 | -,812 | -4,032 |
| COL2 | -,397 | -3,939 | -,911 | -4,526 |
| COL1 | -,500 | -4,971 | -,728 | -3,614 |
| Multivariate | | | 772,256 | 107,162 |

Tablo 4.17'de yer alan çok değişkenli normallik değerlerine göre kurtosis değeri (basıklık) 772,256 ve kritik oran (c.r.) 107,162 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ışığında çok değişkenli normallik varsayımının sağlanmadığı görülmektedir.

Çalışmada çok değişkenli normal dağılım sağlanmaması nedeniyle Maksimum Likelihood (ML-Yüksek Olabilirlik) yöntemi sorun çıkarabilir bu yüzden daha uygun tahmin modellerinin kullanılması önerilmektedir (Bryne, 2010: 105). Bootstrap yöntemi, normal dağılım sağlanmadığında kullanılan yöntemlerden biridir (Bayram, 2010: 106). Çalışmada, Bootstrap yöntemi uygulanmıştır.

YEM'İN varsayımlarından bir diğeri olan doğrusallık varsayımının test edilmesi için Spearman Sıra Korelasyonu kullanılmıştır. Değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olduğu durumlarda kullanılan Spearman Sıra Korelasyonu -1 ve +1 arsında değerler almaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı +1 ise pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişki, -1 ise negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişki olduğu belirtilmektedir (Sungur, 2014: 117). Tablo 4.18'de faktörler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

**Tablo 4. 18 Faktör Korelasyonları**

| | | COL | OL | BOL | G | KY | A | YD | OSD | OLD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **COL** | Correlation Coefficient | 1,000 | ,573** | ,152** | -,476** | -,333** | -,316** | ,283** | -,312** | ,268** |
| | Sig. (2-tailed) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |
| **OL** | Correlation Coefficient | ,573** | 1,000 | ,332** | ,415** | ,147** | ,147** | -,278** | ,254** | -,137** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |
| **BOL** | Correlation Coefficient | ,152** | ,332** | 1,000 | -,332** | -,134** | -,149** | ,112** | -,188** | ,073 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,001 | ,000 | ,006 | ,000 | ,074 |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |
| **G** | Correlation Coefficient | -,476** | ,415** | -,332** | 1,000 | ,447** | ,395** | ,313** | -,357** | ,345** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |
| **KY** | Correlation Coefficient | -,333** | ,147** | -,134** | ,447** | 1,000 | ,556** | -,393** | ,422** | -,506** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |
| **A** | Correlation Coefficient | -,316** | ,147** | -,149** | ,395** | ,556** | 1,000 | ,307** | -,423** | ,416** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |
| **YD** | Correlation Coefficient | ,283** | ,278** | ,112** | ,313** | -,393** | ,307** | 1,000 | -,419** | ,495** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,006 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |
| **OSD** | Correlation Coefficient | -,312** | -,254** | -,188** | -,357** | ,422** | -,423** | -,419** | 1,000 | -,577** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |
| **OLD** | Correlation Coefficient | ,268** | ,137** | ,073 | ,345** | -,506** | ,416** | ,495** | -,577** | 1,000 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,074 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |
| | N | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 | 592 |

** p<0,01

Tablo 4.18 incelendiğinde; olumlu duygu ile olumsuz duygu faktörü arasındaki ilişki 0,577 değerinde olup, orta güçlükte ve olumsuz yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Benzer şekilde olumlu duygu ile yaşam doyumu arasında 0,495 değerinde ve olumsuz yönde bir ilişki bulgulanmıştır. Diğer faktörler arasındaki ilişkiler de benzer şekilde yorumlanabilir.

YEM'in diğer varsayımı aykırı değerlerin saptanmasıdır. Bu doğrultuda veri setinde aykırı gözlemlerin saptanabilmesi için Mahalanobis uzaklıkları kullanılmıştır. Çok yönlü uç değerler için Mahalanobis değeri, kritik ki-kare değeri ile karşılaştırılarak karar verilmektedir (Çokluk vd., 2012:15). Hesaplanan Mahalanobis uzaklıkları sonuçları, yazılımda mevcut uç değerler testi ve 61 değişken sayısına göre belirlenen serbestlik derecesine göre değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda analiz dışı bırakılan gözlem bulunmamaktadır.

YEM'in varsayımlarından olan çoklu doğrusal bağlantının saptanabilmesi için veri seti, varyans artış faktörler (VIF) ile değerlendirilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında ilişki yoksa çoklu regresyon katsayısı sıfır ($R_2$=0), VIF=1, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında tam bir ilişki varsa ($R_2$=1), VIF=$\infty$ olacaktır. $R_2$=0,9 olduğunda ise; VIF=1/(1-$R_2$)=1/(1-0,9)=10 olarak hesaplanacaktır (Kalaycı, 2014: 225). VIF değerinin 10'un üzerinde olması ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2012: 35).YEM ise çoklu doğrusal bağlantı varsayımının olmamasını istemektedir (Bayram, 2010: 50). Çalışmaya ait veri setinin VIF değerleri 1,039 ile 4,005 değerleri arasında değişmektedir. Bu doğrultuda doğrusal bağlantı varsayımının olmaması varsayımı sağlanmıştır.

YEM'de güçlü bir test yapabilmek için örneklem hacminin önemli olduğu söylenebilir. İlgili yazın incelendiğinde örnek hacmi konusunda bir uzlaşma sağlanamadığı görülmüştür. Genellikle 100'den az örneklem hacmi küçük, 100-200 arası örneklem hacmi orta ve 200'den fazla örneklem hacmi ise büyük örneklem hacimleri olarak tanımlanmaktadır. Basit modeller için küçük örneklem hacmi, çok fazla karmaşık olmayan modeller için orta örneklem hacmi ve karmaşık modeller

için de büyük örneklemler uygun görülmektedir. Aynı zamanda, örneklem hacmi için pratik hesaplamalar da mevcuttur. Örneğin, örneklem hacminin modeldeki değişkenlerin sayısından en az 8 kat fazla olması, her bir ölçülen değişken veya gözlenen değişkenin 15 birime sahip olmasıdır (Bayram, 2010: 51). Loehlin (2004)'e göre ise 3-4 gizil değişkenin olduğu durumlarda en az 100 ve daha iyi bir sonuç için 200 ve üzeri örneklem büyüklüğünün, Schumacker ve Lomax (2010)'a 250 ila 500 arasında örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı belirtilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın örnek hacminin yeterli olduğu söylenebilir.

### 4.9.2. Ölçme Modeline İlişkin Değerler

Yapısal eşitlik modellemesi için ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki model yer almaktadır. Ölçüm modeli, gizil değişkenlerin veya varsayımsal yapıların gözlenen değişkenler tarafından nasıl tanımlandığını gösterir ve gözlenen değişkenlerin ölçüm özelliklerini tanımlamaktadır. Yapısal model ise gizil değişkenler arasında nedensel (direkt ve dolaylı) ilişkileri belirlemekte, nedensel etkileri tanımlamakta ve açılanan-açıklanamayan varyansı göstermektedir (Bayram, 2010: 45-46). Dolayısıyla gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçüm modeli, gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ise yapısal modelin ölçümlediği söylenebilir.

YEM'de öncelikle ölçüm modeli ile her bir değişkenin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmeli sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin teorik olarak tahmin edildiği gibi olup olmadığı araştırılmalıdır (Şimşek, 2007: 12). Tablo 4.19'da ölçme modeline ilişkin standardize edilmiş regresyon ağırlıkları, standart hataları, t (c.r) ve p değerleri ile açıklanan varyans ($R^2$) değerleri verilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı (yol katsayısı, Beta ağırlıkları), tek bir açıklayıcı değişkene sahip basit doğrusal regresyon analizinde korelasyon katsayısı ile aynı olup -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Ancak bazen standartlaştırılmış regresyon katsayıları +1'den büyük, -1'den küçük olabilir ve böyle bir durumun

varlığı bastırma etkisini (suppression effect) göstermektedir ve yapısal eşitlik modellerinde değişkenler arasında bastırma etkisi ortaya çıkabilmektedir (Kline, 2011: 22; Bayram, 2010: 39). Kritik t-değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde en az 1,96 olması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 74; Şimşek, 2007: 86).

Doğrulayıcı faktör analizinde gizil değişkenler ölçülemediği için herhangi bir ölçüm birimi bulunmamaktadır. Bu yüzden doğrulayıcı faktör analizinde, faktör ölçüm birimi oluşturmak için gözlenen değişkenlerden birinin regresyon ağırlığı 1'e eşitlenmek zorundadır. Dolayısıyla, sabitlenen bu gözlenen değişkenin regresyon ağırlık katsayısı için sadece standartlaştırılmış değerler hesaplanır. Bu yüzden, AMOS uygulamalarında ilgili gözlenen değişkenin (maddenin) p değeri, standart hata ve kritik değerleri hesaplanamaz (Owen ve Budak, 2014: 57). Bu doğrultuda, COL1, OL1, BOL1, G7, KY5, A5, YD1, OLD10 ve OSD1 değişkenlerinin kritik oranlarına, p değerlerine ve standart hatalarına ilgili tabloda yer verilememektedir.

**Tablo 4. 19 Ölçme Modeline Ait Değerler**

| İfade | Std. Regresyon Katsayıları | Standart Hata | t Değeri (C.R.) | P Değeri | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|
| COL1 | ,833 | - | - | - | ,694 |
| COL2 | ,864 | ,041 | 26,799 | ,000 | ,746 |
| COL3 | ,775 | ,043 | 22,575 | ,000 | ,601 |
| COL4 | ,864 | ,040 | 26,818 | ,000 | ,747 |
| COL5 | ,836 | ,042 | 25,404 | ,000 | ,700 |
| COL6 | ,804 | ,043 | 23,839 | ,000 | ,646 |
| COL7 | ,696 | ,044 | 19,364 | ,000 | ,485 |
| COL8 | ,809 | ,041 | 24,074 | ,000 | ,654 |
| COL9 | ,808 | ,041 | 24,057 | ,000 | ,653 |
| COL10 | ,660 | ,042 | 18,026 | ,000 | ,435 |
| COL11 | ,571 | ,049 | 15,001 | ,000 | ,325 |
| COL12 | ,740 | ,045 | 21,089 | ,000 | ,548 |
| COL13 | ,798 | ,043 | 23,589 | ,000 | ,637 |
| OL1 | ,702 | - | - | - | ,493 |
| OL2 | ,701 | ,064 | 15,307 | ,000 | ,492 |
| OL3 | ,767 | ,068 | 16,559 | ,000 | ,588 |
| BOL1 | ,578 | - | - | - | ,334 |
| BOL2 | ,276 | ,093 | 5,539 | ,000 | ,076 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| BOL3 | ,589 | ,108 | 10,136 | ,000 | ,347 |
| G1 | ,715 | ,078 | 15,236 | ,000 | ,512 |
| G2 | ,848 | ,075 | 17,449 | ,000 | ,719 |
| G3 | ,722 | ,075 | 15,359 | ,000 | ,522 |
| G4 | ,279 | ,073 | 6,340 | ,000 | ,078 |
| G5 | ,612 | ,077 | 13,301 | ,000 | ,375 |
| G6 | ,725 | ,083 | 15,417 | ,000 | ,526 |
| G7 | ,666 | - | - | - | ,443 |
| KY1 | ,442 | ,102 | 7,988 | ,000 | ,598 |
| KY2 | ,442 | ,114 | 8,263 | ,000 | ,289 |
| KY3 | ,620 | ,103 | 10,346 | ,000 | ,385 |
| KY4 | ,694 | ,127 | 10,970 | ,000 | ,461 |
| KY5 | ,538 | - | | ,000 | ,439 |
| A1 | ,773 | ,070 | 15,355 | ,000 | ,178 |
| A2 | ,537 | ,084 | 11,384 | ,000 | ,195 |
| A3 | ,621 | ,073 | 12,907 | ,000 | ,384 |
| A4 | ,679 | 0,76 | 13,913 | ,000 | ,481 |
| A5 | ,663 | - | - | - | ,289 |
| YD1 | ,755 | - | - | - | ,570 |
| YD2 | ,669 | ,059 | 15,676 | ,000 | ,448 |
| YD3 | ,827 | ,053 | 19,388 | ,000 | ,684 |
| YD4 | ,693 | ,059 | 16,272 | ,000 | ,481 |
| YD5 | ,656 | ,067 | 15,345 | ,000 | ,430 |
| OSD1 | ,698 | - | - | - | ,488 |
| OSD2 | ,676 | ,066 | 15,370 | ,000 | ,457 |
| OSD3 | ,727 | ,073 | 16,466 | ,000 | ,529 |
| OSD4 | ,690 | ,073 | 15,677 | ,000 | ,477 |
| OSD5 | ,765 | ,063 | 17,263 | ,000 | ,584 |
| OSD6 | ,780 | ,072 | 17,590 | ,000 | ,609 |
| OSD7 | ,597 | ,057 | 13,624 | ,000 | ,356 |
| OSD8 | ,631 | ,067 | 14,388 | ,000 | ,399 |
| OSD9 | ,658 | ,074 | 14,965 | ,000 | ,433 |
| OSD10 | ,489 | ,059 | 11,217 | ,000 | ,239 |
| OLD1 | ,638 | ,365 | 5,901 | ,000 | ,407 |
| OLD2 | ,736 | ,374 | 6,019 | ,000 | ,542 |
| OLD3 | ,814 | ,467 | 6,086 | ,000 | ,662 |
| OLD4 | ,773 | ,447 | 6,053 | ,000 | ,598 |
| OLD5 | ,636 | ,355 | 5,897 | ,000 | ,404 |
| OLD6 | ,785 | ,437 | 6,064 | ,000 | ,617 |
| OLD7 | ,746 | ,428 | 6,028 | ,000 | ,556 |
| OLD8 | ,571 | ,372 | 5,789 | ,000 | ,326 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| OLD9 | ,735 | ,392 | 6,018 | ,000 | ,541 |
| OLD10 | ,257 | - | - | -- | ,066 |

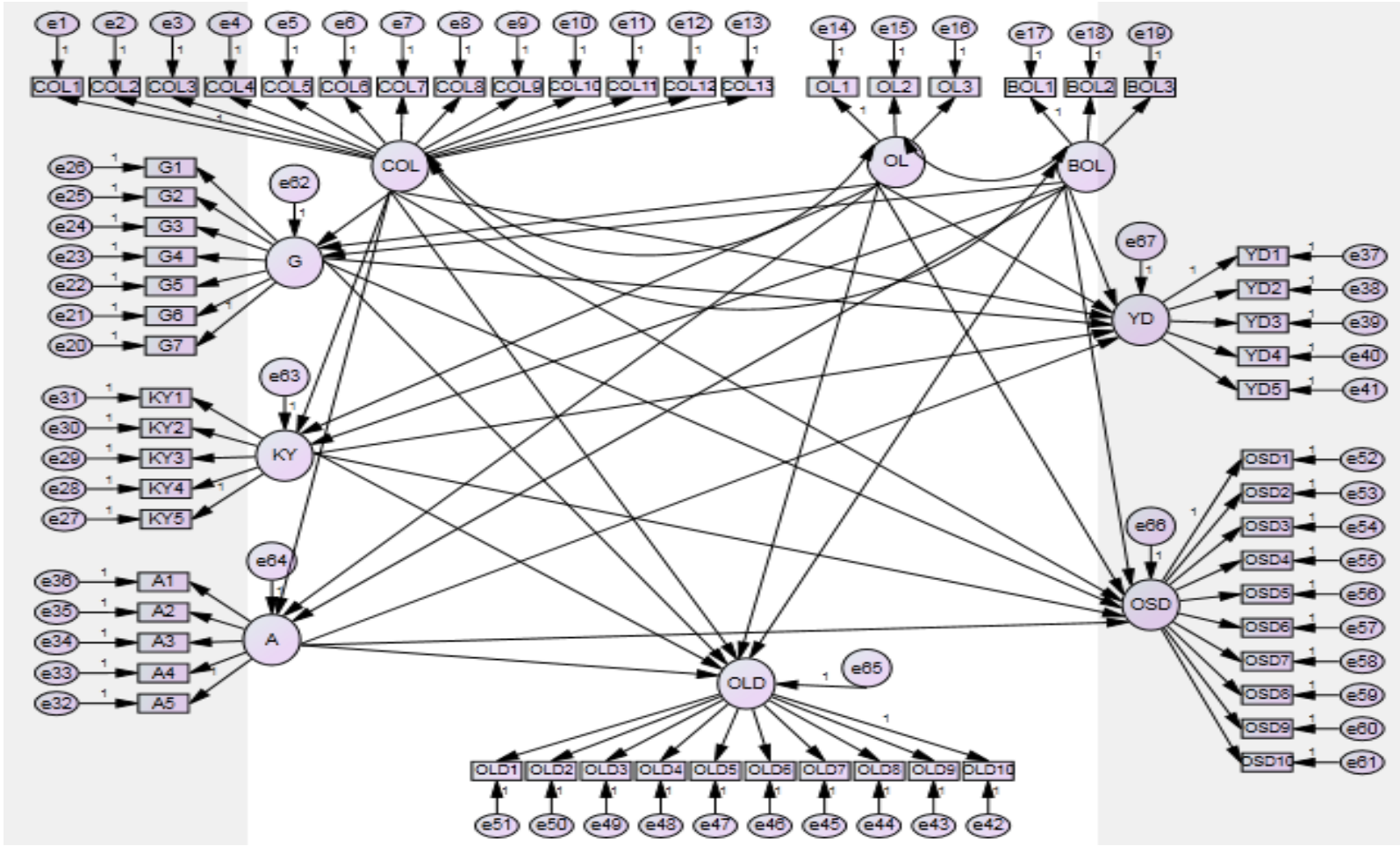
Tablo 4.19 incelendiğinde, gizil değişkenleri oluşturan gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş regresyon katsayıları, t-değerleri ve p anlamlılık değerleri ışığında modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

### 4.9.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modelinde yer alan, Çalışan Odaklı Liderlik (COL), Otoriter Liderlik (OL), Başarı Odaklı Liderlik (BOL), Güçsüzleşme (G), Kendine Yabancılaşma (KY), Anlamsızlaşma (A) Yaşam Doyumu (YD), Olumsuz Duygu (OSD) ile Olumlu Duygu (OLD) faktörlerinin (gizil değişkenlerin) arasındaki nedensel ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulan araştırma modeli şekil 4.6'da yer almaktadır.

Araştırmanın verilerinin YEM varsayımlarından çok değişkenli normal dağılım sağlamadığı belirlenmiş ve Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap, yeniden örnekleme yapmayı sağlayan bilgisayar temelli bir metot olup AMOS, EQS, LISREL ve Mplus gibi birçok YEM analizi yapan bilgisayar programları bu metodu içermektedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 8). Bootstrap yönteminde, populasyonu temsil ettiği düşünülen orijinal örneklemden yeniden örnekleme yapmayı sağlamakta olup orjinal örnek ile aynı boyutta örnekler rastgele çekilip yer değiştirerek veri üretilmektedir (Bryne, 2010: 330). Bootstrap yönteminde parametreler, standart hatalar ve model test istatistikleri üretilen çok sayıda örnekten ampirik örnekleme dağılımları ile tahmin edilmektedir (Kline, 2011:177).

Bootstrap yönteminde örneklemin 1000'den az olmaması koşulu (Mallinckrodt, Abraham, Wei ve Russel, 2006) göz önüne alınarak 1000 örneklem ve %95 güven düzeyinde ML Bootstrap yöntemi ile analiz gerçekleştirilmiştir.




**Şekil 4. 6 Araştırma Modeli**

Yapısal eşitlik modellemesinde oluşturulan teorik modelin istatistiksel olarak anlamlılığını değerlendirmede t ve p değerleri ve standardize değerler modelin doğru ya da kabul edilebilir olması için gerekli fakat tek başına yeterli değildir. Modelin kabul edilebilir olup olmadığını belirleyebilmek için uyum iyiliği (Goodness-of-fit) istatistiklerinin de yeterli düzeyde olması gerekmektedir.

Ki-kare ($\chi^2$) istatistiği, modelin uyumunu test eden uyum iyiliği testlerinden istatistiksel temeli olan tek ölçüt ve diğer uyum ölçümlerinin hesaplanmasında kullanılan uyumun en temel ölçüm olup örneklem büyüklüğüne karşı duyarlı olmaktadır. Bu nedenle, $\chi^2$ 'nin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2$/df) olarak ifade edilen değerin modelin uyumu açısından bir değerlendirme sağladığı ifade edilmektedir (Bayram, 2010: 71). İlgili yazın incelendiğinde bu değerler dışında, araştırma kapsamında toplanan verilerin oluşturulan modele uyumunu değerlendirmede çeşitli uyum indekslerinin kullanıldığı görülmüştür (Kline, 2011; Bryne, 2010; Hooper vd., 2008; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hu ve Bentler, 1999).

Model uyumun değerlendirilmesi kullanılan istatistik paket programına göre değişebilmektedir (Çokluk vd., 2012: 267). LISREL, AMOS ve EQS gibi bilgisayar programları modelin değerlendirilmesi için çeşitli uyum indeksleri sağlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan uyum iyiliği ölçütleri ulusal ve uluslarası kaynaklardan derlenerek seçilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; tablo 4.20'de yer alan uyum indeksleri incelendiğinde beş kriterin kabul edilebilir bir uyuma ilişkin değerleri görülmektedir.

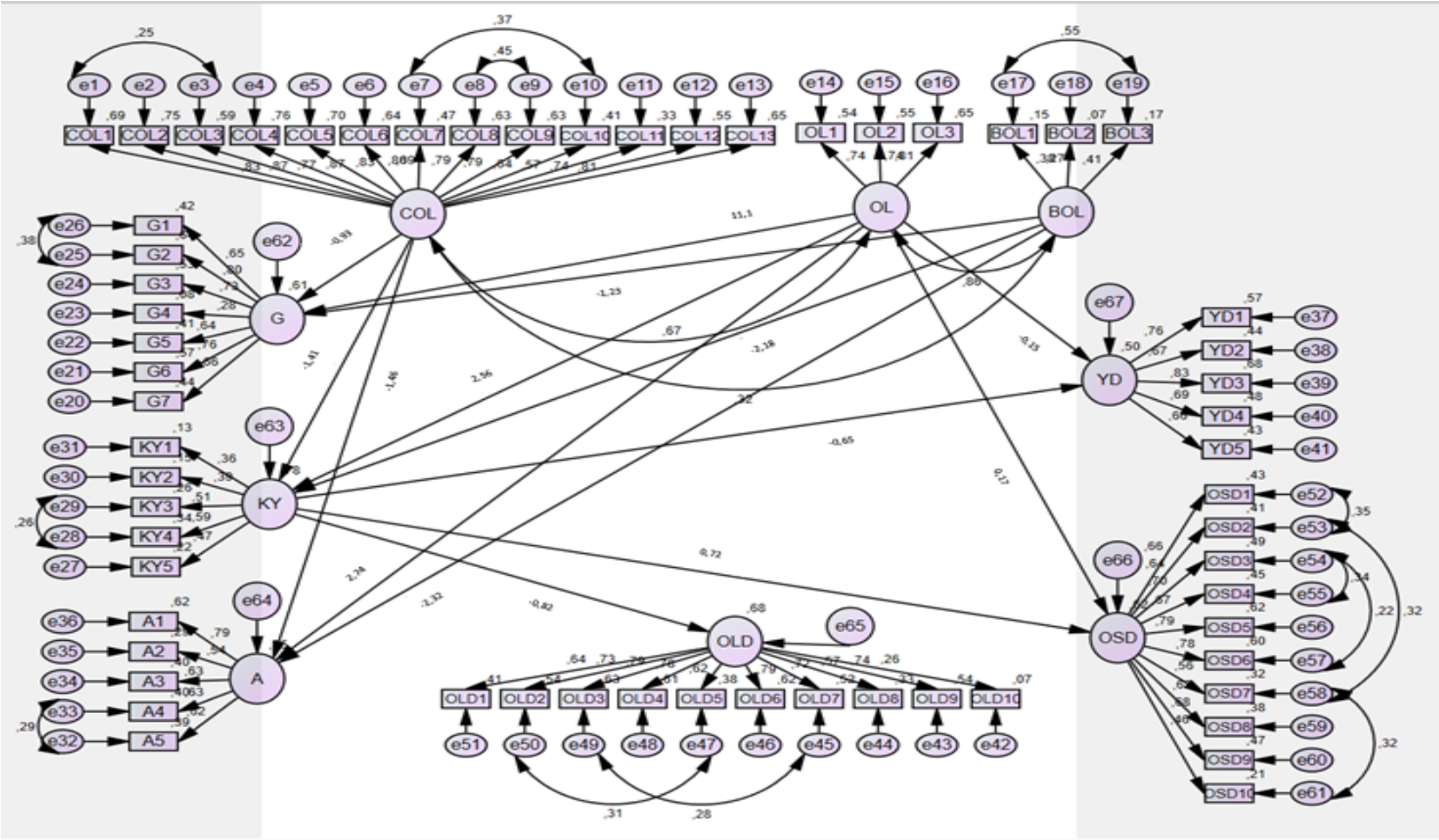
**Tablo 4. 20 Araştırma Modeline Ait Uyum İyiliği İstatistikleri**

| Uyum İyiliği Ölçütleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Modele Ait değerler | Kaynak |
|---|---|---|---|---|
| $\chi^2$ (CMIN) | $0 \leq \chi^2 \leq 2df$ | $2df \leq \chi^2 \leq 3df$ | 4952,140 | Çelik ve Yılmaz, 2013 |
| $\chi^2$/df (CMIN/DF) | $\chi^2/df \leq 2$ | $2 \leq \chi^2/df \leq 5$ | 2,848 | Çokluk vd., 2012; Hooper vd., 2008 |
| GFI | ≥0,90 | 0,89-0,85 | 0,768 | Meydan ve Şeşen, 2011 |
| CFI | ≥0,90 | $0,80 \leq CFI \leq 0,90$ | 0,840 | Dehon vd., 2005 |
| RMSEA | ≤0,05 | $\leq 0,08$ | 0,056 | Schumacker ve Lomax, 2010; Hu ve Bentler, 1999 |
| NFI | ≥0,90 | ≥0,80 | 0,774 | Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999 |
| RMR | ≤0,05 | $\leq 0,08$ | 0,064 | Hu ve Bentler, 1999 |

Uyum indekslerine göre; model kabul edilebilir bir uyum içinde olmasına rağmen, modeldeki yolların regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates/bootstrap) ve anlamlılık değerleri incelendiğinde anlamsız yollar (p>0,05) olduğu ve modelden çıkarılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Regresyon ağırlıkları ve anlamlılık değerlerine göre; anlamlı olmayan yollar çıkarılarak, analiz tekrarlanarak model uyum değerleri ve tahminler incelenmiş ve böylece model daha sade ve anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Modelde anlamlı olmayan bir yolun çıkarılması diğer yolların anlamlılıklarını etkileyebileceğinden anlamlı olmayan yollar teker teker çıkarılarak model analiz edilmiştir. Anlamlı olmayan yolların çıkarılmasından sonra yapılan analiz neticesinde modifikasyon indeksleri uygulanarak modeldeki yolların regresyon ağırlıkları (tahminler-estimates/bootstrap) ve anlamlılık değerleri incelenmiştir. Yeni oluşan modelde ortaya çıkan anlamsız yollar olup olmadığı kontrol edildiğinde, bazı yolların anlamsızlaştığı görülmüş ve bu yollar çıkarılarak mevcut modifikasyon indeksleri çerçevesinde analiz yapılmış ve modele son hali verilmiştir. Yapısal eşitlik modeli şekil 4.7'de yer almaktadır.




**Şekil 4. 7 Yapısal Eşitlik Modeli**

Son model analiz sonuçlarına göre; regresyon ağırlıkları (tahminler-estimates/bootstrap) ve anlamlılık değerleri incelendiğinde kalan tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Bootstrap modeli ile yapılan analiz sonucunda model uyumunu değerlendirmek amacıyla kullanılan uyum indeksleri tablo 4.21'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 21 Kabul Edilen Yapısal Modele Ait Uyum İyiliği İndeksleri**

| Uyum İyiliği Ölçütleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Modele Ait değerler | Kaynak |
|---|---|---|---|---|
| $\chi^2$ (CMIN) | $0 \leq \chi^2 \leq 2df$ | $2df \leq \chi^2 \leq 3df$ | 4142,316 | Çelik ve Yılmaz, 2013 |
| $\chi^2$/df (CMIN/df) | $\chi^2/df \leq 2$ | $2 \leq \chi^2/df \leq 5$ | 2,383 | Çokluk vd., 2012; Hooper vd., 2008 |
| GFI | ≥0,90 | 0,85≤GFI≤0,89 | 0,807 | Meydan ve Şeşen, 2011 |
| CFI | ≥0,90 | *0,80≤CFI≤0,90* | 0,880 | Dehon vd., 2005 |
| RMSEA | *≤0,05* | ≤0,08 | 0,048 | Schumacker ve Lomax, 2010; Hu ve Bentler, 1999 |
| NFI | ≥0,90 | *≥0,80* | 0,811 | Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999 |
| RMR | ≤0,05 | *≤0,08* | 0,063 | Hu ve Bentler, 1999 |

YEM'de uyum iyiliği indeksi olarak bir çok indeks geliştirilmiştir. Ancak model uyum iyiliği indekslerinden hangisi ya da hangilerinin en iyi uyumu yansıttığı konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır (Schermelleh-Engel vd., 2003: 24). YEM yazınında RMSEA, GFI, CFI ve SRMR/RMR olmak üzere 4 indeks yaygın olarak kullanılmaktadır (Kline, 2011: 204). Schermelleh-Engel (2003: 51), p değeri ile uyumlu $\chi^2$, $\chi^2$/df, RMSEA ve SRMR/RMR, NNFI/NFI ve CFI indekslerinin yeterli olabileceği ve çalışmalarda sıklıkla kullanıldığını belirtilmektedir.

Tablo 4.21'de yer alan sonuçlara göre; uyum iyiliği indekslerinden, $\chi^2$/df (Ki-kare/Serbestlik Derecesi) değerinin 3'ten küçük, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) (0,880) ve NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi) (0,811) değerlerinin 0,80'den büyük, RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) (0,048) değerinin 0,05'ten küçük, RMR (Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü) (0,063) değerinin 0,08'den küçük olduğu görülmektedir. Bunlara karşılık diğer uyum indeksi olan GFI

(Uyum İyiliği İndeksi) kabul edilebilir değer aralıklarının dışında kalmaktadır. Yedi indeksten altısının ($\chi^2$, $\chi^2$/df, CFI, NFI, RMSEA ve RMR) değerlerinin kabul edilen uyum aralıklarına olması dolayısıylamodelin istatistiksel olarak anlamlı ve uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma modeli için YEM sonuçları; yapısal ilişkiler için standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β), regresyon katsayıları, kritik oran, anlamlılık düzeyi p değerleri, yapısal eşitlikler ve çoklu belirlilik katsayısı ($R^2$) Tablo 4.22'te verilmiştir.

**Tablo 4. 22 Araştırma Modeli YEM Sonuçları**

| Yapısal İlişkiler | Stand. Regresyon Katsayıları (β) | Regresyon Katsayıları | Standart Hata | t Değeri (C.R.) | P Değeri |
|---|---|---|---|---|---|
| KY <--- COL | -1,410 | -,648 | ,175 | 3,705 | *** |
| KY <--- OL | 2,556 | 1,290 | ,369 | -3,499 | *** |
| KY <--- BOL | -2,176 | -2,469 | ,667 | 3,702 | *** |
| G <--- COL | -,931 | -,608 | ,139 | 4,366 | *** |
| G <--- OL | 1,109 | ,795 | ,289 | -2,755 | ,006 |
| A <--- OL | 2,739 | 1,869 | ,522 | -3,584 | *** |
| A <--- BOL | -2,323 | -3,565 | ,940 | 3,790 | *** |
| OLD <--- KY | -,822 | -,500 | ,092 | 5,431 | *** |
| OSD <--- KY | ,723 | 1,043 | ,113 | -9,189 | *** |
| YD <--- KY | -,650 | -1,067 | ,117 | 9,101 | *** |
| G <--- BOL | -1,231 | -1,984 | ,526 | 3,776 | *** |
| OSD <--- OL | ,166 | ,121 | ,030 | -4,018 | *** |
| YD <--- OL | -,147 | -,122 | ,036 | 3,373 | *** |
| A <--- COL | -1,456 | -,904 | ,246 | 3,674 | *** |
| **Yapısal Eşitlikler** | | | | | **$R^2$** |
| KY= 2,556(OL)-1,410(COL)-2,176(BOL) | | | | | ,782 |
| G=1,109(OL)-0,931(COL)-1,231(BOL) | | | | | ,606 |
| A=2,739(OL)-2,323(BOL)-1,456(COL) | | | | | ,847 |
| OLD= -0,822(KY) | | | | | ,675 |
| OSD= 0,723 (KY)+0,166 (OL) | | | | | ,616 |
| YD= -0,650(KY)-0,147(OL) | | | | | ,497 |

Yapısal eşitlikler incelendiğinde; kendine yabancılaşma (KY) ile otoriter liderlik arasında (OL) (2,556) aynı yönlü, çalışan odaklı liderlik (COL) (-1,410) ve başarı odaklı liderlik (BOL) (2,176) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu

görülmektedir. Bağımsız gizil değişkenler olan çalışan odaklı liderlik, otoriter liderlik ve başarı odaklığı liderliğin, bağımlı gizil değişken olan kendine yabancılaşamanın %78,2'sini açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran (1-$R^2$) %21,8'dir.

İkinci yapısal eşitlikte, güçsüzleşme (G) ile otoriter liderlik arasında (OL) (1,109) aynı yönlü, çalışan odaklı liderlik (COL) (-0,931) ve başarı odaklı liderlik (BOL) (1,231) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişkenler olan çalışan odaklı liderlik, otoriter liderlik ve başarı odaklığı liderliğin, bağımlı gizil değişken olan güçsüzleşmenin %60,6'sını açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran (1-$R^2$) %39,4'tür.

Üçüncü yapısal eşitlikte; anlamsızlaşma (A) ile otoriter liderlik arasında (OL) (2,739) aynı yönlü, çalışan odaklı liderlik (COL) (-1,456) ve başarı odaklı liderlik (BOL) (2,323) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişkenler olan çalışan odaklı liderlik, otoriter liderlik ve başarı odaklığı liderliğin, bağımlı gizil değişken olan güçsüzleşmenin %84,7'sini açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran (1-$R^2$) %15,3'tür.

Dördüncü yapısal eşitlikte; olumlu duygu (OLD) ile kendine yabancılaşma (KY) (-0,822) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde kendine yabancılaşmanın, olumlu duygusunun %67,5'ini açıkladığı, %32,5'ini (1-$R^2$) açıklayamadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Beşinci yapısal eşitlikte; olumsuz duygu (OSD) ile kendine yabancılaşma (KY) (0,723) ve otoriter liderlik (OL) (0,166) arasında aynı yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bağımlı gizil değişken olan kendine yabancılaşma ile bağımsız gizil değişken olan otoriter liderliğin, bağımlı gizil değişken olan olumsuz duygunun

%61,6'sını açıkladığı, %38,4'ünü (1-$R^2$) açıklayamadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Son yapısal eşitlikte; yaşam doyumu (YD) ile kendine yabancılaşma (KY) (-0,650) ve otoriter liderlik (OL) (-0,147) arasında ters yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bağımlı gizil değişken olan kendine yabancılaşma ile bağımsız gizil değişken olan otoriter liderliğin, bağımlı gizil değişken olan yaşam doyumunun %49,7'sini açıkladığı, %50,3'ünü (1-$R^2$) açıklayamadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

YEM'de, gözlenen veya gizli değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki farklı şekilde oluşabilmektedir. Dolaylı ve doğrudan ilişkilerin toplamı ise toplam etkiyi belirtmektedir. Bağımsız gizil değişkenler ile bağımlı gizil değişkenler üzerindeki standartlaştırılmış dolaylı etkileri ve toplam etkileri sırasıyla Tablo 4.23 ve 4.24'te verilmiştir.

**Tablo 4. 23 Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Dolaylı Etkileri**

| | BOL | OL | COL |
|---|---|---|---|
| **KY** | - | - | - |
| **OSD** | -1,574 | -1,849 | -1,020 |
| **OLD** | 1,788 | -2,100 | 1,159 |
| **YD** | 1,415 | 1,663 | ,917 |
| **A** | - | - | - |
| **G** | - | - | - |

Tablo 4.23 incelendiğinde; başarı odaklı, otoriter ve çalışan odaklı liderliğin olumsuz duygu, olumlu duygu ve yaşam doyumu üzerinde dolaylı etkileri olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 24 Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Toplam Etkileri**

| | BOL | OL | COL |
|---|---|---|---|
| **KY** | -2,176 | 2,556 | -1,410 |
| **OSD** | -1,574 | -1,683 | -1,020 |
| **OLD** | 1,788 | -2,100 | 1,159 |
| **YD** | 1,415 | 1,515 | ,917 |
| **A** | -2,323 | 2,739 | -1,456 |
| **G** | -1,231 | 1,109 | -,931 |

**Tablo 4. 25 Bağımlı Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Toplam Etkisi**

| | KY | OSD | OLD | YD | A | G |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **KY** | - | - | - | - | - | - |
| **OSD** | ,723 | - | - | - | - | - |
| **OLD** | -,822 | - | - | - | - | - |
| **YD** | -,650 | - | - | - | - | - |
| **A** | - | - | - | - | - | - |
| **G** | - | - | - | - | - | - |

Bağımlı gizil değişkenlerin birbirleri üzerinde standartlaştırılmış dolaylı etkileri olmadığı için toplam etkileri tablo 4.25'te verilmiştir. Bu kapamda kendine yabancılaşmanın olumsuz duygu, olumlu duygu ve yaşam doyumu üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir.

Önerilen araştırma modelinin AMOS 23 istatistik yazılımı ile analiz sonucunda geçerli olarak belirlenen model kapsamında hipotezlerin istatistiksel sonuçları sırasıyla tablo 4.26'da verilmiştir.

**Tablo 4. 26 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları**

| **$H_{1L\text{-}İY}$: Liderlik davranışının işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.** | **Sonuç** |
|---|---|
| $H_{1COL\text{-}G}$: Çalışan odaklı liderlik davranışının güçsüzleşme üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{1COL\text{-}A}$: Çalışan odaklı liderlik davranışının anlamsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{COL\text{-}KY}$ Çalışan odaklı liderlik davranışının kendine yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{1OL\text{-}G}$: Otoriter liderlik davranışının güçsüzleşme üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{1OL\text{-}A}$: Otoriter liderlik davranışının anlamsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{1OL\text{-}KY}$: Otoriter liderlik davranışının kendine yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{1BOL\text{-}G}$: Başarı odaklı liderlik davranışının güçsüzleşme üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{1BOL\text{-}A}$: Başarı odaklı liderlik davranışının anlamsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{1BOL\text{-}KY}$ Başarı odaklı liderlik davranışının kendine yabancılaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| **$H_{2L\text{-}ÖİO}$: Liderlik davranışının öznel iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.** | **Sonuç** |

| | |
|---|---|
| $H_{2COL-YD}$: Çalışan odaklı liderlik davranışının yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{2COL-OLD}$: Çalışan odaklı liderlik davranışının olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{2COL-OSD}$ Çalışan odaklı liderlik davranışının olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{2OL-YD}$: Otoriter liderlik davranışının yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{2OL-OLD}$: Otoriter liderlik davranışının olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{2OL-OSD}$: Otoriter liderlik davranışının olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{2BOL-YD}$: Başarı odaklı liderlik davranışının yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{2BOL-OLD}$: Başarı odaklı liderlik davranışının olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{2BOL-OSD}$ Başarı odaklı liderlik davranışının olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| **$H_{3İY-ÖİO}$: İşe yabancılaşmanın öznel iyi oluş üzerine anlamlı bir etkisi vardır.** | **Sonuç** |
| $H_{3G-YD}$: Güçsüzleşmenin yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{3G-OLD}$: Güçsüzleşmenin olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{3G-OSD}$: Güçsüzleşmenin olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{3A-YD}$: Anlamsızlaşmanın yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{3A-OLD}$: Anlamsızlaşmanın olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{3A-OSD}$: Anlamsızlaşmanın olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | Doğrulanmadı |
| $H_{3KY-YD}$: Kendine yabancılaşma yaşam doyumu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{3KY-OLD}$: Kendine yabancılaşma olumlu duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |
| $H_{3KY-OSD}$: Kendine yabancılaşma olumsuz duygu üzerine anlamlı bir etkisi vardır. | **Doğrulandı** |

Hipotezlerin istatistiksel sonuçlarına göre;

- Algılanan liderlik davranışının tüm alt boyutlarının işe yabancılaşmanın tüm alt boyutları üzerinde,

- otoriter liderlik davranışının, öznel iyi oluşun yaşam doyumu ve olumsuz duygu alt boyutları üzerinde,

- işe yabancılaşmanın kendine yabancılaşma alt boyutunun öznel iyi oluşun tüm alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu doğrulanmıştır.

## 4.10. Ölçeklere Yönelik Diğer Analiz ve Bulgular

Sosyo-demografik özelliklere göre algılanan liderlik davranışı, işe yabancılaşma, öznel iyi oluş ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği istatistiksel analizler ile test edilmiştir.

Ölçeklerde yer alan alt boyutların normal dağılım gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile Kolmogorov Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonuçları tablo 4.26'da gösterilmeltedir.

**Tablo 4. 27 Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları**

| Faktörler | Asymp. Sig. (p) |
|---|---|
| Faktör 1 Çalışan odaklı liderlik | ,000 |
| Faktör 2 Otoriter liderlik | ,000 |
| Faktör 3 Başarı odaklı liderlik | ,000 |
| Faktör 4 Güçsüzleşme | ,000 |
| Faktör 5 Kendine yabancılaşma | ,000 |
| Faktör 6 Anlamsızlaşma | ,000 |
| Faktör 7 Yaşam doyumu | ,000 |
| Faktör 8 Olumsuz duygu | ,000 |
| Faktör 9 Olumlu duygu | ,000 |

Tablo 4.27'de yer alan sonuçlara göre $p<0,05$ olduğundan bütün alt boyutların dağılımı normal dağılım göstermemektedir. Normal dağılım varsayımının sağlanmaması nedeni ile; cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenlerinin boyutlara etkisi parametrik olmayan Mann-Whitney U testi ile ölçümlenmiştir. Mann-Whitney U testi, bağımsız iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılan T testinin parametrik olmayan karşılığıdır (Landau ve Everitt, 2004: 38).

Mann-Whitney U testi sonucunda; cinsiyet ile otoriter ve başarı odaklı liderlik algısı, kendine yabancılaşma, anlamsızlaşma, yaşam doyumu ve olumlu duygu boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Medeni durumun, çalışan odaklı ve başarı odaklı liderlik algısı ve olumlu duygu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçlarında anlamlı olan ilişkiler tablo 4.28'de yer almaktadır.

**Tablo 4. 28 Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | N | Z | Sig. | Açıklama |
|---|---|---|---|---|---|
| **Güçsüzleşme** | **Cinsiyet** | 592 | -2,284 | ,022 | Akademisyenlerin cinsiyetleri ile güçsüzleşmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına göre; erkekler kadınlara oranla daha fazla güçsüzleşme durumu yaşamaktadırlar |
| | Kadın | 279 | | | |
| | Erkek | 313 | | | |
| **Olumsuz Duygu** | **Cinsiyet** | 592 | -2,750 | ,006 | Akademisyenlerin cinsiyetleri ile olumsuz duygu boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sıra ortalamalarına göre; kadınlar erkeklerden daha fazla olumsuz duygu durumuna sahip olmaktadır. |
| | Kadın | 279 | | | |
| | Erkek | 313 | | | |
| **Güçsüzleşme** | **Medeni Durum** | 592 | -3,905 | ,00 | Akademisyenlerin medeni durumları ile güçsüzleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sıra ortalamalarınagöre; evliler bekarlara göre işlerinde daha çok güçsüzleşme yaşamaktadırlar. |
| | Bekar | 197 | | | |
| | Evli | 395 | | | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Medeni Durum** | 592 | -2,466 | ,014 | Akademisyenlerin medeni durumları ile kendine yabancılaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sıra ortalamalarınagöre; evliler bekarlara göre işlerinde daha çok kendine yabancılaşma durumu yaşamaktadırlar. |
| | Bekar | 197 | | | |
| | Evli | 395 | | | |
| **Anlamsızlaşma** | **Medeni Durum** | 592 | -2,407 | ,016 | Akademisyenlerin medeni durumları ile anlamsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sıra ortalamalarına göre; evliler, bekarlara oranla işlerinde daha fazla anlamsızlaşma durumu yaşamaktadırlar. |
| | Bekar | 197 | | | |
| | Evli | 395 | | | |
| **Yaşam Doyumu** | **Medeni Durum** | 592 | -2,911 | ,004 | Akademisyenlerin medeni durumu ile yaşam doyumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sıra ortalamalarına göre; evliler, bekarlardan daha çok yaşamdan doyum almaktadır. |
| | Bekar | 197 | | | |
| | Evli | 395 | | | |
| **Olumsuz Duygu** | **Medeni Durum** | 592 | -2,554 | ,011 | Akademisyenlerin medeni durumları ile olumsuz duyguya sahip olmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sıra ortalamalarına göre; bekarlar, evlilerden daha çok olumsuz duygu yaşamaktadırlar. |
| | Bekar | 197 | | | |
| | Evli | 395 | | | |

Tablo 4.28'de yer alan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; cinsiyet ile güçsüzleşme ve olumsuz duygu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı, sıra ortalamaları (mean rank) ile yorumlanabilmektedir (Baştürk, 2010: 114). Erkeklerin, kadınlara göre iş

ortamında daha çok güçsüzleşme duygusu yaşadığı bulgulanmıştır. Elde edilen bulgu değerlendirildiğinde, erkeklerin iş ile ilgili konularda karar alma ve insiyatif kullanma gibi durumlarda tek başlarına ya da danışmadan iş yapmadıkları söylenebilir. Bu sonuç, erkek akademisyenlerin daha çok bölüm başkanlarının emir ve görüşleri doğrultusund hareket ettiği, erkek akademisyenlerin karar alma, uygulama ve insiyatif kullanma vb. konularda bölüm başkanlarının onayına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere oranla daha fazla olumsuz duygu yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun, kadınların daha duygusal, umutsuzluğa erkeklere göre daha çabuk kapılan yapılarından kaynaklandığı söylenebilir. Kadınların doğası gereği erkeklere göre daha duygusal yapıya sahip olup yaşanan olaylardan daha çok etkilendikleri, özellikle yaşanan olumsuz olayları kendi iç dünyalarında büyütüp sorun haline getirerek daha fazla olumsuz duygu hissedebileceklerini söylemek mümkün olabilir. Ayrıca, genel olarak kadınların üstlendikleri roller erkeklere göre daha fazladır. Kadın akademisyenler, akademik hayatta ilerleyerek unvan elde etmek için iş hayatında çalışırken aynı zamanda özel hayatlarında eş ve anne rollerini de üstlenmektedirler. Bazı durumlarda rollerin birbiri ile çakışması ya da çatışması söz konusu olabilir. İşte yaşanılan bir sorunun özel hayatı da olumsuz etkilemesinden söz edilebilir.

Akademisyenlerin medeni durumları ile güçsüzleşme, kendine yabancılaşma, anlamsızlaşma, yaşam doyumu ve olumsuz duygu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Evli insanlar, bekarlara göre işlerinde daha çok güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma hissederek işe yabancılaşmaktadırlar. Bu durum evlilerin, özel hayatındaki sorunları işe yansıttığı ve iş-yaşam dengesini kurmakta zorlandığının bir göstergesi olabilir. Bekar insanların evlilerden daha çok olumsuz duygu yaşadığı belirlenmiştir. İnsanların evlendikten sonra eşleri ile dertlerini paylaşarak ve destek alarak, psikolojik açıdan rahatlayarak olumsuz duygudan biraz uzaklaşabileceği söylenebilir. Benzer şekilde evli akademisyenlerin bekarlara oranla daha fazla yaşam doyumuna sahip oldukları

tespit edilmiştir. Kişiler evlenince hayatlarından daha memnun olmaya ve hayattaki beklentilerini beraberce elde etmeye başlayacaklardır. Çoğunluğun beklentilerinin mutlu bir evlilik yapmak olduğu düşünülünce bu istekleri karşılandığında yaşamdan doyum almalarının kaçınılmaz olacağı söylenebilir.

Normal dağılım varsayımının sağlanmaması ($p<0.05$) nedeni ile; katılımcıların yaş, yetişme çağında en uzun süre bulunulan yer, anne ve babanın eğitim durumu, kişinin eğitim durumu, tam zamanlı çalışma süresi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, unvan, çalışılan birim, gelir ve çalışma alanı bağımsız değişkelerinin boyutlara etkisi parametrik olmayan ve Kruskall-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi bağımsız ve ikiden fazla grubu karşılaştırmak için kullanılan, parametrik karşılığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) olan parametrik olmayan istatistiksel testtir (Harmon, 2011: 12; Osborn, 2000: 284). Test sonucunda yetişme çağında en uzun süre bulunulan yerin, anne ve babanın eğitim durumunun, kurumda çalışma süresinin ve çalışılan bilim alanının hiçbir alt boyut üzerinde etkili olmadığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, istatistiksel açıdan anlamlı bulunan farklılıklara ilişkin elde edilen bulgular tablo 4.29'da gösterilmiştir.

**Tablo 4. 29 Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | N | $\chi^2$ | Sig. | Açıklama |
|---|---|---|---|---|---|
| **Başarı Odaklı Liderlik Algısı** | **Yaş** | 592 | 15,115 | ,002 | Akademisyenlerin yaşları ile bölüm başkanlarını başarı odaklı lider olarak algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır. |
| | 23-33 | 199 | | | |
| | 34-44 | 244 | | | |
| | 45-55 | 120 | | | |
| | 56-66 | 29 | | | |
| **Güçsüzleşme** | **Yaş** | 592 | 16,232 | ,001 | Akademisyenlerin yaşları ile güçsüzleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 23-33 | 199 | | | |
| | 34-44 | 244 | | | |
| | 45-55 | 120 | | | |
| | 56-66 | 29 | | | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Yaş** | 592 | 13,035 | ,005 | Akademisyenlerin yaşları ile kendine yabancılaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 23-33 | 199 | | | |
| | 34-44 | 244 | | | |
| | 45-55 | 120 | | | |
| | 56-66 | 29 | | | |
| **Anlamsızlaşma** | **Yaş** | 592 | 18,653 | ,000 | Akademisyenlerin yaşı ile anlamsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 23-33 | 199 | | | |
| | 34-44 | 244 | | | |
| | 45-55 | 120 | | | |
| | 56-66 | 29 | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Güçsüzleşme** | **Eğitim Durumu** | 592 | 6,227 | ,044 | Akademisyenlerin eğitim durumları ile güçsüzleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Lisans | 33 | | | |
| | Yüksek Lisans | 174 | | | |
| | Doktora | 385 | | | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Tam Z. İş Deneyimi** | 592 | 11,690 | ,020 | Akademisyenlerin tam zamanlı iş deneyimleri ile kendine yabancılaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 1 yıldan az | 5 | | | |
| | 1-10 yıl | 274 | | | |
| | 11-20 yıl | 195 | | | |
| | 21-30 yıl | 89 | | | |
| | 31yıl ve üzeri | 29 | | | |
| **Anlamsızlaşma** | **Tam Z. İş Deneyimi** | 592 | 13,290 | ,010 | Akademisyenlerin tam zamanlı iş deneyimleri ile anlamsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 1 yıldan az | 5 | | | |
| | 1-10 yıl | 274 | | | |
| | 11-20 yıl | 195 | | | |
| | 21-30 yıl | 89 | | | |
| | 31yıl ve üzeri | 29 | | | |
| **Güçsüzleşme** | **Unvan** | 592 | 29,301 | ,000 | Akademisyenlerin unvanı ile güçsüzleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Uzman | 9 | | | |
| | Arş. Gör. | 90 | | | |
| | Arş. Gör. Dr. | 40 | | | |
| | Öğr. Gör. | 104 | | | |
| | Öğr. Gör. Dr. | 34 | | | |
| | Yrd. Doç. Dr. | 151 | | | |
| | Doç. Dr. | 103 | | | |
| | Prof. Dr. | 61 | | | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Unvan** | 592 | 46,120 | ,000 | Akademisyenlerin unvanı ile kendine yabancılaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Uzman | 9 | | | |
| | Arş. Gör. | 90 | | | |
| | Arş. Gör. Dr. | 40 | | | |
| | Öğr. Gör. | 104 | | | |
| | Öğr. Gör. Dr. | 34 | | | |
| | Yrd. Doç. Dr. | 151 | | | |
| | Doç. Dr. | 103 | | | |
| | Prof. Dr. | 61 | | | |
| **Anlamsızlaşma** | **Unvan** | 592 | 61,496 | ,000 | Akademisyenlerin unvanı ile anlamsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Uzman | 9 | | | |
| | Arş. Gör. | 90 | | | |
| | Arş. Gör. Dr. | 40 | | | |
| | Öğr. Gör. | 104 | | | |
| | Öğr. Gör. Dr. | 34 | | | |
| | Yrd. Doç. Dr. | 151 | | | |
| | Doç. Dr. | 103 | | | |
| | Prof. Dr. | 61 | | | |
| **Olumsuz Duygu** | **Unvan** | 592 | 27,669 | ,000 | Akademisyenlerin unvanı ile olumsuz duygu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Uzman | 9 | | | |
| | Arş. Gör. | 90 | | | |
| | Arş. Gör. Dr. | 40 | | | |
| | Öğr. Gör. | 104 | | | |
| | Öğr. Gör. Dr. | 34 | | | |
| | Yrd. Doç. Dr. | 151 | | | |
| | Doç. Dr. | 103 | | | |
| | Prof. Dr. | 61 | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Olumlu Duygu** | **Unvan** | 592 | 27,825 | ,000 | Akademisyenlerin unvanı ile olumlu duygu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Uzman | 9 | | | |
| | Arş. Gör. | 90 | | | |
| | Arş. Gör. Dr. | 40 | | | |
| | Öğr. Gör. | 104 | | | |
| | Öğr. Gör. Dr. | 34 | | | |
| | Yrd. Doç. Dr. | 151 | | | |
| | Doç. Dr. | 103 | | | |
| | Prof. Dr. | 61 | | | |
| **Anlamsızlaşma** | **Çalışılan Birim** | 592 | 22,358 | ,000 | Akademisyenlerin çalıştıkları birim ile anlamsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Enstitü | 8 | | | |
| | Fakülte | 391 | | | |
| | Yüksekokul | 55 | | | |
| | Meslek Yüksekokulu | 125 | | | |
| | Konservatuar | 5 | | | |
| | Merkez | 8 | | | |
| **Olumsuz Duygu** | **Çalışılan Birim** | 592 | 25,332 | ,000 | Akademisyenlerin çalıştıkları birim ile olumsuz duygu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Enstitü | 8 | | | |
| | Fakülte | 391 | | | |
| | Yüksekokul | 55 | | | |
| | Meslek Yüksekokulu | 125 | | | |
| | Konservatuar | 5 | | | |
| | Merkez | 8 | | | |
| **Olumlu Duygu** | **Çalışılan Birim** | 592 | 16,080 | ,007 | Akademisyenlerin çalıştıkları birim ile olumlu duygu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | Enstitü | 8 | | | |
| | Fakülte | 391 | | | |
| | Yüksekokul | 55 | | | |
| | Meslek Yüksekokulu | 125 | | | |
| | Konservatuar | 5 | | | |
| | Merkez | 8 | | | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Gelir** | 592 | 23,493 | ,000 | Akademisyenlerin geliri ile kendine yabancılaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 3000-4000 TL | 328 | | | |
| | 4001-5000TL | 158 | | | |
| | 5001-6000TL | 52 | | | |
| | 6001 TL + | 54 | | | |
| **Anlamsızlaşma** | **Gelir** | 592 | 20,396 | ,000 | Akademisyenlerin geliri ile anlamsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 3000-4000 TL | 328 | | | |
| | 4001-5000TL | 158 | | | |
| | 5001-6000TL | 52 | | | |
| | 6001 TL + | 54 | | | |
| **Yaşam Doyumu** | **Gelir** | 592 | 9,437 | ,024 | Akademisyenlerin geliri ile yaşam doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 3000-4000 TL | 328 | | | |
| | 4001-5000TL | 158 | | | |
| | 5001-6000TL | 52 | | | |
| | 6001 TL + | 54 | | | |
| **Olumlu Duygu** | **Gelir** | 592 | 9,417 | ,024 | Akademisyenlerin geliri ile olumlu duygu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. |
| | 3000-4000 TL | 328 | | | |
| | 4001-5000TL | 158 | | | |
| | 5001-6000TL | 52 | | | |
| | 6001 TL + | 54 | | | |

Tablo 4.29'da yer alan Kruskal-Wallis test sonuçlarında anlamlı farklılık bulunan boyutlar için farklılığın hangi gruptan ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacı ile gruplar arası Mann-Whitney U testi karşılaştırmaları yapılmıştır. Tablo 4.30'da gruplar arası farklılıkları belirlemek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4. 30 Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann- Whitney U testi Sonuçları**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Z | Sig. | Açıklama |
|---|---|---|---|---|
| **Başarı Odaklı Liderlik Algısı** | **Yaş** | | | 34-44 yaş aralığında olanlar, 23-33 ve 45-55 yaş aralığındaki akademisyenlere göre, bölüm başkanlarını başarı odaklı olarak değerlendirmektedir. Bu yaş aralığında olanların doktorasını yeni bitirmiş ya da doçentliğe hazırlandığı düşünülürse bölüm başkanlarının onlar için zorlayıcı hedefler koymasının olası olduğu ayrıca yardımcı doçentlik ve doçentlik kriterlerinde yayın şartı istenmesinin bu gruptaki kişilerin daha çok çalışmaya teşvik edilmesine neden olabileceği söylenebilir. |
| | 23-33 ile 34-44 | -3,712 | ,000 | |
| | 34-44 ile 45-55 | -2,441 | ,015 | |
| **Güçsüzleşme** | **Yaş** | **Z** | **Sig.** | 34-44 ile 45-55 yaş aralığında olanlar 23-33 yaş aralığında olan akademisyenlere göre güçsüzleşme yaşamaktadır. Yaş artıkça kişilerin daha çok kurallara bağlı olacağı ve danışarak karar alma eğiliminde olacağı düşünülebilir. |
| | 23-33 ile 34-44 | -3,986 | ,000 | |
| | 23-33 ile 45-55 | -2,476 | ,013 | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Yaş** | **Z** | **Sig.** | 34-44 ile 45-55 yaş aralığında olanlar 23-33 yaşa aralığında olan akademisyenlere göre kendine yabancılaşma yaşamaktadır. Gençler için iş hala yenidir ve elde etmek istedikleri amaçları vardır. Bu nedenle işlerini severek yaptıkları söylenebilir. |
| | 23-33 ile 34-44 | -3,267 | ,001 | |
| | 23-33 ile 45-55 | -2,632 | ,008 | |
| **Anlamsızlaşma** | **Yaş** | **Z** | **Sig.** | 34-44 ile 45-55 yaş aralığında olanlar 23-33 yaşa aralığında olan akademisyenlere göre anlamsızlaşma yaşamaktadır. Yaş ilerledikçe kişiler için işin anlamını yitirmeye başladığı söylenebilir. |
| | 23-33 ile 34-44 | -3,389 | ,001 | |
| | 23-33 ile 45-55 | -3,530 | ,000 | |
| **Güçsüzleşme** | **Eğitim Durumu** | **Z** | **Sig.** | Doktorasını tamamlamış olanlar yüksek lisansını bitirmiş olanlara göre daha fazla güçsüzleşme yaşamaktadırlar. Yüksek lisansını bitirmiş olanlar akademik hayatın başında oldukları, beklenti ve motivasyonları yüksek olması, akademik sürece daha yeni girdiklerinden dolayı daha az güçsüzleşme yaşayabilmektedirler. |
| | Yüksek Lisans ile Doktora | -2,479 | ,013 | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Tam Z. İş Deneyimi** | **Z** | **Sig.** | 21-30 yıl arası tam zamanlı iş deneyimine sahip olan akademisyenler 1-10 ve 11-20 çalışmışlık süresine sahip olanlara göre kendine yabancılaşmaları yüksektir. İş deneyimi süresi artıkça işler kişiler için rutinleşmeye başlayarak eski önemini ve heyecanını kaybetmektedir. İşin ilk zamanlarda yarattığı tatminin zamanla azaldığı söylenebilir. |
| | 1-10 yıl ile 21-30 yıl | -3,242 | ,001 | |
| | 11-20 ile 21-30 yıl | -2,788 | ,005 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Anlamsızlaşma** | **Tam Z. İş Deneyimi** | **Z** | **Sig.** | 21-30 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip akademisyenler, 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında tam zamanlı iş deneyimi olanlara göre daha fazla anlamsızlaşma yaşamaktadır. Zaman ilerledikçe işler, bu kişiler için önemini ve anlamını yitirmeye başlamaktadır çünkü bu gruptaki kişilerin ulaşmak istedikleri unvan ve pozisyona sahip oldukları düşünülmektedir. |
| | 1-10 yıl ile 21-30 yıl | -3,420 | ,001 | |
| | 11-20 yıl ile 21-30 yıl | -2,876 | ,004 | |
| **Güçsüzleşme** | **Unvan** | **Z** | **Sig.** | Arş.Gör. ve Arş. Gör.Dr. unvanına sahip akademisyenler Öğr. Gör., Öğr. Gör. Dr., Yrd. Doç.Dr., Doç. Dr. ve Prof. Dr. unvanlarına sahip akademisyenlere kıyasla daha az güçsüzleşme yaşamaktadırlar. Unvanlar yükseldikçe kişiler daha fazla kurallara bağlı hale gelebileceği söylenebilir. |
| | Arş.Gör.-Öğr.Gör. | -4059 | ,000 | |
| | Arş.Gör- Öğr.Gör.Dr. | -2,376 | ,018 | |
| | Arş.Gör- Yrd.Doç.Dr. | -4,211 | ,000 | |
| | Arş.Gör-Doç.Dr. | -4,084 | ,000 | |
| | Arş.Gör- Prof.Dr. | -2,625 | ,009 | |
| | Arş.Gör Dr.-Öğr.Gör. | -2,610 | ,009 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Yrd.Doç.Dr. | -2,544 | ,011 | |
| | Arş.Gör.Dr..-Doç.Dr. | -2,741 | ,006 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Prof.Dr. | -2,213 | ,027 | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Unvan** | **Z** | **Sig.** | Arş.Gör. ve Arş.Gör.Dr. unvanlarına sahip akademisyenlerin Öğr.Gör. Yrd. Doç.Dr., Doç.Dr. ve Prof.Dr. unvanlarına sahip olanlara kıyasla daha az kendine yabancılaşma yaşadığı görülmüştür. Araştırma görevlisi kadrolarında görev yapanlar daha yolun başında oldukları ve motivasyonları yüksek olduğu için yaptıkları işler onlara başarı hissi sağlayabilir, yetenek ve becerilerini kullanabilecelerini düşündüklerinden işlerini sevmektedirler. Ayrıca kenilerini ileride öğretim üyesi olarak görmek istediklerinden daha az işe yabancılaşma duygusu yaşayabilirler. |
| | Arş. Gör.- Öğr. Gör. | -3,569 | ,000 | |
| | Arş.Gör.-Yrd.Doç.Dr. | -3,708 | ,000 | |
| | Arş.Gör.- Doç.Dr. | -4,109 | ,000 | |
| | Arş.Gör- Öğr.Gör.Dr. | -4,643 | ,000 | |
| | Arş.Gör.Dr.- Öğr.Gör. | -3,429 | ,001 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Yrd.Doç.Dr. | -3,409 | ,001 | |
| | Arş.Gör.Dr-Doç.Dr. | -3,992 | ,000 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Prof.Dr. | -4,821 | ,000 | |
| **Anlamsızlaşma** | **Unvan** | **Z** | **Sig.** | Arş.Gör. ve Arş.Gör.Dr. unvanlarına sahip akademisyenlerin Öğr.Gör. Yrd. Doç.Dr., Doç.Dr. ve Prof.Dr. unvanlarına sahip olanlara kıyasla daha az anlamsızlaşma yaşadığı görülmüştür. Unvanlar yükseldikçe yapılan işin kişiler için anlamını yitirdiği söylenebilir. Çünkü istedikleri akademik gelişime sahip olmuş ve ulaşacakları başka bir hedef kalmamıştır. |
| | Arş.Gör.- Öğr.Gör. | -5,818 | ,000 | |
| | Arş.Gör- Öğr.Gör.Dr. | -2,295 | ,022 | |
| | Arş.Gör.-Yrd.Doç.Dr. | -4,448 | ,000 | |
| | Arş.Gör.- Doç.Dr. | -5,319 | ,000 | |
| | Arş.Gör-Öğr.Gör.Dr. | -3,843 | ,000 | |
| | Arş.Gör.Dr.- Öğr.Gör. | -5,373 | ,000 | |
| | Arş.Gör.Dr.- Öğr.Gör.Dr. | -2,380 | ,017 | |
| | Arş.Gör.Dr.- Yrd.Doç.Dr. | -4,065 | ,000 | |
| | Arş.Gör.Dr. -Dr.Doç.Dr. | -5,035 | ,000 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Prof.Dr. | -3,811 | ,000 | |
| | Öğr. Gör.-Yrd.Doç.Dr. | -2,086 | ,037 | |
| **Olumsuz Duygu** | **Unvan** | **Z** | **Sig.** | Arş.Gör. ve Arş.Gör.Dr. unvanlarına sahip akademisyenlerin Öğr.Gör., Yrd. Doç.Dr., Doç.Dr. ve Prof.Dr. unvanlarına sahip olanlara kıyasla daha fazla olumsuz duygu hissettiği görülmüştür. Araştırma görevlisi kadrolarında çalışanların gelecek kaygısı içinde olmaları bu duruma neden olarak gösterilebilir.<br>Öğr.Gör.'nin Yrd.Doç.Dr., Doç.Dr. ve Prof.Dr. unvanlarına sahip olanlara kıyasla, daha az olumsuz duyguya sahip olduğu bulunmuştur. Çoğu Öğr.Gör.'nin ders yüklerinin fazla olduğu ve akademik ilerleme için çok fazla çaba sarfetmedikleri söylenebilir. |
| | Arş.Gör.-Öğr.Gör. | -4,067 | ,000 | |
| | Arş.Gör.-Yrd.Doç.Dr | -2,067 | ,007 | |
| | Arş.Gör.-Prof.Dr. | -2,138 | ,032 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Öğr.Gör. | -3,613 | ,000 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Yrd.Doç.Dr. | -2,525 | ,012 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Prof. Dr. | -2,306 | ,021 | |
| | Öğr.Gör.-Yrd.Doç.Dr. | -2,094 | ,036 | |
| | Öğr.Gör.-Doç.Dr. | -3,115 | ,002 | |
| | Öğr.Gör.-Prof.Dr. | -2,404 | ,016 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Olumlu Duygu** | **Unvan** | **Z** | **Sig.** | Uzmanlar, Arş. Gör., Arş.Gör.Dr. ve Doç.Dr. unvanlarına sahip olanlara göre daha fazla olumlu duyguya sahiptir. Öğr.Gör.,Yrd.Doç.Dr.,Doç.Dr. ve Prof.Dr. unvanlı akademisyenler Arş.Gör. ve Arş.Gör.Dr. unvanlı akademisyenlere kıyasla daha fazla olumlu duyguya sahiptir. Prof.Dr. unvanlı akademisyenler Doç.Dr.'lara kıyasla daha fazla olumlu duyguya sahiptir. Unvanlar yükseldikçe olumlu duyguların artması olağan görülebilir çünkü kişiler beklentilerini karşıladıkça rahatlamaya yönelerek daha fazla olumlu duyguya sahip olanileceklerdir. |
| | Uzman-Arş. Gör. | -2,299 | ,021 | |
| | Uzman-Arş.Gör.Dr. | -2,436 | ,014 | |
| | Uzman-Doç.Dr. | -1,995 | ,046 | |
| | Arş.Gör.-Öğr.Gör. | -3,549 | ,000 | |
| | Arş.Gör.-Yrd.Doç.Dr. | -2,421 | ,015 | |
| | Arş.Gör-Prof.Dr. | -3,338 | ,001 | |
| | Ar.Gör.Dr.-Öğr.Gör. | -3,236 | ,001 | |
| | Ar.Gör.Dr.-Öğr.Gör.Dr. | -1,967 | ,049 | |
| | Arş.Gör.Dr.-Yrd..Doç.Dr. | -2,412 | ,016 | |
| | Arş. Gör.Dr.-Prof. Dr. | -2,914 | ,004 | |
| | Doç.Dr.-Prof.Dr. | -2,443 | ,015 | |
| **Anlamsızlaşma** | **Çalışılan Birim** | **Z** | **Sig.** | Meslek Yüksekokulunda çalışanlar, diğer birimlerdekiler kadar akademik faaliyetlerde bulunamayabilirler ve kurum tarafından onların gelişmelerine gereken önem verilmiyor ve bundan dolayı motivasyonları düşük olabilir bu nedenle fakültede çalışanlara göre anlamsızlaşma yaşayabilirler. |
| | Meslek Yüksekokulu-Fakülte | -2,964 | ,003 | |
| **Olumsuz Duygu** | **Çalışılan Birim** | **Z** | **Sig.** | Fakültede ve Yüksekokulda çalışanlar Meslek Yüksekokulunda çalışanlara göre daha fazla olumsuz duygu hissetmektedirler. Çünkü, akademik ilerleme için meslek yüksek okullarına göre daha fazla çalıştıkları söylenebilir. Meslek Yüksekokulları, Fakülte ve Yüksekokullara kıyasla işlerin daha rahat yürüdüğü küçük birimlerdir. Birimdeki öğrenci sayısı, program sayısı vb. unsurlar artıkça olumsuz duyguların tetikleneceği söylenebilir. |
| | Fakülte-Meslek Yüksekokulu | -3,196 | ,001 | |
| | Yüksekokul-MeslekYüksekokulu | -2,976 | ,003 | |
| **Olumlu Duygu** | **Çalışılan Birim** | **Z** | **Sig.** | Meslek Yüksekokulunda çalışanlar Fakülte ve Yüksekokulda çalışanlara kıyasla daha fazla olumlu duyguya sahiptir. Çünkü çoğunun kendini geliştirip akademik unvan alma kaygısı taşımadığı sadece derse girip çıktıklarını söylemek mümkün olabilir. Meslek Yüksekokullarında öğrenci sayısı, program sayısı, yapılacak faaliyetler vb. diğer iki birime kıyasla daha az olabileceğinden kişiler çok fazla işle meşgul olmayacak ve çok işin yaratcağı stress, sıkıntı gibi olumsuz duygulardan uzak kalabilecektir. |
| | Meslek Yüksekokulu-Fakülte | -3,277 | ,001 | |
| | Meslek Yüksekokulu-Yüksekokul | -3,557 | ,000 | |
| **Kendine Yabancılaşma** | **Gelir** | **Z** | **Sig.** | 3000-4000TL gelire sahip olanlar diğer gelir gruplarına kıyasla daha az kendilerine yabancılaşma yaşamaktadır. Dolayısıyla kişilerin geliri artıkça işlerin onlar için anlamını kaybettiği, işlerde başarı hissi duymadıkları, yaratıcılıklarını ortaya koyamadıkları söylenebilir. |
| | 4001-5000TL ile 3000-4000 TL | -3,598 | ,000 | |
| | 5001-6000TL ile 3000-4000 TL | -2,869 | ,004 | |
| | 6001 TL ve üzeri ile 3000-4000 TL | -3,369 | ,001 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Anlamsızlaşma** | **Gelir** | **Z** | **Sig.** | 3000-4000TL gelire sahip olanlar diğer gelir gruplarına kıyasla daha az anlamsızlaşma yaşamaktadır. Kişilerin gelir düzeyleri artıkça işlerin onlar için anlamını yitirdiği görülmektedir. Gelir düzeyi diğer gruplara göre az olanların daha yolun başındaki genç akademisyenler olacağı düşünüldüğünde işlerin onlar için önemli olduğu heyecan ve motivasyonlarının yüksek olduğu ve gelişmeye ve yaratıcılığa açık oldukları düşünülebilir. |
| | 4001-5000TL ile 3000-4000 TL | -4,240 | ,000 | |
| | 5001-6000TL ile 3000-4000 TL | -2,321 | ,020 | |
| **Yaşam Doyumu** | **Gelir** | **Z** | **Sig.** | 6001TL ve üzeri geliri olanlar 3001-4000 TL ile geliri olanlara kıyasla daha fazla yaşam doyumuna sahiptir. Gelir düzeyi yüksek olanların yaşam doyumunun yüksek olacağı tahmin edilebilir bir olgudur. Çünkü kişilerin gelirleri artıkça hayatta sahip olmak istediklerine daha kolay ulaşıp ihtiyaçlarını tatmin edebilirler. |
| | 3000-4000 TL ile 6001 TL + | -2,795 | ,005 | |
| **Olumlu Duygu** | **Gelir** | **Z** | **Sig.** | 4001-5000TL ile 6001TL ve üzeri geliri olan akademisyenler, 3000-4000TL gelire sahip olanlara kıyasla daha fazla olumlu duyguya sahiptir. Gelir düzeyi artıkça kişiler ihtiyaçlarını daha kolay karşılamaya başlayacağından hayatlarında daha fazla olumlu duyguya yer olacağı söylenebilir. |
| | 3000-4000TL ile 4001-5000TL | -2,207 | ,027 | |
| | 3000-4000 TL ile 6001 TL + | -2,298 | ,022 | |

Elde edilen sonuçlara göre, yaşı büyük, tam zamanlı iş deneyimi süresi fazla, unvanı ve geliri yüksek olanların, gençlere, çalışma süresi az olanlara, unvanı ve geliri nispeten düşük olanlara kıyasla daha fazla işe yabancılaşma yaşadığı söylenebilir. Çünkü, bu kategorilerdeki akademik personelin akademik ilerlemelerini gerçekleştirmiş ve ilk günkü heyecanını yitirmiş ya da akademik hayatta istediği mevkiye ulaşamamış olması aynı zamanda ders yüklerinin fazlalığı gibi nedenlerden dolayı işlerinde yabancılaşma yaşaması mümkün olabilir. Genç akademisyenlerin işe yabancılaşma yaşamamalarına rağmen, diğer gruplara oranla daha fazla olumsuz duygu yaşadıkları görülmüştür. Bu kişiler, yüksek lisans ve doktora ders ya da tez aşamasında olabilir; bu aşamalarda tezlerini bitirmelerinin engellenmesi, dersten bırakılması vb. çeşitli durumlar ile karşılaşıyor, doktorasını yeni bitirmiş olup kadro alamıyor, haftasonları çalıştırılmak zorunda bırakılıyor olabilirler. Diğer yandan idari ya da akademik kadroda görev yapan başka kişiler tarafından akademik işler dışında evrak işlerinde görevlendirildikleri söylenebilir. Genç akademisyenlerin geleceğe yönelik umutlarını azaltacak bu gibi olayların gelecek kaygısı taşımalarına neden olacağı düşünülebilir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı genç akademisyenlerin olumsuz duygular içinde oldukları söylenebilir.

Çalışılan birim büyüdükçe, iş yükü ve hiyerarşi artıkça kişilerin olumsuz duygularının artacağı, daha küçük birimlerde çalışanların daha olumlu duygular ile yaşacağı söylenebilir. Birimler büyüdükçe iş yükü, ders yükü ve çalışan kişi sayısı vb. faktörlerde artış gözlemlenmektedir. İş yükü ve ders yükleri kişileri yorarken insanlar arası ilişkilerde iş, ders ve danışmanlık paylaşımları vb. nedenlerle olumsuz yönde etkilenebilecektir. Küçük birimlerde iş yükü nispeten daha az, herkes istediği dersi, danışmanlığı alabilir, dolayısıyla kişiler istediklerini elde edeceklerinden olumsuz duygu hissetmeleri genellikle az olabilir. Buna karşılık, diğer birimlere göre küçük birimlerde çalışanlar için işin önemini yitireceği ve kendi üstlendikleri rollerin bir anlam ifade etmeyeceği düşünülebilir. Meslek yüksekokulları gibi fakülte ve yüksek okullara göre daha küçük birimlerde çalışan akademisyenlerin kendini geliştirmeye önem vermedikleri, görevlerini ders anlatmaktan ibaret görebilecekleri için işin önem ve anlamını yitirerek onlar için anlamsızlaşabileceğini söylemek mümkün olabilir.

Akademik personelin geliri artıkça işlerinde anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma yaşadığı tespit edilmiştir. Akademisyenlerin gelirinin artması demek kadro unvalarının da yükseldiğini ve ders yüklerinin fazlalığının bir göstergesi olarak düşünüldüğünde, yaptıkları işleri gelişime katkı sağlayan, ödüllendirici ve yaratıcı olarak göremedikleri söylenebilir. Çünkü işler zamanla sıradan ve rutin olmaya başlamaktadır. Bir başka ifade ile çalışma ortamında gelir doyumunun artmasının işyerinde anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma duygusunu artırdığı söylenebilir.

Kişilerin geliri artıkça ihtiyaçlarını daha kolay karşılayacağı yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle geliri yüksek olan akademisyenlerin yaşam doyum düzeylerinin iyi bir hayat yaşamalarına katkı sağlayacak düzeyde olacağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla artan gelir düzeyi hayatta olumlu duyguların hissedilmesine yardımcı olabilir.

# TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan bölüm başkanlarının liderlik davranışlarının akademik personelin işe yabancılaşma ve öznel iyi oluşlarına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve kapsamı ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde öznel iyi oluş ve üçüncü bölümünde işe yabancılaşma kavram ve kapsamları incelenmiş ve bütün kavramların örgütler ile çalışanlar açısından önemi irdelenerek, akademik personel üzerinde yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde; araştırma metodolojisi detaylı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda veri toplama yöntemi, sınırlılıklar, kullanılan ölçekler, istatistik yöntemler, araştırmanın anakütle ve örneklemi açıklanarak araştırma kapsamında yapılan ön uygulamaya ilişkin bilgi verilerek, araştırma modeline ait hipotezler oluşturulmuştur. Trakya'da görev yapan akademik personel üzerinde uygulanan 592 anketten elde edilen verilerin geliştirilen model çerçevesinde SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, verilerin betimsel istatistikleri tespit edilmiş, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi ile açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmıştır. Ayrıca, sosyo-demografik özellikler ile değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskall-Wallis testleri kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan akademik personelin %52,9'nun erkek, %41,2'sinin 24-34 yaş aralığında, %66,7'sinin evli, %41,2'sinin yetişme çağında en uzun süre ilde yaşadığı, %43,4'nün annesinin ilköğretim ve %33,6'sının babasının lise düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu, %65'nin doktora mezunu olduğu bulgulanmıştır. Akademik personelin %46,3'nün 1 ile 10 yıl arası tam zamanlı iş deneyimine sahip olduğu ve %69,8'nin 1 ile 10 yıl arası mevcut kurumlarında çalışmakta olduğu, %25,5'nin Yardımcı Doçent kadrosunda görev yaptığı ve %46,5'nün sosyal bilimler alanında

faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların çoğunluğunun erkek, 24-34 yaş aralığında, evli, yetişme çağında en uzun süre ilde yaşadığı, annesinin ilköğretim ve babasının lise düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu, 1 ile 10 yıl arası tam zamanlı iş deneyimine sahip olduğu, Yardımcı Doçent kadrosunda görev yaptığı ve sosyal bilimler alanında çalıştığı belirlenmiştir. Büyük bir çoğunluğun ise doktora mezunu ve 1 ile 10 yıl arası mevcut kurumlarında görev yapmakta oldukları söylenebilmektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulan modelinin analizi son yıllarda sosyal bilimler alanında kullanımı ve önemi gittikçe artan Yapısal Eşitlik Modeli vasıtasıyla yapılmıştır. Öncelikle YEM için gerekli olan varsayımlar araştırılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımı, Mardia'nın çarpıklık ve basıklık katsayısı kullanılarak değerlendirilmiş ve veri setinin çok değişkenli normal dağılımı sağlamadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, YEM'de çok değişkenli normallik varsayımının sağlanamadığı durumlarda yardımcı bir yöntem olarak önerilen Bootstrap ML yöntemi kullanılmıştır. Doğrusallık varsayımı Spearman korelasyon katsayısı ile değerlendirilirken, aykırı gözlemler için Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Çoklu doğrusal bağlantı varsayımı ise varyans artış faktörleri ile analiz edilmiştir. YEM'e ilişkin varsayımlar sağlandıktan sonra teoriye dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli analiz edilerek, belirlenen hipotezler çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı sınanmıştır.

Analiz sonucunda; çalışan odaklı liderlik ve başarı odaklı liderlik davranışının, güçsüzleşme ve anlamsızlaşmanın öznel iyi oluşun tüm alt boyutları üzerinde ve otoriter liderliğin olumlu duygu boyutu üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi bulunmadığı belirlenmiştir. Anlamlı bulunmayan ilişkiler modelden çıkarılarak model tekrardan düzenlenmiştir.

Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra modelde yer alan doğrudan etkilerin anlamlı olduğu saptanmıştır. Modifikasyon indeksleri uygulanan modelin uyum iyiliği kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında

belirlenen hipotezler doğrultusunda yapısal eşitlik modeli ile elde edilen sonuçlar ve yorumlar şu şekildedir:

- Çalışan odaklı liderlik ve başarı odaklı liderlik davranışlarının kendine yabancılaşma üzerindeki etkileri (-1,410 ve -2,176) doğrudan ve ters yönlüdür. Otoriter liderliğin kendine yabancılaşma üzerindeki etkisi (2,556) doğrudan ve aynı yönlüdür.

- Çalışan odaklı ve başarı odaklı liderlik davranışlarının güçsüzleşme üzerindeki etkileri (-0,931 ve -1,231) doğrudan ve ters yönlüdür. Otoriter liderliğin güçsüzleşme üzerindeki etkisi (1,109) doğrudan ve aynı yönlüdür.

- Çalışan odaklı ve başarı odaklı liderlik davranışlarının anlamsızlaşma üzerindeki etkileri (-1,456 ve -2,323) doğrudan ve ters yönlüdür. Otoriter liderliğin anlamsızlaşma üzerindeki etkisi (2,739) doğrudan ve aynı yönlüdür.

Bu sonuçlara göre, bölüm başkanlarının çalışan odaklı ve başarı odaklı olarak gösterecekleri liderlik davranışlarının, akademisyenlerin işe yabancılaşmalarını tüm alt boyutlarda engelleyebileceği, otoriter bir liderlik davranışının ise akademik personeli işe yabancılaşmaya sürükleyebileceği söylenebilir. Benzer şekilde Boerner (1998: 72), çalışanları teşvik eden liderlik davranışlarının işe yabancılaşmayı azalttığını belirtmektedir. Kanter ve Ülker (2014) yaptıkları çalışmada demokratik yönetimlerin olduğu ortamlarda işe yabancılaşmanın azalacağını ve dolayısıyla üretkenlik karşıtı davranışların da azalacağını, otoriter liderlik davranışlarının olduğu örgütlerde ise işe yabancılaşmanın artacağını ve bu doğrultuda üretkenlik karşıtı davranışların da artacağını ileri sürmektedir. Araştırmaların sonuçları birbiri ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Bryson (2014), Chiaburu vd., (2014), Joshi (2010) ve Banai ve Reisel (2007) çalışanları destekleyici liderlik davranışlarının işe yabancılaşmayı azalttığını bulgulamışlardır. Miller (1967), katılımcı liderlik davranışlarının olduğu ortamlarda işe yabancılaşmanın azalacağını belirtmektedir.

Bölüm başkanlarının akademisyenleri desteklemesi, yönlendirmesi, katılımcı bir yönetim biçimi belirlemesinin; çalışma ortamının özgür olmadığı, kişilerin kendi kararlarını veremedikleri, kendi başlarına değişiklik yapma imkanına sahip olamadıkları durumlarda ortaya çıkan güçsüzleşmeyi, işin çıktılarının kişiler için anlam ifade etmediğini gösteren anlamsızlaşmayı ve kişilerin işlerinde yaratıcılıklarının azaldığı, kendilerini geliştiremedikleri, kişisel tatmin elde edemedikleri, rutin ve sıkıcı durumlarda beliren kendine yabancılaşmayı azaltacağı söylenebilir. Tam tersi bir durumda yani bölüm başkanları bütün gücü tek elinde tutarsa, kararları tek başına alıp kimseye söz hakkı vermez ise, akademik personelin yeteneklerinden şüphe duyarsa, akademik personelin gelişimini ve akademik ilerlemesini destelemeyerek önüne engeller koyarsa işe yabancılaşma durumunun kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür.

- Otoriter liderlik davranışının olumsuz duygu üzerindeki etkisi (0,166) doğrudan ve aynı yönlü, yaşam doyumu üzerindeki etkisi (-0,147) doğrudan ve ters yönlüdür.

- İşe yabancılaşmanın alt boyutlarından olan kendine yabancılaşmanın olumlu duygu ve yaşam doyumu üzerindeki etkileri (-0,822 ve -0,650) doğrudan ve ters yönlüdür. Kendine yabancılaşmanın olumsuz duygu üzerindeki etkisi (0,723) doğrudan ve aynı yönlüdür.

Bu doğrultuda, bölüm başkanları otoriter liderlik davranışı gösterdiklerinde akademik personelin olumsuz duygularının artacağı ve yaşam doyumlarının azalacağı söylenebilir. Çünkü otoriter liderler, kesin ve katı kural ve yaptırımlar uygularken çalışanların işlerindeki söz hakkını elinden almaktadırlar. İşinde söz hakkı olmayan, istemediği halde bazı şeyleri yapmak zorunda bırakılan akademik personelin olumsuz duygular hissetmesinin normal olacağı düşünülebilir. Ayrıca işinde istediğini elde edemeyip tatmin olamadığı için yaşam doyumunun olumsuz yönde etkilenebilir. Çünkü kişilerin çalıştıkları iş, yaşam doyumlarının içinde yer almaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; kendine yabancılaşma yaşayan akademik personelin olumlu duygu ve yaşam doyumları bu durumdan olumsuz etkilendiği dolayısıyla olumsuz duyguların arttığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Hirsfeld vd. (2000) yaptığı çalışmada işe yabancılaşmanın olumsuz duyguları artırdığını belirtmektedir. Osin (2009)'in çalışmasında, kendine yabancılaşmanın yaşam doyumu ile ters yönlü bir ilişki içinde olduğu yani kendine yabancılaşan kişinin yaşam doyumunun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Shantaz vd. (2012) çalışmalarında işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliği önemli düzeyde artırdığını ve kişilerin iyi oluşlarını azaltığını bulgulamışlardır. Farahbod vd. (2012: 8412) kendine yabancılaşmanın kişinin akıl sağlığına zarar veren ve ruhsal bozukluklara neden olan zarar verici bir faktör olduğunu belirtmektedir. Bu sağlık ile ilgili sorunlar kişilerin olumsuz duygularının artmasına, daha az olumlu duygu hissetmelerine ve yaşamdan daha az doyum almalarına neden olabilir. Bu doğrultuda, kendine yabancılaşan akademik personelin öznel iyi oluşlarının düştüğü belirtilebilir. Kendine yabancılaşma, işin kişileri tatmin etmediği, işin rutin ve sıkı bir hale geldiği ve kişi kendini geliştiremediği durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Akademik personel, işlerinde kendini geliştiremediğinde, yetenek ve becerilerini uygulayamadığında, düşünceler dikkate alınmadığında ya da tek düze ve sürekli olarak aynı işlere maruz bırakıldıklarında olumsuz duyguları olumlu duygularına oranla fazla olabilmektedir. Ayrıca yaşam doyum alanlarından olan işte, olumsuzluk yaşanması yaşam doyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sosyo-demografik özelliklerin, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler üzerinde etkileri olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskall-Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları şu şekildedir:

- Erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre daha fazla güçsüzleşme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Erdem (2014) ise kadınların erkeklere oranla daha fazla güçsüzleşme yaşadığını belirtirken, Dipietro ve Pizam (2008) ise erkeklerin daha fazla işe yabancılaşma yaşadığını belirlemişlerdir. Temel vd. (2013) ise cinsiyet

ile anlamsızlaşma ve güçsüzleşme arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

- Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere kıyasla daha fazla olumsuz duyguya sahip oldukları ve cinsiyet ile olumlu duygu arasında ilişki olmadığı bulgulanmıştır. Elde edilen bulgular, kadınların erkeklerden daha fazla olumsuz duyguya sahip olduğunu tespit eden Çelik ve İskender (2015)'in, Buz vd. (2015)'in Crawford ve Henry (2004)'ün çalışmaları ile örtüşmektedir. Lim vd. (2010) yaptıkları araştırmada kadınların olumlu duygularının erkeklerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

- Evli akademisyenlerin bekar akademisyenlere göre daha fazla güçsüzleşme, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma yaşadıkları tespit edilmiştir. Evliler bekarlara oranla daha fazla işe yabancılaşma yaşamaktadırlar. Salihoğlu (2014) medeni durum ile yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulgulamamıştır. Vredenburg ve Sheridan (1979) ise bekarların evlilere oranla daha fazla işe yabancılaştıklarını belirtmiştir.

- Bekar akademisyenlerin daha fazla olumsuz duygu hissettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çelik ve İskender (2015), olumlu duygu ile evlilik arasında doğru orantılı, olumsuz duygu ile evlilik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca evli akademisyenlerin yaşam doyumunun bekarlara oranla yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Filiz (2014)'ün akademik personel üzerinde yaptığı çalışmasında ve Diener vd. (2000)'nin çalışmasına evlilerin yaşam doyumunun fazla olduğu belirtmektedir.

- 34-44 yaş aralığında olan akademisyenler 23-33 ve 45-55 yaş aralığında olan akademisyenlere göre bölüm başkanlarını daha çok başarı odaklı olarak değerlendirmektedirler. Bu yaş aralığında olan akademisyenlerin doktorasını yeni bitirmiş, yeni Yrd. Doç. unvanı almış ya da doçentliğe hazırlandığı düşünüldüğünde bölüm başkanlarının, yayın yapma, kongrelere katılma gibi akademik faaliyetler ve

ders verme zorunluluğu gibi hususlarda daha iyi performans göstermeleri için hedefler belirlediği ve kişileri hedeflere ulaşma konusunda zorlayabileceği söylenebilir. Ayrıca söz konusu kişilerin atama ve yükseltme kriterlerini yerine getirmek için iyi performans göstermelerinin gerekli olduğu belirtilebilir.

- 23-33 yaş aralığının üzerinde olan akademisyenlerin güçsüzleşme, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşmaları daha fazla olmaktadır. Yaş ile işe yabancılaşma arasında doğru bir orantı olduğu yani; yaş artıkça işe yabancılaşmanın artacağı söylenebilir. Bu bulgular Dean (1961)'in bulguları ile benzerlik göstermektedir. Dipietro ve Pizam (2008) ise yaş ile işe yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu bildirmiştir.

- Doktora mezunu akademisyenlerin yüksek lisans mezunu akademisyenlere göre işlerinde daha fazla güçsüzleşme yaşadıkları tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi artıkça işe yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutunun arttığı söylenebilir. Bu sonuç, Dipietro ve Pizam (2008)'in çalışması ile benzerlik göstermektedir. Banai ve Weisberg (2003), eğitim düzeyi ile işe yabancılaşma arasında ters yönde bir ilişki olduğunu belirtirken Salihoğlu (2014), eğitim düzeyi ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Eğitim düzeyi artıkça kişilerin beklentilerinin yükseleceği ve bu beklentiler karşılanmayaınca işe yabancılaşma duygusunun artacağı söylenebilir.

- 21-30 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip akademisyenlerin bu sürelerden daha az deneyime sahip olanlara göre daha fazla kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma yaşadığı belirlenmiştir. Develioğlu ve Tekin (2014) 1yıldan az deneyime sahip olanların en fazla ve 10 yıl üzeri deneyime sahip olanların en düşük oranda anlamsızlaşma yaşadığını belirtmiştir. Kesen (2016), işe yabancılaşmanın tecrübeye göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

- Arş. Gör. ve Arş. Gör. Dr. unvanlı akademisyenlerin diğer unvanlara oranla daha az güçsüzleşme, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma yaşadığı

belirlenmiştir. Dolayısıyla unvanlar yükseldikçe işe yabancılaşmanın arttığını söylemek mümkündür. Al-Zou'bi (2012) akademik personelin işe yabancılaşmalarını incelediği çalışmasında; güçsüzleşme, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma boyutlarında, Profesör unvanı olanların işe yabancılaşma düzeylerinin Yardımcı Doçent unvanlılara göre, Doçent unvanlıların ise Yardımcı Doçentlere göre daha fazla olduğunu bulgulamışlardır. Çalışmaların sonuçları birbiri ile örtüşmektedir. Kesen (2016) ise yaptığı çalışmada, Araştırma Görevlilerinin Öğretim Görevlilerine göre daha fazla yabancılaşma yaşadığı sonucuna ulaşmıştır.

- Arş. Gör. ve Arş. Gör. Dr. unvanlı akademisyenlerin diğer unvanlara oranla daha az olumlu duygu daha fazla olumsuz duygu yaşadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda unvanlar yükseldikçe hissedilen olumlu duyguların da artacağı söylenebilir. Çünkü kişiler, iş hayatlarında istedikleri unvanlara ulaşmaya başlamış veya ulaşmış olabilir, dolayısıyla bir isteğin karşılanmasının kişilerin hissedeceği olumlu duyguları artırdığı düşünüldüğünde unvanlar yükseldikçe hissedilen olumlu duygularda artış olacağını söylemek mümkün olabilir.

- Meslek Yüksekokullarında çalışanlar Fakültede çalışanlara kıyasla daha fazla anlamsızlaşma yaşamakta, Fakülte ve Yüksekokullara göre daha fazla olumlu duyguya sahip olmaktadır. Fakülte ve Yüksekokullarda çalışanların olumsuz duyguları Meslek Yüksekokulunda çalışanlara kıyasla daha fazladır. Kişilerin iş hayatında yaşadığı sorunlar ve iş yükleri çalışılan birim büyüdükçe fazlalaşmaktadır. Bu durumlar kişilerin duygu durumlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle öğrenci sayısı, iş yükü, ders yükü, program sayısı ve akademik personel sayısı MeslekYüksekokullarına göre fazla olan birimlerde çalışanların olumsuz duygular hissetmesi kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle Fakültelerde lisans, yüksek lisans ve doktora ders ve program sayılarının fazla olmasının kişilerin daha fazla olumsuz duygu hissetmesine neden olacağı söylenebilir.

- 3000-4000 TL gelire sahip olan akademisyenler daha az kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma yaşamaktadırlar. Dean (1961) ve Seeman (1967) yaptıkları

çalışmalarda gelir düzeyi ile işe yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Gelir ile işe yabancılaşma ilişkisini inceleyen çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

- 6001TL üzeri geliri olanların yaşam doyumları 300-4000TL geliri olanlara kıyasla daha yüksek olduğu, 4001-5000TL ile 6001TL üzeri geliri olnaların 3000-4000TL geliri olanlara göre daha fazla olumlu duygu hissettiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliri yüksek akademisyenlerin yaşamdan aldıkları doyum düzeyinin geliri düşük olanlara göre daha yüksek düzeyde ve daha fazla olumlu duyguya sahip olduğu ve dolayısıyla öznel iyi oluşlarının da yüksek olabileceği söylenebilir. Edwards ve Klemmack (1973) ve Boyce, Brown ve Moore (2010) yaşam doyumunun en önemli göstergesinin sosyo-ekonomik düzey ve gelir düzeyi olduğunu, Deaton (2008) ise gelirin yaşam doyumu ile aynı doğrultuda bir ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Stevsen ve Wolfers (2008), gelirin öznel iyi oluş düzeyini yükselttiğini ve ekonomik büyümenin mutluluğun artışı ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir.

Bu araştırmanın amacı; liderlik davranışının, çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmalarına etkisinin ölçülmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaçla Trakya'da faaliyet gösteren üniversitelerde (Trakya Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi) görev yapan akademik personel üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmanın sonucu olarak; güçsüzleşme, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşma ile otoriter liderlik davranışı ile arasında pozitif yönlü, çalışan odaklı ve başarı odaklı liderlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca otoriter liderlik davranışı ile olumsuz duygu arasında pozitif, yaşam doyumu arasında negatif ilişki olduğu, kendine yabancılaşma ile olumsuz duygu arasında pozitif, olumlu duygu ve yaşam doyumu arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu ortaya koyulmuştur. Bu doğrultuda bölüm başkanlarının otoriter liderlik davranışlarının beraber çalıştıkları akademisyenlerin güçsüzleşme, kendine yabancılaşma ve anlamsızlaşmalarına sebep olarak işe yabancılaşmalarına yola açtığı, bölüm başkanlarının çalışana ve başarıya odaklı davranışlarının ise işe

yabancılaşmayı azalttığı söylenebilir. Ayrıca otoriter liderlik davranışı akademisyenlerin olumsuz duygularının artmasına ve yaşam doyumlarına azalmasına neden olduğu gibi kendine yabancılaşma olumsuz duygunun artmasına, olumlu duygu ve yaşam doyumunun azalmasına neden olduğu belirtilebilir. Bu kapsamda büyük ölçüde çalışmanın başında belirlenen amaca ulaşıldığını söylemek mümkündür.

### *Gelecek Araştırmalar ve Yöneticiler için Öneriler*

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları olduğundan bahsedilmişti. Bu sınırlılıkların ortadan kaldırılabilmesi için; gelecek araştırmalarda anketlerin uygulandığı evrenin ya da örneklemin genişletilmesi; araştırmaya daha fazla üniversitenin veya akademik personelin dahil edilmeye çalışılması gerekmektedir. Ayrıca, devlet üniversitelerinin yanı sıra özel üniversitelerde hatta farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlarda da benzer çalışmaların yapılması, ilgili yazın açısından önemli görülmektedir.

Çalışanlara anket uygulamalarının yapılabilmesi için uygulama yapılacak kurumun üst düzey yöneticilerinin bakış açısı önemli olmaktadır. Bu tür uygulamaların bir bilim olarak görülmesi ve sonucunda bilime katkı sağlanacağının düşünülmesi ve araştırmacıların desteklenmesi önem arz etmektedir.

Üniversiteler, eğitim-öğretim yapan kurumlar olmasının yanı sıra araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunarak her türlü bilim ürünleri üretmektedir. Eğitimde ve araştırmalarda kalitenin sağlanabilmesi ve yükseltilebilmesi akademik personele bağlıdır. Dolayısıyla akademik personelin olumlu iş davranışları göstermesi önemli olmaktadır. Geleceğin nesillerini yetiştiren ve bilime katkı yapan akademisyenlerin işlerine karşı yabancılaşma duymaları istenmeyen bir durum olarak görülebilir. Öğrenci sayılarının fazlalığı, ders yükleri, akademisyenler arasında çatışmaların yaşanması, işte monotonluk, gruplaşmalar, idare ve yöneticiler ile yaşanan sorunlar akademisyenlerin işlerine karşı yabancılaşmalarına yol açabilmektedir. İşin sevilerek,

isteyerek, benimsenerek yapılmasının ve yeni gelişmelere açık olunmasının hem kişi hem de görev yaptığı kurumlar ve toplum açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda akademisyen yöneticilerden olan bölüm başkanları tarafından gösterilecek liderlik davranışları ile akademisyenlerin işe karşı duruşları değişebilmektedir.

İş hayatında her davranış, her tutum ve karşılaşılan durumlar, hissedilen olumlu/olumsuz duyguları ve kişilerin yaşam doyumlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, akademik yapılarda çalışana yönelik liderlik ile başarıya yönelik liderlik davranışlarının gösterilmesine ve işe yabancılaşmanın azaltılmasına, bu doğrultuda akademisyenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin yükselmesine önem verilmesinin gerekliliğinden bahsedilebilir. Akademisyenlerin, yaptıkları işlerde güçlendirildiği, teşvik edildiği, düşünce ve görüşlerini rahatça açıklayabilecekleri verimli çalışmaların yapılacağı bir ortam oluşturulması önemli olmaktadır. Akademisyenlere yetki ve sorumluluk verilmesi, özellikle genç akademisyenler başta olmak üzere tüm akademisyenlere engel olmak yerine onların olumlu duygularını artıracak şekilde desteklenmesi; kongrelere, seminerlere, sempozyumlara ve çeşitli eğitimlere katılımların teşvik edilmesi, doktora ve yüksek lisans yapanlara yol gösterilerek desteklenmesi, kadro bekleyenlere kadrolarının verilerek akademik ilerlemelerine katkı sağlanması işe ve yaşama karşı olumlu bakılmasını sağlayabilir.

Her kurumda olması gerektiği gibi üniversitelerde de her konu ve ortamda adaletli ve eşit davranışlarda bulunulması gerekliliğinden söz edilebilir. Meslek yüksekokul, yüksekokul, fakülte vb. birimler arası ve birimlerin de kendi içlerinde ayrımcılıklar yapılmaması ve ayrıcalık tanınmaması, ders yüklerinin ve danışmanlıkların adillik altında dağıtılması ve belirli kişi ya da grupların tek elinde bulundurulmaması, bir işin bir kişinin üzerine yığılmaması, akademisyenlerin çıkar çatışmalarına girmemesi ayrıca her kademedeki akademisyenlerin ortak çalışmalara imza atması, ders verme ya da ders alma konularında üniversitelerarası hareketliliğin sağlanması akademik ortamda olumlu tutum ve iş davranışları gösterilmesi ve öznel iyi oluş açısından önemli görülmektedir. Belirtilen bu hususların

gerçekleştirilebilmesi için, bölüm başkanları gösterecekleri liderlik davranışları ile önemli bir rol oynayacaklardır.

Akademisyenlerin öznel iyi oluşlarını artıracak ve işe yabancılaşmalarını önleyecek liderlik davranışlarının onların bilimsel performansını artıracağı, sosyal ilişkilerini geliştireceği, ders verme sorumluluğunu ve motivasyonlarını artıracağı söylenebilir. Bütün bunların sağlanabilmesi için önce kişilere ve üretecekleri ürünlere değer verilerek teşvik edilmesi ve desteklenmesi önemli görülmektedir. Bu şekilde bir tutum ile akademisyenlerin kendilerini geliştirmeleri ile bireysel fayda sağlayacağı, çalıştıkları kuruma ve gelecek nesillerin eğitimine katkıda bulunmaları ile toplumsal fayda sağlayacakları düşünülebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda; akademik ya da farklı örgütlerde farklı liderlik davranışlarının işe yabancılaşma ve öznel iyi oluş üzerine etkilerinin ölçümlenmesi, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin başka değişkenler ile incelenerek kavramlara farklı açılardan yaklaşılması; işe yabancılaşmanın altında yatan diğer faktörlerin sorgulanması, işe yabancılaşmanın ne tür sonuçlara yol açacağının ve yabancılaşma yönetiminin nasıl olacağının irdelenmesi, örgüt içinde hangi durumların öznel iyi oluşa zarar vereceği ve öznel iyi oluşun nasıl yükseltilebileceği konusunda yapılacak çalışmaların, kavramlar ile ilgili mevcut yazının gelişmesine katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca, yapılacak uzun dönemli ve kültürlerarası çalışmalar ile söz konusu kavramların gelişimine katkıda bulunulabilir.

Yazın taramasında çalışmanın üç ana kavramını birarada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Liderlik davranışları ile ilgili çok sayıda çalışma olmasına rağmen işe yabancılaşma ile ilgili çalışmaların yeni yeni çoğaldığı ve öznel iyi oluş kavramının özellikle örgütsel davranış alanında yeteri kadar incelenmediği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada elde edilen sonuçların ve sunulan önerilerin ilgili yazına katkı sağlayacağı ve ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici olacağı söylenebilir.

# KAYNAKÇA

Adair, J. (2006), *Leadership and Motivation: The Fifty Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, Kogan Page Limited, USA.

Adya, M. P. (2008), "Work Alienation among IT Workers: A Cross-Cultural Gender Comparison", *SIGMIS-CPR'08*, April 3–5, Charlottesville, Virginia, USA.

Agarwal, S. (1993), "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study", *Journal of International Business Studies*, Vol: 24, No: 4, pp. 715-739.

Ahmadi, K. S., Speedling, E. J. and Kuhn-Weissman, G. (1987), "The Newly Hired Hospital Staff Nurse's Professionalism, Satisfaction And Alienation", *International Journal of Nursing Studies*, Vol: 24, No: 2, pp. 107-121.

Aiken, M. and Hage, J. (1966), "Organizational Alienation: A Comparative Analysis", *American Sociological Review*, Vol: 31, No: 4, pp. 497-507.

Akgündüz, Y. ve Bardakoğlu, Ö. (2012), "Subjective Well-Being Levels of Vocational High School Students", *Cumhuriyet International Journal of Education*, Vol: 1, No: 2, pp. 101-107.

Akın, A., Hamedoğlu, M. A. and Kaya, Ç. (2013), "Turkish Version of the Work and Meaning Inventory (WAMI): Validity and Reliability Study", *Journal of European Education*, Vol: 3, Iss: 2, pp. 11-16.

Aksu, T. ve Güneri, B. (2011), "Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi", *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2, No: 4, ss. 28-43.

Akyıldız, H. ve Dulupçu, M. A. (2003), "Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt: 8, Sayı: 3, ss. 27-48.

Akyıldız, H. (1998), "Bireysel ve Toplumsal Boyutları ile Yabancılaşma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, S: 3, ss. 163-176.

Allen, B. H. and Lafollette, W. R. (1977), "Perceived Organizational Structure and Alienation among Management Trainees", *The Academy of Management Journal*, Vol: 20, No: 2, pp. 334-341.

Altunışık, R., Coşkun, R., S. Bayraktaroğlu ve Yıldırım, E. (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,* Geliştirilmiş 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, İstanbul.

Altunışık, R. (2008), "Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 2, ss. 1-17.

AL-Zou'bi, D. M. (2012), "The Effect of Regulations and Instructions on the Work Alienation of Faculty Members - Jordanian Universities", *Journal of Organizational Psychology*, Vol: 12(1), pp. 93-112.

Andressen, P., Konradt, U. and Neck, C. P. (2012), "The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (1), pp. 68-82.

Andrews, F. M. and Robinson, J. P. (1991), "Measure of Subjective Well-Being", *Measure of Personality and Social Psychology Attitudes*, Ed: J. P. Robinson, P. R. Shaver and L. S. Wrightsman, Vol: 1, Academic Press, USA.

Andrews, F. M. and Withey, S. B. (1976), *Social Indicators of Well-Being: Americans' Perceptions of Life Quality*, Plenum Press, New York.

Ansari, S. A. (2010), "Cross Validation Of Ryff Scales Of Psychological Well-being: Translation Into Urdu Language", *Pakistan Business Review*, July, pp. 244-259.

Argyle, M. and Lu, L. (1990), "Happiness and Social Skills", *Personality and Individual Differences*, Vol: 11, No: 12, pp. 1255-1261.

Arglye, M. (2001), *The Psychology of Happiness*, 2nd Edition Routledge, , USA.

Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*, 2nd Edition, Kogan Page, UK.

Arslan, R. and Acar, B. N. (2013), "Yaşam Doyumu, İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Kavramlarına Yönelik Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 3, ss. 281-298.

Arvonen, J. and Pettersson, P. (2002), "Leadership Behaviours as Predictors of Cost and Change Efectiveness", *Scandinavian Journal of Management*, 18, pp. 101-112.

Aşan, Ö. ve Aydın, E. M., (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Avery, C. G. (2004), *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*, SAGE Publications, Wiltshire, Great Britain.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. And May, D. R. (2004)," Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 801-823.

Aziz, R., Mustaffa, S., Samah, N. A. and Yusof R. (2014), "Personality and Happiness Among Academicians in Malaysia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, pp. 4209 – 4212.

Bacharach, S. B. and Aiken M. (1979), "The Impact of Alienation, Meaninglessness and Meritocracy on Supervisor and Subordinate Satisfaction", *Social Forces*, Vol: 57, Iss: 3, pp. 853-870.

Bakker, A. B. And Oerlemans, W. G. M. (2010), "Subjective Well-Being in Organizations", *Handbook of Organizational Scholarship*, Ed: K. Cameraon and G. Spreitzer, O[x]ford University Press.

Banai, M., Reisel, W. D. and Probst, T. M. (2004), "A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary", *Journal of International Management*, 10, pp. 375–392.

Banai, M. and Reisel, W. D. (2003), "A Test Control-Alienation Theory Among Cuban Workers", *Management Research*, 1, pp. 243-252.

Banai, M. and Weisberg, J. (2003), "Alienation in state-owned and private companies in Russia", *Scandinavian Journal of Management*, 19, pp. 359-383.

Banai, M. And Reisel, W. D. (2007), "The Influence Of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation", *Journal of World Business*, 42, pp. 463- 476.

Bass, B. M. (1990a), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd Edition, The Free Press, New York.

Bass, B. M. (1990b), "From Transactional Transformational leadership Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol: 18, No: 3, pp. 19-31.

Bass, B. M. (1997), "Does the Transactional- Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American Scychologist*, Vol:52, No: 2, pp. 130-139.

Bayram, M. (2013), "Thomas Bernhard ve Yabancılaşma Sorunsalı", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 37, ss. 1-15.

Bayram, N. (2010), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014), "Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri Ve İşe Yönelik Algılarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-8 Kasım, Kayseri, ss. 181-193.

Bell, D. (1959), "The "Rediscovery" of Alienation: Some Notes along the Quest for the Historical Marx", *The Journal of Philosophy*, Vol. 56, No. 24, pp. 933-952.

Bello, S. M. (2012), "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance", *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 3, No: 11, pp. 228-236.

Bennis, W. (2009), *On Becoming a Leader*, Basic Books, New York.

Bertocci, D. I. (2009), *Leadership in Organizations*, University Press of America, USA.

Biswas-Diener, R., Diener, E. and Tamir, M. (2004), "The Psychology of Subjective Well-Being", *Daedalus*, Vol: 133, No: 2, pp. 18-25.

Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B. and King, L. A. (2009), "Two Traditions of Happiness Research, Not Two Distinct Types of Happiness", *The Journal of Positive Psychology*, Vol: 4, No: 3, pp. 208-211.

Blauner, R. (1964), *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, The University of Chicago Press, Lrd., London, USA.

Bling, M. C, Kohles, J. C. and Pillai, R. (2011), "Romancing Leadership: Past, Present and Future", *The Leadership Quarterly*, Vol: 22, No: 6, pp. 1058-1077.

Boerner, S. (1998), "Work Alienation And Continuous Improvement The Effects of Leadership Style", *Proceedings of the 2nd International EuroCINet*

*Conference on Continuous Improvement: from idea to reality*, 14-15 September Enschede, The Netherlands.

Borkowski, N. (2011), *Organizational Behavior in Health Care*, 2nd Edition, Jones and Barlett Publishers, USA.

Bowker, A., Bukowski, W., Zargarpour, S. And Hoza, B. (1998), "A Structural and Functional Analysis of a Two-Dimensional Model of Social Isolation", *Merrill-Palmer Quarterly*, Vol: 44, No: 4, pp. 447-463.

Boyce, C. J., Brown, G. D. A. and Moore, S. C. (2010),"Money and Happiness: Rank of Income, Not Income Affects Life Satisfaction", *Psychological Science*, 21(4), pp. 471-475.

Brief, A. P., Butcher, A. H., Geoge, J. M. and Link K. E. (1993), "Integrating Bottom-Up and Top-Down Theories of Subjective Well-being: The case of Health", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 64(4), pp. 646-653.

Brown, M. E. and Trevino, L. K. (2006), "Ethical leadership: A review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 595-616.

Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*", 97, pp. 117-134.

Brown, D. J. and Keeping, L. M. (2005), "Elaborating the Construct of Transformational Leadership: The Role of Affect", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 245-272.

Bryson, A., Forth, J., Stokes, L. and NIESR (2014), "Does Worker Well-Being Affect Workplace Performance", *Departmen for Business Innovation & Skills*, October, London.

Bryne, B. M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2nd Edition, Taylor & Francis Group, USA.

Bower, H. H., Schoorman F. D. and Tan, H. H. (2000), "A Model Of Relatıonal Leadershıp: The Integratıon Of Trust And Leader–Member Exchange", *Leadership Quarterly*, 11 (2), pp. 227-250.

Budak, G. ve Budak, G. (2013), *İşletme Yönetimi*, 7. Baskı, İzmir, Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları,

Burns, J. M. (2012), *Leadership*, Open Road Integrated Media, New York.

Buz, J., Pérez-Arechaederra, D., ernández-Pulido R. and Urchaga, D. (2015), "Factorial Structure and Measurement Invariance of the PANAS in Spanish Older Adults", *Spanish Journal of Psychology*, 18, e3, pp.1-11.

Bratton, J. And Chiaramonte, P. (2007), *Organizational Behaviour in a Global Context, Chapter 16: Leadership in an Organizational Context***,** Edited by: Mills, J. A., Mills Helms C. J., Forshaw, C., Bratton, J., Broadview Press, Ontario, Canada.

Callagan, C. W. and Papageorgiou, E. (2014), "The Use of Human Resources Literature Regarding The Relationship Between Affect and Student Academic Performance", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol: 12, No: 1.

Camerino, D., Conway, P. M., Heijden, B.I.J.M., Schoof, E., Pokorski, J., Estryn-BehaR, M. and Hasselhorn, H. M. (2005), "The Role of Job Alienation in Work Ability Deterioration and Unhealthy Ageing", *International Congress Series*, 1280, pp. 61– 66.

Carvalho, H. W., Andreoli, S. B., Lara, D. B., Patrick, C. J., Quintana, M. I., Bressan, R. A., Melo, M. F., Mari, J. J. and Jorge, M. R. (2013), "Structural Validity and Reliability of The Positive And Negative Affect Schedule (PANAS): Evidence From A Large Brazilian Community Sample", *Revista Bresileira de Psiquiatria*, 35, pp.169-172.

Case, J. M. (2008), "Alienation And Engagement: Development Of An Alternative Theoretical Framework For Understanding Student Learning", *High Education*, 55, pp. 321-332.

Clark, J. P. (1959), "Measuring Alienation within a Social System", *American Sociological Review*, No: 24, Vol: 6, pp. 849-852.

Camfield, L. and Skevington, S. M. (2008), "On Subjective Well-Being and Quality of Life", *Journal of Health Psychology*, Vol: 13, No: 6, pp. 764-775.

Canbulat, N. ve Cihangir-Çankaya, Z. (2014), "Evli Bireylerin Öznel İyi Olma Düzeylerinin Yordanması", *Ege Eğitim Dergisi*, (15) 2, pp. 556-576.

Cenkseven, F. ve Akbaş, T. (2007), "Üniversite Öğrencilerinde Öznel Ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt: III, Sayı: 27, ss. 43-65.

Ceylan, A. and Sulu, S. (2010), "Work Alienation as a Mediator of the Relationship of Procedural Injustice to Jop Stress", *South East European Journal of Economics and Business*, Vol. 5, No: 2, pp. 65-74.

Cheng, C. H. E., Weiss, J. W. and Siegel, J. M. (2015), "Personality Traits and Health Behaviors as Predictors of Subjective Wellbeing Among a Multiethnic Sample of University-Attending Emerging Young Adults", I*nternational Journal of Wellbeing*, 5(3), pp. 21-43

Cheung, C. K. (2008), "Lagged Harm of Work Restructuring And Work Alienation To Work Commitment", *International Journal of Employment Studies*, Vol: 16, No: 2, pp. 171-207.

Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. And Wang, J. (2014), "Alienation and its Correlates: A Meta-Analysis", *European Management Journal*, 32, pp. 24–36.

Christ, O. (2015), "The Concept Of Alıenatıon In The Early Works Of Karl Marx", *European Scientific Journal*, Vol: 11, No: 7, pp. 551-563.

Clark, A. E. and Oswald, A. J. (2006), "The Curved Relationship Between Subjective Well-Being and Age", *Paris-Jourdan Sciences Economiques*, Working Paper No: 2006 29, Paris.

Clark, A. E. and Oswald, A. J. (1994), "Unhappiness and Unemployment", *The Economic Journal*, Vol: 104, No: 424, pp. 648-659.

Clark, J. P. (1959), "Alienation Within A Social System", *American Sociological Review*, Vol: 24, No: 6, pp. 849-852.

Coburn, D. (1979), "Job Alienation and Well-Being", *International Journal of Health Services*, Vol: 9, No: 1, pp. 41-59.

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007), *Research Methods in Education*, 6th Edition, Routledge, New York, USA.

Conceição, P. and Bandura R. (2008), "Measuring Subjective Wellbeing: A Summary Review of the Literature", *United Nations Development Programme (UNDP) Development Studies,* Working Paper.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987), " Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *The Academy of Management Review*, Vol: 12, No: 4, pp. 637-647.

Coombs, R. H. (1991), "Marital Status and Personal Well-Being: A Literature Review", *Family Relations*, Vol: 40, No: 1, pp. 97-102.

Cooper, J. D. (2003), *Leadership For Follower Commitment,* Butterworth-Heinemann, Burlington, Great Britain.

Cooper, C. D., Scandura, T. A. and Schriesheim, C. A. (2005), "Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges To Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 475-493.

Crawford, J. R. and Henry, J. D. (2004), "The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): Construct Validity, Measurement Properties and Normative Data in A Large Non-Clinical Sample", *British Journal of Clinical Psychology*, 43, pp. 245-265.

Cotter, E. W. and Fouad, N. A. (2011), "The Relationship Between Subjective Well-Being and Vocational Personality Type", *Journal of Career Assessment*, 19(1), pp. 51-60.

Cox, H. and Wood, J. R. (1980), "Organizational Structure And Professional Alienation: The Case of Public School Teachers", *Peabody Journal of Education*, 58: 1, pp. 1-6.

Cramm, J. M, Moller, V. and Nieboer, A. P. (2010), "Improving Subjective Well-being of the Poor in the Eastern Cape", *Journal of Health Psychology*, Vol:15 (7), pp. 1012-1019.

Csikszentmihalyi, M. (1991), *Flow: The Psychology of Optimal Experience, Harper Prennihal*, New York.

Cummins, R. A. (2000), "Personel Income and Subjective Well-Being: A Review", *Journal of Happiness Studies,* 1, pp. 133-158.

Çankaya, C. Z. (2009), "Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (31), ss. 23-31.

Çelik, E. and İskender, M. (2015), "Ambivalent Sexism, Submissive Behaviors, and Positive and Negative Affect as Predictor of Marital Adjustment", *The International Journal of Educational Researchers*, 6(3), pp. 1-14.

Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013), *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlar*, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çetin, C., Özdemirci, A. and Kartaltepe, N. (2009), "Is Alienation Only A Problem For The Blue-Collar Workers? A Research On The Alienation Of The

White-Collar Workers in The Age Of Information and in The Bankıng Sector", *The Journal of Financial Research and Studies*, Vol: 1, No: 1, pp. 121-126.

Çevik, N. (2010), "Lise Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarını Yordayan Bazı Değişkenler", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012), *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

Daft, R. L. (2008a), *Management,* 8th Edition, Thompson South Western, USA.

Daft, R. L. (2008b), *The Leadership Experience,* 4th Edition, Thompson South Western, USA.

Daft, R. L. (2015), *The Leadership Experience,* 6th Edition, Cengage Learning, USA.

Daft, R. L. and Marcic, D. (2011), *Understanding Management*, 7th Edition, Cengage Learning, USA.

Daft, R. L. (2012), *New Area of Mangement*, 10th Edition (International edition), Cengage Learning, China.

Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014), "Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 19, Sayı: 4, ss. 287-310.

Danna, K., and Griffin, R. W. (1999), "Health and Well-being in The Workplace: A Review and Synthesis of The Literature", *Journal of Management,* Vol: 25, No: 3, pp. 357–384.

Dávila, M. C. and Finkelstein, M. A. (2013), "Organizational Citizenship Behavior and Well-being: Preliminary Results", *International Journal of Applied Psychology*, Vol: 3, Sayı: 3, pp. 45-51.

Day, D. V. and Antonakis J. (2012), "Chapter 1: Leadership: Past, Present, Future", *The Nature of Leadership,* Sage Publications, 2nd Edition, USA.

Dean, D. G. (1961), "Alienation: Its Meaning and Measurement", *American Sociological Review,* Vol: 26, No: 5, pp. 753-758.

Deaton, A. (2008), "Income, Health, and Well-Being around the World: Evidence from the Gallup World Poll", *Journal of Economic Perspectives*, Vol: 22, No: 2, pp. 53–72.

DeConinck, B. J. (2011), "The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover Among Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol: 64, pp. 617-624.

Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2008), "Hedonia, Eudaımonia, And Well-Being: An Introduction", *Journal of Happiness Studies*, 9, pp. 1-11.

Dehon, C., Weems, C. F., Stickle, T. R., Costa, N. M. and Berman, S. L. (2005), "A Cross-Sectional Evaluation of The Factorial Invariance of Anxiety Sensitivity İn Adolescents And Young Adults", *Behaviour Research and Therapy*, 43, pp. 799–810.

Delice, A. (2010), "Nicel Araştırmalarda Örneklem Sorunu", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,* Cilt: 10, Sayı: 4, ss. 1969-2018

Demiralay, T. (2014), "Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", *Basılmamış Doktora Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstirüsü.

Demirel, A. G., Ötken, A. B. and Kunday, Ö. (2012), "Mobbing And Work Alienaion: Support From Colleagues As a Moderator", H.Ü. İktisadi veİdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 30, No: 1, pp. 1-28.

Demirbağ, B. C. ve Öztürk, H. (2013), "Opinions of Nurse Academicians on Leadership", *Social and Behavioral Sciences*, 93, ss. 560-564.

DeNeve, K. M. and Cooper, H. (1998), "The Happy Personality: A Meta-analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, 124 (2), pp. 197–229.

DeNeve, J. E., Diener, E., Tay, L. and Xuereb, C. (2013), "The Objective Benefits of Subjective Well-Being", Ed: Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J., *World Happiness Report OECD*, Edt: John Helliwell, Richard Layad ve Jeffrey Sachs, New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

Deniz, M. E., Karakuş, Ö., Traş, Z., Eldeleklioğlu, J., Özyeşil, Z. and Hamarta, E. (2013), "Parental Attitude Perceived by University Students as Predictors of Subjective Well-Being and Life Satisfaction", *Psychology*, Vol: 4, No: 3, pp. 169-173.

Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013), "Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 18, S: 2, ss.15-30.

Dewe, P. And Cooper, C. (2012), *Well-Being and Work*, Palgrave Macmillan, New York.

Diener, E. and Chan, M. Y. (2011), "Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity", *Applied Psychology: Health And Well-Being*, 3 (1), pp. 1–43.

Diener, D., Oishi, S. and Lucas, R. E. (2009), "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction", *Oxford Handbook of Positive Psychology*, Ed: C. R. Synder, S. J. Lopez, 2nd Edition, Oxford University Press, New York.

Diener, E. and Ryan, K. (2009), "Subjective Well-Being: A General Overwiev", *South African Journal of Psychology*, 39 (4), pp. 391-406.

Diener, E. (2009), "Introduction—The Science of Well-Being: Reviews and Theoretical Articles", *The Science of Well-Being*, Gen. Ed: Alex C. Michalos, Ed: Ed Diener, Wolfgang Glatzer, Torbjorn Moum, Mirjama. G. Sprangers, Joachim Vogel, Ruut Veenhoven, Springer, USA.

Diener, E., Oishi, S. and Lucas, R. E. (2003), "Personality, Culture And Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life", *Annual Review Psychology*, 54, pp. 403-425.

Diener, E. and Biswas-Diener, R. (2003), "Findings On Subjective Well-Being and Their Implications for Empowerment", *Workshop on Measuring Empowerment: Cross-Disciplinary Perspectives*, World Bank in Washington, 4-5 February.

Diener, D., Lucas, R. E. and Oishi, S. (2002), "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction", *Handbook of Positive Psychology*, Ed: C. R. Synder, S. J. Lopez, 2nd Edition, Oxford University Press, New York.

Diener, E. and Seligman, M. E. P. (2002), "Very Happy People", *Psychological Science*, Vol: 13, No: 1, pp. 81-84.

Diener, E. (2000), "Subjective Well-Being The Science of Happiness and a Proposal for a National Index", *American Psychologist*, Vol: 55, No: 1, pp. 34-43.

Diener, E. and Oishi, S. (2000), "Money and Happiness: Income and Subjective Well-Being Across Nations", *Culture and Subjective Well-Being*, Edt: Ed Diener and Eunkook M. Suh, The MIT Press, pp. 185-218.

Diener, E., Gohm, C. L., Suh, E. and Oishi, S. (2000), "Similarity of The Relations Between Marital Status And Subjectıve Well-Being Across Cultures", *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, Vol: 31 No: 4, pp. 419-436.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. H. and Smith, H. L. (1999), "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress", *Psychological Bulletin*, Vol: 125, No: 2, pp. 276-302.

Diener, E. and Suh, E. (1997), "Measuring Quality Of Life: Economic, Social And Subjective Indicators", *Social Indicators Research*, 40, pp. 189–216.

Diener, E., Suh, E., and Oishi, S. (1997), "Recent Findings on Subjective Well-Being", *Indian Journal of Clinical Psychology,* 24, pp. 25-41.

Diener, E. and Diener, C. (1996), "Most People are Happy?", *Psychological Science*, Vol: 7, No: 3, pp. 181-185.

Diener, E., Diener, M. and Diener, C. (1995), "Factors Predicting The Subjective Well-Being of Nations", *Journal of Personality and Social Psychology,* 69 (5), pp. 851-864.

Diener, E., Sandvik, E. and Pavot, W. (1991), "Happiness is The Frequency, Not The İntensity, of Positive Versus Negative Affect", *Subjective Well-Being: A İnterdiciplinary Perspective*, Ed: Fritz Strack, Michale Argyle and Norbert Schwarz, 1st Edition, Pergamon Press.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen R. J. and Griffin, S. (1985), "The Satisfaction with Life Scale", *Journal of Personality Assessment*, 49, 1, pp. 71-75.

Diener, E. (1984), "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, Vol: 95, No: 3, pp. 542-575.

Dipietro, R. B. and Pizam, A. (2008), "Employee Alienatıon in The Quick Service Restaurant Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (1), pp. 22-39.

Doğan T. ve Eryılmaz, A. (2012), "Akademisyenlerde İşle İlgili Temel İhtiyaç Doyumu ve Öznel İyi Oluş", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 383-389.

Doğan, T. (2013), "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), pp. 56-64.

Doğan, T., Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2014), "İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 33, ss. 48-57.

Dönmezer, S. (1999), Toplum Bilim, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Dubrin, A. J. (2013), *Leaderships: Researchs, Findings, Practise and Skills*, South Western Cengage Learning, Seventh Edition, USA.

Durayappah, A. (2010), "The 3P Model: A General Theory of Subjective Well-Being", *Journal of Happiness Studies*, Vol: 12, No: 4, pp. 681-716.

Dursun, P. (2012), "The Role of Meaning in Life, Optimism, Hope, And Coping Styles in Subjective Well-Being", *Basılmamış Doktora Tezi*, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010), "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 35, ss. 1-17.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. Ve Çinko, M. (2011), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Duyan, E. C. (2012), "Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *Basılmamış Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Edwards, J. N. and Klemmack, D. L. (1973), "Correlates of Life Satisfaction", *Journal of Gerontology*, Vol: 28, No: 4, pp.497-502.

Efraty, D., Sirgy, M. J. and Claiborne, C. B. (1991), "The Effects Of Personal Alienation On Organizational Identification: A Quality-Of-Work-Life Model", *Journal Of Business and Psychology* Vol: 6, No: 1, pp. 57-78.

Einarsen, S., Aasland, M. S. and Skogstad A. (2007), "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 207-216.

Elma, C. (2003), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması", *Basılmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Emmons, R. A and Diener, E. (1985), "Personality Correlates of Subjective Well-Being", *Personality and Social Psychology Bulletin,* 11, pp. 89-97.

Er, K. (2007), "Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayii Örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 1-40.

Erdem, M. (2014), "The Level of Quality of Work Life to Predict Work Alienation", *Educational Sciences: Theory & Practice,* 14(2), pp. 534-544.

Erikson, K. (1986), "On Work and Alienation", *American Sociological Review,* Vol: 51, No: 1, pp. 1-8.

Ergil, D. (1978), Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 3, ss. 93-108.

Ergun Özler, N. D. ve Dirican, M. (2014), "Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 39.

Erkal, M. E. (1998), *Sosyoloji,* 9. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

Esin, P. (1982), "İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*, No: 502.

Evans, M. G. (1970), "The Effect of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, pp. 277-298.

Evans, M. G. (1996), "R. J. House's A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", Leadership Quarterly, 7(3), pp. 305-309.

Evans, P., Hassard, J. and Hyde, P. (2013), *Critical Leadership: Leader-Follower Dynamics in A Public Organization*, Routledge, USA.

Fafchamps, M. and Kebede B. (2008), "Subjective Well-Being, Disability and Adaptation: A Case Study from Rural Ethiopia", http://www.csae.ox.ac.uk/workingpapers/pdfs/2008-01text.pdf.

Farahbod, F., Azadehdel, M. R., Chegini, M. G., Ashraf, A. N. (2012), "Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (8), pp. 8408-8415.

Festinger, L. (1954), "Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, 7, pp. 117- 140.

Fettahlıoğlu, T. (2006), "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Fischer, C. S. (1976), "Trying to Bridge the Chasm", *The British Journal of Sociology*, Vol: 27, No: 1, pp. 35-49.

Filiz, Z. (2014), "An Analysis of the Levels of Job Satisfaction and Life Satisfaction of the Academic Staff", *Social Indicaters Research*, 116, pp. 793-808.

Fredrickson, B. L. (2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology", *American Psychologist*, Vol: 56, No: 3, pp. 218-226.

Fredrickson, B. L. (2003), "The Value of Positive Emotions", *American Psychologist*, Vol: 91, No: 4, pp. 330-335.

Fredrickson, B. L. and Levenson, R. W. (1998), "Positive Emotions Speed Recovery From The Cardiovascular Sequelae Of Negative Emotions", *Cognition and Emotion,* 12 (2), 191-220

French, J. R. P. and Raven, B. (1959), "The bases of social power". In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power***,** Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp. 259–269 http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20.pdf.

Fromm, E. (1996), *Örgürlükten Kaçış*, Çev: Şemsa Yeğin, Payel Yayınları.

Fromm, E. (1992), *Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum*, Çev: Necla Arat, Say Yayımları, İstanbul.

Fry, L. W. (2003), "Toward A Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 693-727.

Fry, L. W., Vitucci, S. and Cedillo, M. (2005), "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing A Baseline", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 835-862.

Furnham, A. and Cheng, H. (2000), "Lay Theories of Happiness", *Journal of Happiness Studies*, 1, pp. 227–246.

Galinha, I. C., Pereira, C. R. and Esteves, F. G. (2013), "Confi rmatory Factor Analysis and Temporal Invariance of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)", *Psicologia: Refl exão e Crítica, 26*(4), pp. 671-679.

Galinha, I. C. and Pais-Ribeiro, J. L. (2011), "Cognitive, Affective and Contextual Predictors of Subjective Wellbeing", *International Journal of Wellbeing*, 2(1), pp. 34–53.

Gardner, J. W. (1990), *On Leadership*, The Free Press, USA.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. and Walumbwa, F. (2005), "Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 343-372.

Gençöz, T. (2000), "Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt: 15, No: 46, ss. 19-26.

George, J. M. and Jones, G. R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Edition, Pearson Education, New Jersey.

Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M. and Jones, N. W. (1957), "A Path-Goal Approach to Productivity", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 41, No: 6.

Gibbons, F. X., Benbow, C. P. and Gerrard, M. (1994), "From Top Dog to Bottom Half: Social Comparison Strategies in Response to Poor Performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 67, No: 4, pp. 638-652.

Gove, W. R., Style, C. B. and Hughes, M. (1990), "The Effect of Marriage on the Well-Being of Adults", *Journal of Family Issues*, Vol: 11, No: 1, pp. 4-35.

Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995), "Relatıonshıp-Based Approach To Leadershıp: Development of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadershıp Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 219- 247.

Graham, J. R., Shier, M. L., Newberry A. M. and Esina, E. (2014), "Aligning Perspectives of Subjective Well-Being: Comparing Spouse and Colleague Perceptions of Social Worker Happiness", *The Qualitative Report*, Vol: 9, pp. 1-18.

Greenspoon, P. J. and Saklofske, D. H. (1998), "Confirmatory Factor Analysis of The Multidimensional Students' Life Satisfaction Scale", *Personality and Individual Differences*, 25, pp. 965-971.

Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2014), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th Edition, Cengage Learning, USA.

Griffin, R. W. and O'Leary-Kelly, A. M. (2004), "An Introduction to The Dark Side", *The Dark Side of Organizational Behaviour*, Ed: R. W. Griffin and A. M. O'Leary Kelly, John Wiley & Sons Inc., USA.

Groves, K. S. (2006), "Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership, and Organizational Change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:27, Vol: 7, pp. 566-583.

Gröpel, P. And Kuhl, J. (2009), "Work–life Balance and Subjective Well-Being: The Mediating Role of Need Fulfilment", *British Journal of Psychology*, 100, pp. 365–375.

Gutie´rrez, J. L.G., Jime´nez, B. M., Herna´ndez, E. G. and Puente, C. P. (2005), "Personality And Subjective Well-Being: Big five Correlates And Demographic Variables", *Personality and Individual Differences*, 38, pp. 1561–1569.

Güler, Ç. Y. ve Gazioğlu, A. E. (2008), "Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Öğrencilerinde Öznel İyi Olma Hali, Psikiyatrik Belirtiler ve Bazı Kişilik Özellikleri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, pp. 107-114.

Günaydın-Çalışkan, S. C. (2015), "Yabancılaşma", *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Gürsoy, F. (2014), Sağlık İşletmeleri Personelinin İşe Yabancılaşma Düzeyi: Van İli Örneği, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 60, No: 2, pp. 159-170.

Han, R., Ya-ling X. and Wei-zheng, C. (2013), "Abusive Supervision and Employees' Work Alienation: Comparative Analysis of Migrant Workers and Urban Workers", *International Conference on Management Science & Engineering (20th)*, July 17-19, Harbin, China.

Hansen, T. and Slagsvold, B. (2012), "The Age and Subjective Well-Being Paradox Revisited: A Multidimensional Perspective", *Norsk Epidemiologi*, 22 (2), pp. 187-195.

Harmon, M. (2011), *Nonparametric Testing in Excel The Complete Gu*ide, Excel Master Series.

Hayes, N. and Joseph, S. (2003), "Big 5 Correlates of Three Measures of Subjective Well-Being", *Personality and Individual Differences*, 34, pp. 723-727.

Hawkins, D and Booth, A. (2005), "Unhappily Ever After: Effets of Long-Term, Low-Quality Marriages on Well-Being", *Social Forces*, Vol:84, No: 1, pp. 451-471.

Headey, B. and Wearing, A. (1992), *Understanding Happiness: A Theory of Subjective Well-Being*, Longman Cheshire, Australia.

Heady, B., Veenhoven, R. and Wearing, A. (1991), "Top-Down Versus Bottom-Up Theories of Subjective well-being ", *Social Indicators Research,* Vol: 24, pp. 81-100.

Hegel, G. W. F. (2011), *Tinin Görüngübilimi*, Çev: Aziz Yardımlı, İdea Yayınları, İstanbul.

Heifetz, R. A. (1994), *Leadership without Easy Answers*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (Jr), (2011), *Organizational Behavior*, 13th Edition, Cengage Learning, USA.

Helliwell, J. F. and Barrington-Leigh C P. (2010), "Measuring and Understanding Subjective Well-Being", *NBER Working Paper*, No. 15887.

Henderson, L. W. and Knight, T. (2012), "Integrating The Hedonic and Eudaimonic Perspectives to More Comprehensively Understand Wellbeing and Pathways to Wellbeing", *International Journal of Wellbeing*, 2(3), pp. 196-221

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. and Chaudhry, A. (2009), "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 517-534.

Henricks, T. S. (1982), "Toward a General Theory of Alienation", *Sociological Inquiry*, Vol: 52, No: 3, pp. 200-221.

Hill, S. E. and Buss, D. M. (2008), "Evolution and Subjective Well-Being", *The Science of Subjective Well-Being*, Edt: Michael Eid and Randy J. Larsen, Guilford Publications, New York.

Hindle, T. (2003), *Guide to Management Ideas***,** Bloomberg Press, London, Great Britain.

Hirschfeld, R. R., Feild, H. S. and Bedeian, A. G. (2000), "Work Alienation as an Individual-Difference Construct for Predicting Workplace Adjustment: A Test

in Two Samples", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol: 30, No: 9, pp. 1880-1902

Hirschfeld, R. R. and Feild, H. S. (2000), "Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects Of A General Commitment to Work", *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 789-800.

Hitt, M. A., Miller, C. C. and Collela, A. (2011), *Organizational Behavior*, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.

Hoch, J. E. (2014), "Shared Leadership, Diversity, and Information Sharing in Teams", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 29, No: 5, pp. 541-564.

Holcomb-McCoy, C. (2004), "Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients", *Journal of Humanistic Counseling, Education And Development*, Fall 2004, Vol: 43, pp. 188-196.

Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen M. R.(2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit" *The Electronic Journal of Business Research Methods,* Vol: 6, No: 1, pp. 53-60

Horner, M. (1997), "Leadership Theory: Past, Present and Future", *Team Performance Management*, Vol: 3, No: 4, pp. 270-287.

Horley, J. and Laveny, J. J. (1995), "Subjective Well-Being and Age", *Social Indicators Research*, 34, pp. 275-282.

Horton, J. (1964), "The Dehumanization of Anomie and Alienation: A Problem in the Ideology of Sociology", *The British Journal of Sociology*, Vol: 15, No: 4, pp. 283-300.

Horowitz, I. L. (1966), "On Alienation and the Social Order", *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol: 27, No: 2, pp. 230-237.

House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 16, No: 3, pp. 321-339.

House, R. J. (1996), "*Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory*", Leadership Quarterly, 7(3), pp. 323-352.

Hoy, W. K. (1972), "Dimensions of Student Alienation Characteristic of Public High School", *Intercahange*, Vol: 3, No: 4, pp. 38-52.

Hox, J.J. and Bechger, T. M. (1998), "Introduction Structural Equation Modelling", *Family Science Review*, 11, 354-373.

Hu, Li-Tze and Bentler, P. M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling,* 6 (1), pp.1-55

Hurtz, C.S, Midgett, A., Pacico, J. C., Bastianello, M. R. and Zanon, C. (2014), "The Relationship of Hope, Optimism, Self-Esteem, Subjective Well-Being, and Personality in Brazilians and Americans", *Psychology*, pp. 514-522.

Igodan, O. C. and Newcomb L. H. (1986), "Are You Experiencing Burnout", *Feature Articles*, Vol: 24, No: 1, http://www.joe.org/joe/1986spring/a1.php

Inglehart, R. (2002), "Gender, Aging and Subjective Well-Being", *International Journal of Comparative Sociology*, 43, pp. 391-408.

Isralowitz, R., Reznik, A. and Belhassen, Y. (2012), "Work Alienation, Patterns of Substance Use and Country of Origin among Male Hospitality Workers in Israel", *International Journal of Mental Health Addiction,* 10, pp. 923–926.

İlhan, N. (2012), "Yabancılaşma Olgusu ve Kürk Mantolu Madonna Romanı", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 20, ss. 41-59.

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014), "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 2, ss. 26-42

İraz, R. (2006), "Küresel Rekabet Ortamında Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, pp.341-366.

İşçi, E., Bal Taştan, S. ve Akyol, Ç. (2013), "Örgütsel Güvenin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Yöneticinin İletişim Becerisinin Rolü: Özel Hastane Çalışanları Örneği", *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi,* Cilt: 2, No: 3, ss. 231-248.

Jago, A. G. (1982), "Perspectives in Theory and Research", *Management Science,* Vol: 28, No: 3, pp. 315-336.

Jahani, S., Ramayah, T. and Effendi A. A. (2010), "Is Reward System and Leadership Important in Sharing Among Academicians?", *American Journal of Economics and Business Administration,* 3 (1), pp. 87-94.

Joronen, K. (2005), "Adolescents' Subjective Well-being in their Social Contexts", *Academic Dissertation*, Faculty of Medicine of the University of Tampere, Finland.

Joshi, U. (2010), "Subjective Well-Being By Gender", *Journal of Economics and Behavioral Studies,* Vol: 1, No: 1, pp. 20-26.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*, 13. Basım, Evrim Yayınevi.

Kahneman, D, Diener, E. and Schwarz, N. (1999), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*, New York, Russel Sage Foundation.

Kalyacı, Ş. (2014), "15.Faktör Analizi", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kammann, R. and Flett, R. (1983), "Affectometer 2: A Scale to Measure Current Level of General Happiness", *Australian Journal of Psychology*, Vol: 35, No: 2, pp. 259-265.

Kanten, P. ve Ülker, F. (2014), "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı 32, ss.16-40.

Kanungo, R. N. (1992), "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 413-422.

Karagülle, A. E. ve Çaycı, B. (2014), "Ağ Toplumunda Sosyalleşme ve Yabancılaşma", *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC*, Vol: 4, No: 1, pp. 1-9.

Karakitapoglu-Aygün, Z. and Gumusluoglu, L. (2012), "The Bright and Dark Sides of Leadership: Transformational vs. Non- Transformational Leadership in Non-Western Context", *Leadership*, 9, 1, pp. 107-133.

Kasim, R. S. R. (2010), "The Relationship of Strategic Leadership Characteristics, Gender Issues and The Transformational Leadership Among Institutions Of Higher Learning in Malaysia", *Academic and Business Research Institute Conference-Las Vegas Conference Proceeding*, No. 10054, pp. 1-14.

Kaya, U., ve Serçeoğlu, N. (2013), "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*,36(1), ss. 311-346.

Kayış, A. (2014), "19. Güvenilirlik Analizi", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Edt: Şeref Kalaycı, 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kelman, H. C. (1958), "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", *Journal of Conflict Resolution,* Vol:2, No: 1, pp. 51–56.

Kesebir, P. and Diener, E. (2008), "In Pursuit of Happiness Empirical Answers to Philosophical Questions", *Perspectives on Psychological Science,* Vol: 3, No: 2, pp. 117-125.

Kesen, M. (2016), "Öğretim Elemanlarının İşe Yabancılaşmasının Etik Liderlik Ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Uygulamalı Bir Çalışma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 22, ss. 118-134.

Kesik, F. and Cömert, M. (2014), "Elementary School Teachers ' Perceptions About Their Work Alienation Levels (The Case Of Malatya)", *Inonu University Journal of The Faculty Of Education,* Vol: 15, No: 1, pp. 27-46.

Keyes, C. L. M. (2005), "Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol: 73, No: 3, pp. 539-548.

Khan, S. K. and Rashid, M. Z. A. (2012), "The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia", *International Journal of Business and Social Science,* Vol: 3, No: 8, pp. 83-91.

Khoo, H. S. and Burch, G. St. J. (2007), "The 'Dark Side' of Leadership Personality and Transformational Leadership: An Exploratory Study", *Personality and Individual Differences*, 44, pp. 86-97.

Kılıç, Z. (2009), "Klasik Türk Şiirinde Yabancılaşma, Yanlızlık, Ferdiyetçilik ve Ötekileştirme", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol: 2/9, ss. 237-242.

Kılınç, M. (2009), *Etkin Liderlik,* Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Kıyık Kıcır, G. Ve Paşaoğlu, d. (2014), "Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi", *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), ss. 1-24.

Kiraz, S. (2011), "Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne", *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 12, ss. 147-169.

Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1991), "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, Vol: 5, No: 2, pp. 48-60.

Kippenberger, T. (2002), *Leadership Styles***,** Capstone Publishing, Oxford, United Kingdom.

Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3rd Edition, Guilford Press, USA.

Knight, C. and Haslam, A. (2010), "Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being", *British Journal of Management*, Vol: 21, pp. 717- 735.

Kobasa, S. C., Maddi, S. R. and Kahn, S. (1982), "Hardiness and Health: A Prospective Study", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 42, No: 1, pp. 168-177.

Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kohn, M. L. (1976), "Occupational Structure and Alienation", *American Journal of Sociology*, Vol: 82, No: 1, pp. 111-130.

Kondalkar, V. G. (2007), *Organizational Behaviour*, New Age International Publishers, New Delhi.

Korkut, H. (1992), "Üniversite Akademeik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 159-174.

Korman, A. K., Witting-Berman, U. and Lang, D. (1981), "Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers", *Academy of Management Journal*, Vol: 24, No: 2, pp. 342-360.

Kotter, J. P (1990), "What Leaders Really Do?", *Harward Business Review*.

Kotterman, J. (2006), "Leadership Versus The Management: What is the Difference?", *The Journal for Quality & Participation***,** Summer.

Kraut, R., (2014), "Aristotle's Ethics", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2014 Edition)*, Edt: Edward N. Zalta, http://plato.stanford.edu/archives/sum2014/entries/aristotle-ethics/.

Kozma, A. and Stones, M. J. (1980), "The Measurement of Happiness: Development of the Memorial University of Newfoundland Scale of Happiness (MUNSH)", *Journal of Gerontology*, Vol: 35, No: 6, pp. 906-912.

Lambert, L., Passmore, H. A. and Holder, M. D. (2015), "Foundational Frameworks of Positive Psychology: Mapping Well-Being Orientations", *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, Vol: 56 (3), pp. 311-321.

Landau, S. And Everitt, B. S. (2004), *A Handbook of Statistical Analyses Using SPSS*, Chapman & Hall CRC Press Company, USA.

Landy, F. J. and Conte, J. M., (2010), *Work in the 21st Century: An Introducti,on to Industrial and Organizational Psychology*, 3rd Edition, John Wiley & Sosn Inc, USA.

Larsen, R. J. and Eid, M. (2008), "Ed Diener and the Science of Subjective Well-Being", *The Science of Subjective Well-Being*, Edt: Michael Eid and Randy J. Larsen, Guilford Publications, New York.

Lee, G. R., Seccombe, K. and Shehan, C. L. (1991), "Marital Status and Personal Happiness: An Analysis of Trend Data", *Journal of Marriage and Family*, Vol: 53, No: 4, pp. 839-844.

Lewin, K., Lippit, R. Ve White, R. K. (1939), "Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *The Journal of Social Sychology*, Vol: 10, Iss: 2, pp. 269-299.

Lewinski, P. (2015), "Effects of Classrooms' Architecture on Academic Performance in View of Telic Versus Paratelic Motivation: A Review", *Frontiers in Psychology*, Vol: 6, 746, pp. 1-5.

Lim, Y.-J., Yu, B.-H., Kim., D.-K. and Kim, J. H. (2010), "The Positive and Negative Effect Schedule: Psychometric Proporties of the Korean Version", *Korean Neuropsychiatric Association*, DOI 10.4306/pi.2010.7.3.163, pp.163-169.

Loehlin, J. C. (2004), *Latent Variable Models an Introduction to Factor, Path, and Structural Equation Analysis*, 4th Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.

Lucas, R. E. (2007), "Adaptation and the Set-Point Model of Subjective Well-Being", *Current Directions Psychological Science*, Vol: 16, No: 2, pp. 75-79.

Lucas, R. E. (2004), "Top-Down and Bottom-Up Models of Life Satisfaction Judgments", *6th International German Socio-Economic Panel Study User Conference*, 26 June.

Lucas, R. E. and Gohm, C. L. (2000), "*Age and Sex Differences in Subjective Well-Being Across Cultures*", Culture and Subjective Well-Being, Edt: Ed Diener and Eunkook M. Suh, The MIT Press, pp. 291-317.

Ludz, P. C. (1976), "Alienation as a Concept in the Social Sciences", *Theoris of Alienation Critical Perspectives in Philosophy and Social Science*, Edt: R. Felix Geyer and David R. Schweitzer, Springer, U.S.

Luhmann, M, hofmann, W., Eid, M. and Lucas, R. E. (2012), "Subjective Well-Being and Adaptation to Life Events: A MetaAnalysis on Differences Between Cognitive and Affective Well-Being", Journal of Personality and Social Psychology, 102 (3), pp. 592-615.

Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2010), *Leadership: Theory, Application & Skill Development*, 4th Edition, Cengage Learning, USA.

Lunenberg, F. C. and Ornestein, A. C. (2012), *Educational Administration: Concepts and Practices*, 6th Edition, Cengage Learning, USA.

Luthans, F. (2011), *Organizational Behaviour: An Evidence- Based Approach*, 12th Edition, McGraw Hill, New York.

Lykken, D. and Tellegen, A. (1996), "Happiness is A Stochastic Phenomenon", *Psychological Science*, Vol: 7, No: 3, pp. 186-189.

Lyubomirsky, S. and Lepper, H. S. (1999), "A Measure Of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation", *Social Indicators Research*, 46, ss. 137–155

Lyubomirsky, S. (2001), "Why are Some People Happier than Others? The Role of Cognitive and Motivational Processes in Well-Being", *American Psychologis*t, Vol: 56, No: 3, pp. 239-249.

Lyubomirsky, S., King, L. and Diener, E. (2005), "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?", *Psychological Bulletin*, Vol: 131, No: 6, pp. 803-855.

Lyubomirsky, S., and Dickerhoof, R. (2010), "A Construal Approach to Increasing Happiness", *Social Psychological Foundations of Clinical Psychology*, Ed: J. Tangney and J. E. Maddux, Guilford Press, New York.

Madlock, P. E. (2012), "The Influence of Cultural Congruency, Communication, and Work Alienation on Employee Satisfaction and Commitment in Mexican Organizations", *Western Journal of Communication*, 76:4, pp. 380-396.

Mallinckrodt, B., Abraham W. T., Wei M. and Russell, D. W. (2006) "Advances in Testing the Statistical Significance of Mediation Effects", *Journal of Counseling Psychology*, Vol:53, No:3, pp.372–378

Mann, S. J. (2001), "Alternative Perspectives on the Student Experience: Alienation and Engagement", *Studies in Higher Education*, 26:1, pp. 7-19.

Marcuse, H. (1990), *Tek Boyutlu İnsan*, Çev: Aziz Yardımlı, İdea Yayınları, İstanbul.

Mardia, K. V. (1970), "Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications", *Biometrika*, Vol: 57, No: 3, pp. 519-530.

Martin, B., Cashel, C., Wagstaff, M. and Breunig, M. (2006), *Outdoor Leadership: Theory and Practice*, Sheridan Books, USA.

Martin, J. (2005), *Organizational Behavior and Management*, 3rd Edition, Thompson Learning, London, UK.

Martin, C. C. (2013), "Individual Differences in Three Types of Motive Congruence: Normative, Configural and Temporal", *Master Thesis*, The College of William and Mary, Department of Psychology, Williamsburg.

Martinko, M. J., Harvey, P. and Douglas, S. C. (2007), "The Role, Function, And Contribution of Attribution Theory to Leadership: A Review", *The Leadership Quarterly*, 18, 561-585.

Marturano, A., and Gosling, J. (2007), *Leadership: The Key Concepts*, Antony Rowe Ltd., Wiltshire, Great Britain.

Marx, K. (2013), *Yabancılaşma*, Çev: Kanan Somer, Ahmet Kardam, Sevim Belli, Arif Gelen, Yurdakul Fincancı ve Alaattin Bilgi, Der: Barışta Erdost, Sol Yayınları, Ankara.

Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol: 50 No: 4, pp. 370–396.

Mccullough, G., Huebner, H. S. and Laughlin, J. E. (2000), "Life Events, Self-Concept, And Adolescents' Positive Subjective Well-Being", *Psychology in the Schools*, Vol: 37,No: 3, pp. 281-290.

McKee, A. (2012), *Management: A Focus on Leaders*, Pearson Education Inc., New Jersey.

McInstoch, G. L. and Rima, S. D., "Overcoming The Dark Side of Leadership", *http://www.jafriedrich.de/pdf/Book%20summary%20-%20Overcoming%20the%20Dark%20Side%20of%20Leadership.pdf*.

Mendenhall, E. M., Osland, J. S., Bird, A., Oddov, G. R., Maznevski, L. M. (2013), *Global Leadership: Research, Practice and Development***,** Routledge Inc., New York, USA.

Mendoza, M. J. S. And Lara, P. Z. M. (2008), "The Impact of Work Alienation On Organizational Citizenship Behavior in The Canary Islands", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol: 15, No:1, pp. 56 – 76.

Mercan, N. (2010), "Dijital Dünyada Zaman, Mekan, İnsan İlişkileri ve Yabancılaşma", Silahlı Kuvvetler Dergisi, Sayı: 403, ss. 101-111.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. and Dukerich, J. M. (1985), "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 30, No: 1, pp. 78-102.

Merton, R. K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, New York.

Meydan, C. M. ve Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Michalos, A. C. (1985), "Multiple Discrepancies Theory", *Social Indicators Research*, 16, pp. 347-413.

Michelas, R. E., Dubinsky, A. J., Kotabe, M. and Lim, C. U. (1996), "The Effects of Organizational Formalization on Organizational Commitment and Work Alienation in US, Japanese And Korean Industrial Salesforces", *European Journal of Marketing*, Vol: 30 No: 7, pp. 8-24.

Micheals, R. E., Corn, W. L., Dubinsky, A. J. and Joachımsthale, E. A. (1988), "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, Vol: 25, No: 4, pp. 376-383.

Middleton, R. (1963), "Alienation, Race, and Education", *American Sociological Review*, Vol: 28, No: 6, pp. 973-977.

Miner, J. B. (2011), *Organizational Behavior 6: Integrated Theory, Development and The Role of Unconscious*, M.E. Sharpe Inc., USA.

Mullins, L. J., (2005), *Management and Organizational Behaviour*, 7th Edition, Pearson Education Limited, England.

Mottaz, C. J. (1981), "Some Determinants of Work Alienation", *The Sociological Quarterly*, Vol: 22, No: 4, pp. 515-529.

Myers, D. G. and Diener, E. (1995), "Who is Happy?", *Psychological Science*, Vol: 6, No: 1, pp. 10-19.

Nabavi, S. A. and Shahryari, M. (2014), "Reasons and Outcomes of Work-Family Conflict and Work Alienation as one of Its Outcomes", *Security and Social Order Strategic Studies Journal*, 3rd Year, Vol: 7, No:1, pp. 13-15.

Nahavandi, A. (2008), *The Art and Science of Leadership*, 5th Edition, Prentice Hall.

Nair, N. and Vohra, N. (2010), "An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers", *Management Decision*, Vol: 48, No: 4, pp. 600-615.

Natsawang, P., Intaraprasong B. and Pattarachachai J. (2011), "Work Alienation of Professional Nurses in District Hospitals in The Central Region Of Thailand", *Journal of Public Health Development*, 9(3), ss. 287-300.

Neal, A. G. and Seeman, M. (1964), "Organizations and Powerlessness: A Test of the Mediation Hypothesis", *American Sociological Review*, Vol: 29, No: 2 , pp. 216-226.

Neal, A. G. and Retting, S. (1963), "Dimensions of Alienation Among Manual and Non-Manual Workers", *American Sociological Review*, Vol: 28, No: 4, pp. 599-608.

Nettler, G. (1957), "A Measur of Alienation", *American Sociological Review*, Vol: 22, No: 6, pp. 670-677.

Neugarten, B. L., Havighurst, R. J. and Tobin, S. S. (1961), "The Measurement of Life Satisfaction", *Journal of Gerontology*, Vol: 16, pp. 134-143.

Nigar, F. (2014), "Ortaokul Öğrencileri İle Yatılı Bölge Ortaokul Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş ve Temel Psikolojik İhtiyaçlar Düzeyinin Karşılaştırması", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.

Northouse, P. G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*, 5th Edition, Sage Publication, USA.

Northouse, P. G. (2012), *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition, Sage Publication, USA.

O'Conner, E. (2005), "Student Well-Being: A Dimension of Subjective Well-Being?", *Honours Thesis*, Deakin University School of Psychology, Australia.

O'Donohue, W. and Nelson, L. (2012), "Work Engagement, Burn-Out, and Alienation: Linking New and Old Concepts of Positive and Negative Work Experiences", *BAM Annual Conference*.

Ofluoğlu, G. Ve Büyükyılmaz, O. (2008), "Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 113-144.

Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E. and Suh, E. M. (1999), "Cross-Cultural Variations in Predictors of Life Satisfaction: Perspectives From Needs and Values", *Society for Personality and Social Psychology*", Vol: 25, No: 8, pp. 980-990.

Oishi, S. and Diener, E. (2001), "Goals, Culture, and Subjective Well-Being", *Personality And Social Psychology Bulletin*, Vol: 27, No: 12.

Omodei, M. M. and Wearing, A. J. (1990), "Need Satisfaction and Involvement in Personel Projects: Toward an Integrative Model of Subjective Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 59, No: 4, pp. 762-769.

Organ. D, W.. and Greene. G. N, (1981), "The Effects Of Formalization On Professional Involvement: A Compensatory Process Approach", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 26, No: 2, pp. 237-252.

Orhunbilge, N. (2010), *Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*, İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi.

Ormel, J., Lindenberg, S., Steverink, N. and Verbrugge, L. M. (1999), "Subjective Well-Being and Social Production Functions", *Social Indicators Research*, 46, pp. 61-90.

Osborn, C. E. (2000), *Statistical Applications for Health Information Management*, Aspen Publishers, USA.

Osin, E. (2009), "Subjective Experience of Alienation: Measurement and Correlates", *Existenzanalyse*, https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/76388542, 1/2009, pp. 4-11.

Otrar, M. ve Halaçoğlu, B. (2011), "Akademisyenlerde Mesleğe Yabancılaşma Ölçeği (AYÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Uluslararası Eğitim*

*Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri* (içinde), Bişkek-Kırgızistan: Türk-Kırgız Manas Üniversitesi.

Öge, H. S., Çiftçi, E. and Karaboğa, K. (2014), "The Role of Personality Characteristics and Psychological Harassment Behaviors Which Employees Are Exposed on Work Alienation", *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, Vol: 8, No: 8, pp. 2644-2653.

Öksüz, E. ve Malhan, S. (2005), *Sağlığa Bağlı Yaşam Kalitesi Kalitemetri*, Başkent Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Özbek, M. F. (2011), "Örgüt İçerisindeki Güven Ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, ss.231-248.

Özbudun, S. Ve Demirer, T. (2008), "Yabancılaşma", *Yabancılaşma Ve…,* Ütopya Yayınevi, Ankara.

Özçınar, M. (2011), "Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Özdoğan, B. (2014), "İşe Yabancılaşma, Örgütsel İklim ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özel, İ. (2010), Üç Mesele: Teknik-Medeniyet-Yabancılaşma, Şule Yayınları, İstanbul.

Özmen, A. (1999), "Ünite 3: Örnekleme", *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,* Editör: Prof.Dr. Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1081, Eskişehir.

Page, K. M. and Vella-Brodrick, D. A. (2009), "The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model", *Social Indicators Research*, Vol: 90, pp. 441-458.

Pappenheim, F. (2002), *Modern İnsanın Yabancılaşması: Marx'a ve Tönnies'ye Dayalı Bir Yorum*, Çev: Salih Ak, Phoenix Yayınevi, Ankara.

Park, N. (2004), "The Role of Subjective Well-Being in Positive Youth Development", *ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 591: 25, pp. 25-39.

Patır, S. (2009), "Faktör Analizi ile Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, ss. 69-86.

Pavot, W. And Diener, E. (1993), "Reviwe of the Satisfaction with Life Scale", *Social Indicators Research Series,* 39, pp. 101-117.

Pavot, W., Diener, E., Colvin, C. R. and Sandvik, E. (2010), "Further Validation of the Satisfaction With Life Scale: Evidence for the Cross-Method Convergence of Well-Being Measures", *Journal of Personality Assessment*, Vol: 57, No: 1, pp. 149-161.

Payne, D. E. (1974), "Alienation: An Organizational-Societal Comparison", *Social Forces*, Vol: 53, No: 2, Special Issue, pp. 274-282.

Pearce, C. L. and Conger, J. A. (2003), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, USA.

Pearlin, L. I. (1962), "Alienation from Work: A Study of Nursing Personnel", *American Sociological Review*, Vol: 27, No: 3, pp. 314-326.

Pelit, E., İstanbullu-Dinçer ve Kılıç (2015), "The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey", *Journal of Management Research*, Vol: 7, No: 4, pp. 82-110.

Peterson, R. A. (1965), "Review: Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry", *The Sociological Quarterly*, Vol: 6, No: 1, pp. 83-85.

Pınar, İ. (1999), "Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı", *Yönetim*, Yıl: 10, Sayı: 34, ss. 24-40.

Pinguart, M. and Sörensen, S. (2000), "Influences of Socioeconomic Status, Social Network, and Competence on Subjective Well-Being in Later Life: A Meta-Analysis", *Psychology and Aging*, Vol: 15, No: 2, pp. 187-224.

Podsakoff, P. M., Williams, L. J. and Tudor, W. D. (1986), "Effects of Organizational Formalization On Alienation Among Professionals And Nonprofessionals", *Academy of Management Journal*, Vol: 29, No: 4, pp. 820-831.

Powell, W. E. (1994), "The Relationship Between Feelings of Alienation And Burnout in Social Work", *Families in Society*, Vol 75 (4), pp. 229-235.

Prasad, P. N. (2014), "Work Alienation Among The Employees in IT Sector", *Parıpex - Indıan Journal Of Research*, Vol: 3, No: 5, pp. 140-142.

Rajeesh, T. C. (2012), http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/5695/9/08_chapter%202.pdf.

Ramaswami, S. N., Agarwal, S. and Bhargava, M. (1993), "Work Alienation of Marketing Employees: Influence of Task, Supervisory and Organizational Structure Factors", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol: 21, No: 3, pp. 179-193.

Rask, K., A˚stedt-Kurki, P. and Laippala, P. (2002), "Adolescent Subjective Well-Being and Realized Values", *Issues And Innovations In Nursing Practice*, Vol: 38, No: 3, pp. 254-263.

Raven, B. H. (1992), "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", *To the Educatıonal Resources Informatıon Center (Erıc).*

Raven, B. H. (2008), "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", *Analysis of Social Issuesand Public Policy*, Vol: 8, No: 1, pp. 1-22.

Raykov, T. and Marcoulides, G. A. (2009), *A First Course in Structural Equation Modeling*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, London.

Reisinger, Y. and Turner, L. (1999), "Stuctural Equation Modelling with LISREL: Application in Tourism", *Tourism Management*, 20, pp. 71-88.

Rishi, P. and Mudaliar, R. (2014), "Climate Stress, Behavioral Adaptation and Subjective Well Being in Coastal Cities of India", *American Journal of Applied Psychology*, Vol: 2, No: 1, pp. 13-21.

Robbins, S. P., and Judge, T. A., (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education Limited, England.

Robbins, S. P., (2003), *Essential of Organizational Behavior*, 7th Edition, Pearson Education, USA.

Rost, J. C. (1993), *Leadership for the Twenty First Century*, British Library Cataloguing Publication, USA.

Rosenthal, S. A. and Pittinsky, T. L. (2006), "Narcissistic Leadership", *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 617-633.

Russell, J. A. (2003), "Core Affect and the Psychological Construction of Emotion", *Psychological Review*, Vol: 110, No: 1, pp. 145–172.

Russell, J. E. A. (2008), "Promoting Subjective Well-Being at Work", *Journal of Career Assessment*, Vol: 16 No: 1, pp. 117–131

Ryan, R. M and Deci, E. L. (2001), "On Happiness And Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and EudaimonicWell-Being", *Annual Review of Psychology*, Vol: 52, pp. 141-166.

Rydstedt, L. W., Johnsen, S. K., Lundh, M. And Devereux J. J. (2013), "The Conceptual Roles of Negative and Positive Affectivity in the Stressor-Strain Relationship", *Europe's Journal of Psychology*, Vol: 9, No: 1.

Ryff, C. D. (1989a), "Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Ageing", *International Journal of Behavioral Development*, 12 (1), pp. 35-55.

Ryff, C. D. (1989b), "Happiness Is Everything, Or Is It? Explorations On The Meaning of Psychological Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 57, No: 6, pp. 1069-1081.

Sadler, P. (2003), *Leadership*, Kogan Page Limited, USA.

Saeed, R., Shakeel, M. and Lodhi, R. N. (2013), "Ethical Behavior and Employees Job Performance in Education Sector of Pakistan", *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18 (4), pp. 524-529.

Salerno, R. A. (2003), *Landscapes of Abandonment Capitalism, Modernity and Estrangemet,* State University of New York Press, USA.

Salihoğlu, G. H. (2014), "Örgütsel Yabancılaşma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2.

San, C. (2003), "Yabancılaştırma-Yabancılaşma", *Amme İdaresi Degisi*, Cilt: 36, Sayı: 3, ss. 1-7.

Sanari, A. (2013), "Exploring the conceptualization of work alienation in different cultural contexts", *International Conference on Marketing Paradigms in Emerging Economies*, 16th February, Lonavala, India.

Sarachk, B. (1968), "Greek Concepts of Leadership", *The Academy of Management Journal*, Vol: 11, No: 1, pp. 39-48.

Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. and Densten, I.L. (2002), "Work Alienation and Organizational Leadership", *British Journal of Management*, Vol: 13, pp. 285–304.

Sayers, S. (2003), "Creative Activity and Alienation in Hegel and Marx", *Historical Materialism*, Vol: 11, No: 1, pp.107–128.

Schabracq, M. and Cooper, C. (2003), "To Be Me or Not to Be: About Alienation", *Counselling Psychology Quarterly*, Vol: 16, No: 2, pp. 53–79.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. and Uhl-Bien, M., (2010), *Organizational Behavior*, 11th Edition, John Wiley& Sons Inc., USA.

Scheriesheim, C. A. and Bird, B. J., (1979), "Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership", *Journal of Management*, Vol: 5, No: 2, pp. 135-145.

Scheriesheim, C. A. and Stogdill, R. M., (1975), "Differences In Factor Structure Across Three Versions Of The Ohio State Leadership Scales", *Personnel Psychology*, 28, pp. 189-206.

Scheff, T. J. (2008), "Awareness Structures: Defining Alienation/Solidarity", *Journal of Power*, Vol: 1, No: 3, pp. 237–250.

Schimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V. and Ahadi, S. (2002), "Culture, Personality, and Subjective Well-Being: Integrating Process Models of Life Satisfaction", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 82, No: 4, pp. 582–593.

Schmitt, R. (2003), *Alienation and Freedom*, Westview Press, USA.

Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2010), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 3rd Edition, Taylor & Francis Group, New York.

Seemann, M. and Seemann, A. Z. (1994), "Life Strains, Alienation, and Drinking Behavior*", Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, Vol:16, No: 2, pp. 1999-205.

Seeman, M., Seeman, A. Z. and Budros, A. (1988), "Powerlessness, Work, and Community: A Longitudinal Study of Alienation and Alcohol Use", *Journal of Health and Social Behavior*, Vol: 29, No: 3, pp. 185-198.

Seeman, M. (1983), "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes", *Social Psychology Quarterly*, Vol: 46, No: 3, pp. 171-184.

Seeman, M. (1976), "Empirical Alienation Studies: An Overview", *Theoris of Alienation Critical Perspectives in Philosophy and Social Science*, Edt: R. Felix Geyer and David R. Schweitzer, Springer, U.S.

Seeman, M. (1975), "Alienation Studies", *Annu. Rev. Sociol*., 1, pp. 91-123.

Seeman, M. (1967), "On the Personal Consequences of Alienation in Work", *American Sociological Review*, Vol: 32, No: 2, pp. 273-285.

Seeman, M. (1959), "On the Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, Vol: 24, No: 6, pp. 783-791.

Seyidoğlu, H. (2003), "*Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, 9. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul.

Shantz, A., Alfes, K. and Truss, C. (2012), "Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice", *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-22.

Shepard, J. M. (1977), "Technology, Alienation and Job Satisfaction", *Annual Review of Sociology*, 3, pp. 1-21.

Shimmack, U. and Diener, E. (2003), "Predictive Validity of Explicit and Implicit Self-Esteem for Subjective Well-Being", *Journal of Research in Personality*, 37, pp. 100–106.

Shimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V. and Ahadi, S. (2002), "Culture, Personality, and Subjective Well-Being: Integrating Process Models of Life Satisfaction", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 82, No: 4, pp. 582–593.

Schimmack, U. (2008), "The Structure of Subjective Well-Being", *The Science of Subjective Well-Being*, Edt: Michael Eid and Randy J. Larsen, Guilford Publications, New York.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger H. and Müller, H. (2003), "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, Vol: 8, No:2, pp. 23-74.

Sharma, A. (2011), "Subjective Well-Being of Retired Teachers: The Role of Psycho-Social Factors", *International Journal of Psychological Studies*, Vol: 3, No: 1, pp. 36-42.

Shartle, C. L., (1979), "Early Years of the Ohio State University Leadership Studies", *Journal of Management*, Vol: 5, No: 2, pp. 127-134.

Shaw, J. B, Erickson, A. and Nassirzadeh F. (2014), "Destructive leader behaviour: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire", *Leadership*, Vol: 10, No: 2, pp. 218-239.

Shehada, M. And Khafaje, N. (2015), "The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and Its Impact on Work Conditions", *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 6, No: 2, pp. 82-86.

Shier, M. L. and Graham, J. R. (2010), "Work-Related Factors That Impact Social Work Practitioners' Subjective Well-Being: Well-Being in The Workplace", *Journal of Social Work*, 11(4), pp. 402–421.

Shier, M. L. and Graham, J. R. (2013), "Organizations and Social Worker Wellbeing: The Intra-Organizational Context of Practice and Its Impact on A Practitioner's Subjective Well-Being", *Journal of Health and Human Services Administration*, 36(1), 61-105.

Shmotkin, D. (1990), "Subjectıve Well-Being As a Function of Age and Gender: A Multivariate Look For Differentiated Trends", *Social Indicators Research*, 23, pp. 201-230.

Singh, Y. and Buitendach, J. H. (2014), "Psychological Capital, Subjective Wellbeing, Organisational Virtuousness And Organisational Citizenshıp Behaviour Amongst", *2014 Asıan Congress Of Applıed Psychology Teachers Conference Proceedings*, May 7 - 8, 2014, Singapore.

Smith, H. P. and Bohm, R. M. (2008), "Beyond Anomie: Alienation and Crime", *Critical Criminology*, Vol: 16, No: 1, pp. 1-15.

Sookoo, N. (2014), "Perceptıons Of Injustice and Alienation Dynamics Within The Workplace", *Journal of the Department of Behavioural Sciences*, Vol: 3, No: 1, pp. 81-99.

Springer, M. L. (2005), *A Concise Guide to Program Management: Fundamental Concepts and Issues*, Purdue University Press, USA.

Srivastava, S. K. (2005), *Organizational Behaviour and Management*, Sarup & Sons, 1st Edition, New Delhi.

Steel, P., Schmidt, J. And Schultz, J. (2008), "Refining the Relationship Between Personality and Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, Vol: 134, No: 1, pp. 138-161.

Stevenson, B. and Wolfers J. (2008), "Economic Growth and Subjective Well-Being: Reassessing the Easterlin Paradox", *Working Paper*, Wharton School, University of Pennsylvania, prepared for Brookings Papers on Economic Activity, Spring.

Stogdill, R. M. (1948), "Personel Factors Associated with Leadership: A survey of the Literature", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied,* 25, pp. 37-71.

Stone, A. G., Russel, R. F. And Patterson, K. (2004), "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal,* Vol: 25, No: 4, pp. 349-361.

Suh, E., Diener, E. and Fujita F. (1996), "Events and Subjective Well-Being: Only Recent Events Matter", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 70, No: 5, pp. 1091-1102.

Sui, Y. and Wang, H. (2014), "Relational Evaluation, Organization-Based Self-Esteem, and Performance: The Moderating Role of Allocentrism", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol: 21, No: 1, pp. 17-28.

Sulu, S., Ceylan, A. and Kaynak, R. (2010), "Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals", *International Journal of Business and Management,* Vol: 5, No: 8, pp. 27-38.

Swain, D. (2013), *Marx'ın Teorisine Bir Giriş Yabancılaşma*, Çev: Hande T. Urbarlı, Durak İstanbul Dizisi, İstanbul.

Şenturan, Ş. (2007), "Mesleki Yabancılaşma: Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma Sonucu Ceşitli Kurumlara Aktarılan Calışanların Durumu", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 91-104.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006), "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, ss. 569-587.

Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara.

Şirin, E. F. (2009), "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,* 4 (4), ss. 164-177.

Şirin, E. F. and Yetim, A. A. (2009), "Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 69-84.

Taamneh, M. and AL-Gharaibeh, S. M. A. (2014), "The Impact of Job Security Elements on the Work Alienation at Private Universities in Jordan (A Field

Study from Employees perspective)", *European Journal of Business and Management*, Vol: 6, No: 26, pp. 56-68.

Tamir, M. And Diener, E. (2008), "Chapter 24: Approach-Avoidance Goals and Well-Being: One Size Does Not Fit All", *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*, Edt: A. J. Elliot, Taylor and Francis Group, USA.

Tavşancıl, E. (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014), "Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, ss. 121-138.

Temel, C., Mirzeoğlu, N. ve Mirzeoğlu, A. D. (2013), "An Investigation of Physical Education Teachers' Work Alienation Level According to Some Variables", *International Journal of Academic Research*, Vol: 5, No: 4, pp. 502-508.

Tezcan, M. (2010), *Sosyolojiye Giriş*, Genişletilmiş 5. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.

Tokmak, İ. (2014), "Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi", *Journal of Business Research Turk*, 6/3, pp.134-156.

Tolan, B. (1993), *Sosyoloji*, Adım Yayıncılık, Ankara.

Triandis, H. C. (2000), "Cultural Syndromes and Subjective Well-Being", *Culture and Subjective Well-Being*, Edt: Ed Diener and Eunkook M. Suh, The MIT Press, pp. 13-35.

Tummers, L. G. and Den Dulk L. (2013)," The Effects of Work Alienation on Organizational Commitment, Work Effort And Work-To-Family Enrichment", *Journal of Nursing Management*.

Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014), "Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 105-117.

Turan, M. ve Parsak G. (2011), "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma", *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 20, Say: 2, ss. 1-20.

Tuzgöl-Dost, M. (2004), "Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri", *Basılmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Türkay, O., Solmaz, S. A., Yenişehirlioğlu, E. ve Ünal, A. (2013), "Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: İstanbul'da Yerleşik Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma",*1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 15-16 Kasım Sakarya, ss. 326-334.

Uchida, Y. and Ogihara, Y. (2012), "Personal or Interpersonal Construal of Happiness: A Cultural Psychological Perspective", *International Journal of Wellbeing*, 2(4), pp. 354-369.

Uddin, M. N. and Alam, M. S. (2014), "Effectiveness of Leadership Behaviour Among Academicians: A Study at Shahjalal University of Science and Tecnologcy", *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studys*, 5 (6), pp. 695-704.

Ulloa, B. F. L., Møller, V. And Sousa-Poza, A. (2013), "How Does Subjective Well-Being Evolve with Age? A Literature Review", *IZA Institute for The Study of Labor*, Discussion Paper No: 7328, Germany.

Ulusoy, H. (1988), "Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe Yabancılaşma", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, Cilt: 32, No: 1.2, ss. 77-84.

Ünsar, A. S. ve Karahan, D. (2011), "Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 21, ss. 361-378.

Vadeveloo, T., Ngah, N. S. and Jusoff, K. (2009), "The Effectiveness of Leadership Behavior Among Academician of Universiti Teknologi MARA Terengganu", *Management Science and Engineering*, Vol: 3, No: 3, pp. 1-8.

Valadbigi, A. (2014), "The Study of the Elements of Work Alienation: A Case Study of the Urmia White Cement Factory, Western Azarbayjan Province, Iran", *Asian Social Science*, Vol:7, No: 6, pp. 206-219.

Veenhoven, R. (2008), "Sociological Theories of Subjective Well-Being", *The Science of Subjective Well-Being*, Edt: Michael Eid and Randy J. Larsen, Guildford Publications, New York.

Vredenburg, D., J. and Sheridan, J. E. (1979), "Individual and Occupational Determinants of Life Satisfaction and Alienation" *Human Relations*, (32), pp.1023-1038.

Vries, M. K. (2007), *Liderliğin Gizemi*, Çev: Zülfü Dicleli, MESS Yayınları, İstanbul.

Vroom, V. H. (1973), Research: A New Look at Managerial Decision Making",*Organizational dynamics, 1*(4), pp. 66-80.

Vroom, V. H. (1976), "Can Leaders Learn to Lead", *Organizational Dynamics*, Vol:4, Iss: 3, pp. 17-28.

Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1974), "Leadership and Decision Making", *Decision Sciences Institute*, George State University.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. and Wu, Y. (2014), "Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes", *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 5-21.

Walumbwa, F, Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. And Peterson, S. (2008),"Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Journal of Management*, 34:1, pp. 89-126.

Warr, P. (1999), "Well-Being at the Workplace", *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*, Edt: Daniel Kahneman, Edward Diener, Norbert Schwarz, Russell Sage, New York.

Warr, P. B. (2011), *Work, Happiness and Unhappiness*, Taylor & Francis e-Library,

Watson, D. (1988), "Intraindividual and Interindividual Analyses of Positive and Negative Affect: Their Relation to Health Complaints, Perceived Stress, and Daily Activities", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 54, No: 6, pp. 1020-1030.

Watson, D., Clark, L. A., and Tellegen, A. (1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales" *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, pp. 1063–1070.

Watson, D. and Pennebaker, J. W. (1989), "Health Complaints, Stress, and Distress: Exploring the Central Role of Negative Affectivity", *Psychological Review*, Vol: 96, No: 2, pp. 234-254.

Watson, D. and Clark, L. A. (1992), "On Traits and Temperament: General and Specific Factors of Emotional Experience and Their Relation to the Five-Factor Model", *Journal of Personality*, 60:2, pp. 441-476.

Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. ve Tellegen, A. (1999), "The Two General Activation Systems of Affect: Structural Findings, Evolutionary

Considerations Psychobiological Evidence", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 76, No: 5, pp. 820-838.

West, E. G. (1988), "The Political Economy Alienation: Karl Marx and Adam Smith", *Karl Marx's Economics Critical Assessments*, Edt: John Cunningham Wood, Croom Hell, USA.

West, Stephen G., John. F. Finch and Patrick. J. Curran, "Structural Equation Models With Nonnormal Variables: Problems and Remedies", *Structural Equation Modeling Concepts, Issues and Applications*, Ed. Rick H. Hoyle, SAGE Publication.

Western, S. (2008), *Leadership A Critical Text*, Sage Publication Ltd., London.

Wilson, W. (1967), "Corralates of Avowed Happiness", *Psychological Bulletin*, Vol: 67, No: 4, pp. 294-306.

Witter, R. A., Okun, M. A., Stock, W. A. and Haring, M. J. (1984), "Education and Subjective Well-Being: A Meta Analysis", *Educational Evaluation and Policy Analysis*,Vol: 6, No: 2, pp. 165-173.

Wood, J. V. (1996), "What is Social Comparison and How Should We Study it?", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol: 22, No: 5, pp. 520-537.

Woolley, L., Caza, A. and Levy, L. (2010), "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, XX (X), pp. 1-11.

Yalçın, İ. ve Koyuncu, S. C. (2014), "Örgütsel Yabancılasma Olgusunun İsTatmini Üzerine Etkisi: Niğde İli'nde Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26), ss. 86-94.

Yeniçeri, Ö. (2009), *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013), "İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Vol: 6, No: 6, pp. 1253-1284.

Yılmaz, H. and Arslan, C. (2013), "Subjective Well-Being, Positive and Negative Affect in Turkish University Students", *The Online Journal of Counseling and Education*, 2(2), pp. 1-8.

Yılmaz, V. (2004), "LISREL ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.

Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol: 15, No: 2, pp. 251-289.

Yukl, G. (1993), "A Retrospectıve on Robert House's "1976 Theory of Charısmatıc Leadership" And Recent Revisions", *Leadership Quarterly*, 4 (3/4), pp. 367-373.

Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th Edition, Pearson Education Inc, New Jersey.

Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004), *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara.

Zaccaro, S. J., Foti, R. J. and Kenny, D. A. (1991), "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, No: 2, pp. 308-315.

Zaccaro, S. J., Kemp, C. and Bader, P. (2004), "Leader Traits and Attributes", *The Nature of Leadership*, Ed: J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg, Thousand Oaks, Sage Publication, pp. 101-124.

Zaccaro, S. J. (2007), "Trait Based Perspective of Leadership", *American Psychologist*, Vol: 62, No: 1, pp. 6-16.

Zaleznik, A. (1992), "Managers and Leaders. Are They Different?", *Harward Business Review*, March-April.

Zielinski, A. E. and Hoy, W. K. (1983), "Isolation and Alienation in Elemantry Schools", *Educational Administration Quartely*, Vol: 19, No: 2, pp. 27-45.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54ec7887401615.76150560, Erişim Tarihi: 24.02.2015.

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5564d12425d938.26246094, Erişim Tarihi: 26.05.2015.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.557d871e7a8f58.52378380, Erişim Tarihi: 14. 06. 2015.

http://hr.ufl.edu/learn-grow/leadership-development/advanced-leadership-for-academics-and-professionals/ Erişim Tarihi: 15.04.2015.

http://www.tassausa.org/Newsroom/item/2044/D%C3%BCzce-University---Turkish-University-Leadership-Improvement-Programme-TULIP, Erişim Tarihi: 15.04.2015.

http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/SWLS.html, Erişim Tarihi: 10.05.2015.

https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&q=%22subjective+well-being%22&btnG=&lr=, Erişim Tarihi: 10.06.2015.

https://scholar.google.com.tr/scholar?q=%22%C3%B6znel+iyi+olu%C5%9F%22&btnG=&hl=tr&as_sdt=0%2C5, Erişim Tarihi: 10.06.2015.

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp, Erişim Tarihi: 10.06.2015.

http://sozluk.ihya.org/sosyal-bilimler-sozlugu/yabancilasma.html, Erişim Tarihi: 14.06.2015.

http://www.istatistikanaliz.com/gecerlilik_analizi.asp, Erişim Tarihi: 17.02.2016.

# EK-1 TEZ ANKETİ

**Sayın Katılımcı;**

Elinizdeki anket, liderlik davranışının, çalışanların öznel iyi oluşlarını ve yabancılaşma düzeylerini nasıl etkilediğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek veriler Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda devam etmekte olan doktora tez çalışması için bir veri tabanı oluşturacaktır. Vereceğiniz cevaplar *bilimsel çalışma dışında kesinlikle başka bir amaç için* kullanılmayacaktır.
Yardımlarınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

**Arş.Gör. Işıl USTA** **Prof .Dr. A.Sinan ÜNSAR**

| **Liderlik Davranışı**<br><br>**Aşağıdaki ifadeleri, yöneticinizi (*bölüm başkanı*) liderlik özellikleri açısından değerlendiriniz.** | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Yöneticim, benden ne beklediği konusunda bilgilendirir. | | | | | |
| 2. Yöneticim, benimle arkadaşça bir iş ilişkisi sürdürür. | | | | | |
| 3. Yöneticim, bir problem ile karşılaştığı zaman bana danışır. | | | | | |
| 4. Yöneticim, benim düşünce ve önerilerimi anlayışla dinler. | | | | | |
| 5. Yöneticim, ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda beni bilgilendirir. | | | | | |
| 6. Yöneticim, benden en yüksek seviyede performans beklediği konusunda beni bilgilendirir. | | | | | |
| 7. Yöneticim, çalışanlarına danışmadan hareket eder. | | | | | |
| 8. Yöneticim, bir gruba ait olmanın keyifli olduğunu göstermek için küçük jestler yapar. | | | | | |
| 9. Yöneticim, standart kural ve düzenlemelere uymamı ister. | | | | | |
| 10. Yöneticim, performans gösterebilmem için oldukça zorlayıcı hedefler belirler. | | | | | |
| 11. Yöneticim, benim duygularımı incitecek şeyler söyler. | | | | | |
| 12. Yöneticim, işlerin nasıl yürütüleceği konusunda benim önerilerimi sorar. | | | | | |
| 13. Yöneticim, performansımın devamlı artması için beni cesaretlendirir. | | | | | |
| 14. Yöneticim, benden beklenilen performans seviyesini açıklar. | | | | | |
| 15. Yöneticim, görevimi yerine getirirken karşılaştığım problemlerle başa çıkmam için yardımcı olur. | | | | | |
| 16. Yöneticim, işin çoğu amaçlarının yerine getirilmesi konusunda yeteneklerim ile ilgili şüpheleri olduğunu bana gösterir | | | | | |
| 17. Yöneticim, hangi işlerin yapılması gerektiği konusunda benim önerilerimi alır. | | | | | |
| 18. Yöneticim, işle ilgili, benden ne beklediği konusunda yetersiz açıklamalar yapar. | | | | | |
| 19. Yöneticim, ulaşmam için zorlayıcı hedefler koyar. | | | | | |
| 20. Yöneticim, kişisel ihtiyaçlarımı düşünen bir tavır sergiler. | | | | | |
| 21. Yöneticim, İsteklerine tamamen uymamı talep eder. | | | | | |
| 22. Yöneticime insanlar arasında karşı koymam onu rahatsız eder. | | | | | |
| 23. Yöneticim, bütün toplantılarda son kararı kendisi alır. | | | | | |
| 24. Yöneticimin gözünde, iyi bir çalışanın kurallara uyması gerekmektedir. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 25. Yöneticim, bilgi paylaşımında bulunmaz. | | | | | |
| 26. Yöneticim, gerçek niyetini bilmeme izin vermez. | | | | | |
| 27. Yöneticim, işe olan katkımı önemsiz görür. | | | | | |
| 28. Yöneticim, iş ile ilgili haklarımı korumakta yetersiz kalır. | | | | | |
| | | | | | |
| **İşe Yabancılaşma**<br>**Aşağıdaki ifadeleri çalışma ortamınızdaki durumunuz açısından değerlendiriniz.** | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
| 1.Günlük işlerimi yaparken oldukça serbestim. | | | | | |
| 2.İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama fırsatına sahibim. | | | | | |
| 3.Günlük işlerimi yaparken kontrol yetkim azdır. | | | | | |
| 4.İş kararlarımın çoğunu önce üstlerime danışmadan alırım. | | | | | |
| 5.İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim. | | | | | |
| 6.İşimde yapacaklarımın çoğuna başka kişilerce karar veriliyor. | | | | | |
| 7.İşimde üstlendiğim rolü gerçekleştirirken kararlarımı kendim alırım. | | | | | |
| 8.Kurumun başarısında benim yaptığım iş önemli bir katkıya sahiptir. | | | | | |
| 9.Yaptığım işin sonucunu tam olarak algılayamadığım zamanlar oluyor. | | | | | |
| 10.Yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir. | | | | | |
| 11.Sıklıkla benim işimin önemli olmadığını hissediyorum. | | | | | |
| 12.Bu birimde genel işleyişle benim üstlendiğim rolün nasıl uyuştuğunu anlayabiliyorum. | | | | | |
| 13.İşimin, çalışma arkadaşlarımın işleriyle nasıl uyuştuğunu anlayabiliyorum. | | | | | |
| 14.Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum. | | | | | |
| 15.Maaşım, işimin en ödüllendirici yönüdür. | | | | | |
| 16.İşim bana kişisel başarı hissi sağlıyor. | | | | | |
| 17.Yaptığım işte gerçek yetenek ve becerilerimi kullanmak için az fırsatım oluyor. | | | | | |
| 18.İşim, kendimi ödüllendirme deneyimi sağlıyor. | | | | | |
| 19.İşim, genelde rutin ve sıkıcıdır, yaratıcılık fırsatı azdır. | | | | | |
| 20.İşim, ilginçtir ve gelişimime katkıda bulunur. | | | | | |

| **Yaşam Doyumu**<br>**Aşağıdaki ifadeleri yaşamınızı göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.** | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Bir çok yönden şimdiki hayatım ideallerime yakındır. | | | | | |
| 2.Sahip olduğum hayat koşulları mükemmeldir. | | | | | |
| 3. Hayatım beni tatmin ediyor. | | | | | |
| 4.Şimdiye kadar hayatımda ulaşmak istediklerimi elde ettim. | | | | | |
| 5.Tekrar dünyaya gelme şansım olsaydı şimdiki hayatımdan nerdeyse hiçbir şeyi değiştirmek istemezdim. | | | | | |

| **Hayatınızdaki Olumlu ve Olumsuz Duygular**<br><br>**Günlük hayatımda kendimi ….** | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum ne katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| İlgili hissediyorum. | | | | | |
| Tükenmiş hissediyorum. | | | | | |
| Heyecanlı hissediyorum. | | | | | |
| Üzgün hissediyorum. | | | | | |
| Güçlü hissediyorum. | | | | | |
| Suçlu hissediyorum. | | | | | |
| Ürkmüş hissediyorum. | | | | | |
| Saldırgan hissediyorum. | | | | | |
| Hevesli hissediyorum. | | | | | |
| Gururlu hissediyorum. | | | | | |
| Huzursuz hissediyorum. | | | | | |
| Uyanık (tetikte) hissediyorum. | | | | | |
| Mahcup hissediyorum. | | | | | |
| İlham almış hissediyorum. | | | | | |
| Endişeli hissediyorum. | | | | | |
| Kararlı hissediyorum. | | | | | |
| Özenli hissediyorum. | | | | | |
| Gergin hissediyorum. | | | | | |
| Üretken/faal hissediyorum. | | | | | |
| Korkmuş hissediyorum. | | | | | |

**1. Yaşınız?.....**

**2. Cinsiyetiniz?** ☐ Kadın ☐ Erkek

**3. Medeni durumunuz?** ☐ Bekar ☐ Evli

**4. Yetişme çağında en uzun süre bulunduğunuz yer?** ☐Köy ☐Belde ☐ İlçe ☐İl ☐ Büyükşehir

**5. Annenizin eğitim durumu?** ☐ Okur-yazar değil ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

**6. Babanızın eğitim durumu?** ☐ Okur-yazar değil ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

**7. Eğitim durumunuz?** ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

**8. Kaç aylık/yıllık tam zamanlı iş deneyiminiz var?.....**

**9. Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?.....**

**10. Unvanınız?** ☐ Uzman ☐ Arş.Gör. ☐ Arş.Gör.Dr. ☐ Öğr.Gör. ☐ Öğr.Gör.Dr. ☐ Yrd.Doç.Dr. ☐ Doç.Dr. ☐ Prof.Dr.

**11. Biriminiz?** ☐ Enstitü ☐ Fakülte ☐ Yüksekokul ☐ Meslek Yüksekokulu ☐ Konservatuvar ☐ Merkezler

**12.Aylık geliriniz**? ☐ 3000-4000 TL ☐ 4001-5000 TL ☐ 5001-6000 TL ☐ 6001 TL ve üzeri

**13. Çalıştığınız alan?** ☐ Sosyal Bilimler ☐ Fen Bilimleri ☐ Sağlık Bilimleri

# EK-2 ANKET İZİN YAZILARI

22/10/2015

**Prof. Dr. Sinan ÜNSAR'a**

"Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlıklı tez çalışmama veri toplayabilmek amacıyla ekte örneği sunulan anket formunun, Namık Kemal Üniversitesi Rektörlüğü, Kırklareli Üniversitesi Rektörlüğü ve Trakya Üniversitesi Rektörlüğü nezdinde akademik personele uygulanması için gerekli izinlerin alınmasını rica ederim.

Arş. Gör. Işıl USTA

Ek: Anket formu

22.10.2015

İŞLETME A.B.D. BAŞKANLIĞI'NA

Tez Danışmanlığı'nı yaptığım İşletme A.B.D. doktora öğrencisi Işıl USTA, "Liderlik Davranışlarının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlıklı tezine veri toplamak amacıyla ekte örneği sunulan anket formunu Namık Kemal, Trakya ve Kırklareli Üniversitesinde görev yapan akademik personele uygulamak istemektedir. Anket Formunun uygulanabilmesi için adı geçen üniversitelerin Rektörlüklerinden gerekli iznin alınması hususunda gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr.Agah Sinan ÜNSAR

**Ekler:**
1 adet anket formu örneği
1 adet öğrenci dilekçesi

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 354826159- 302.14-2622
Konu : Işıl USTA Hk

05 -11- 2015

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı 1118225251 numaralı Doktora programı öğrencisi Işıl USTA'nın **"Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması"** başlıklı tez çalışmasına veri toplayabilmesi için Üniversitemiz ile Namık Kemal Üniversitesi ve Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelle anket yapmak için izin isteğine dair Anabilim Dalı Başkanlığı'nın yazısı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Adı geçen üniversitelerden gerekli iznin alınması hususunda gereğini arz eğerim.

**Prof. Dr. İbrahim SEZGİN**
**Müdür**

**EK:** İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı Yazısı ve Ekleri (4 Sayfa)

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - 22030 Balkan Yerleşkesi / EDİRNE
Telefon : (0 284) 235 63 01 Faks : (0 284) 235 63 00
e-posta : sobe@trakya.edu.tr Elektronik Ağ : www.trakya.edu.tr

Telefon Ed.Yd.

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 59426830 - 302.14 - 1812 18207 19 Kasım 2015
Konu :

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Işıl USTA'nın "Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tez çalışmasına ilişkin Üniversitemizde görev yapan akademik personele anket yapma isteği uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Prof. Dr. Hüseyin SARIOĞLU**
**Rektör Yardımcısı**

20 -11- 2015

| T.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ | |
|---|---|
| Kayıt Tarihi | ..../...../201.. |
| Dosya No: | 302 |
| Kayıt No: | 3462 |
| HAVALE | GEREĞİ |
| ENSTİTÜ SEKRETERİ | |
| YAZI İŞLERİ | |
| ÖZLÜK İŞLERİ | |
| ÖĞRENCİ İŞLERİ | |
| MÜDÜR YARDIMCISI | |
| | |
| | |

Trakya Üniversitesi Rektörlüğü – Balkan Yerleşkesi 22030 EDİRNE
Telefon : (0 284) 235 05 91 Santral : (0 284) 223 42 10 Faks : (0 284) 223 00 23
e-posta : oidb@trakya.edu.tr Elektronik Ağ : www.trakya.edu.tr

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

19 Kasım 2015

Sayı : 59426830-302.14-1811 18206
Konu :

NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Işıl USTA'ya "Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tez konusu verilmiştir.

Söz konusu tez çalışmasına ilişkin Üniversitenizde görev yapan akademik personele anket yapılabilmesi için gerekli iznin sağlanılması hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Yener TÖRÜK
Rektör

Eki : Trakya Ünv.Sosyal Bil.Ens.Md.lüğü yazısı ve ekleri. (5 syf.)

Dağıtım :
Namık Kemal Üniversitesi
Kırklareli Üniversitesi

Trakya Üniversitesi Rektörlüğü – Balkan Yerleşkesi 22030 EDİRNE
Telefon : (0 284) 235 05 91 Santral : (0 284) 223 42 10 Faks : (0 284) 223 00 23
e-posta : oidb@trakya.edu.tr Elektronik Ağ : www.trakya.edu.tr

Tarih ve Sayısı: 03/12/2015-20697

*BENUHDE8*

T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 36204682-044-

Konu : Anket Uygulama İzni

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı 19/11/2015 tarihli, 59426830-302.14-1811-18206 sayılı ve "Anket Çalışması hk. (Öğrenci Işıl Usta)" konulu yazı
b) 01/12/2015 Tarihli, 36204682-044-53505 sayılı yazı

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Işıl USTA'nın, "Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlıklı tez çalışmasına ilişkin veri toplamak amacıyla düzenlediği anket formunun, Üniversitemizde cevaplama isteğinde bulunan akademik personel ile doldurulması uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. M. İhsan SOYSAL
Rektör V.

EK :
İlgi (b) yazı (1 sayfa)

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR
03/12/2015
Ayça ÇİNAR
Bilgisayar İşletmeni

Evrakı Doğrulamak İçin : http://ebys.nku.edu.tr/Validate_Doc.aspx?V=BENUHDE8
Namık Kemal Mah. Kampüs Cad. Süleymanpaşa / TEKİRDAĞ
Tel: 0282 250 00 00 /
E-Posta: personel@nku.edu.tr
Ayrıntılı bilgi için irtibat: Ayça Çinar
Faks: (282) 250 9907
Elektronik ağ:http://personel.nku.edu.tr/

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.