T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ ÇALIŞMA TUTKUNLUĞUNA ETKİSİ

Yakup KORKMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Danışman

Prof. Dr. Şebnem ASLAN

KONYA – 2020

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ ÇALIŞMA TUTKUNLUĞUNA ETKİSİ

Yakup KORKMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Danışman

Prof. Dr. Şebnem ASLAN

KONYA – 2020

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübesini her daim benimle paylaşan ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Şebnem ASLAN'a katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Ayrıca bu zor ve meşakkatli tez sürecinde yardımlarını esirgemeyen ISUBU Şarkikaraağaç MYO'daki değerli çalışma arkadaşlarıma, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesinde görev yapan tüm hocalarıma, manevi olarak yanımda bulunan tüm dostlarıma şükranlarımı sunarım.

Son olarak hayatımın her anında olduğu gibi bu süreçte de her daim yanımda olan babam Sabri KORKMAZ, annem Perihan KORKMAZ ve sevgisiyle hayatımı anlamlı kılan kıymetli yol arkadaşım Betül KORKMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

SİMGELER VE KISALTMALAR vii

ÖZET viii

SUMMARY ix

1. GİRİŞ 1

2. LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI 3

2.1. Liderlik Kavramı 3

2.1.1. Liderlik Özellikleri 3

2.1.2. Liderliğin Önemi 4

2.1.3. Liderlikte Güç Kaynakları 4

2.2. Liderlik Teorileri (Yaklaşımları) 7

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı 7

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar 8

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı 15

2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımı 21

2.2.5. Alternatif Liderlik Yaklaşımları 34

2.3. Liderlik Davranışları Üzerine Literatür İncelemesi 47

3. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI KAVRAMI 49

3.1. İşyeri Arkadaşlığının Tanımı 49

3.2. Örgütsel Çevrede Arkadaşlık İlişkilerini Etkileyen Faktörler 50

3.2.1. Bireysel Faktörler 50

3.2.2. Bağlamsal Faktörler 51

3.3. İşyeri Arkadaşlığının Fonksiyonları 52

3.3.1. Bilgi Paylaşımı 52

3.3.2. Örgütsel Değişim Süreci 52

3.3.3. Sosyal Destek 53

3.3.4. Güç ve Etki 53

3.4. İşyeri Arkadaşlıklarının Pozitif ve Negatif Etkileri 54

3.5. İşyeri Arkadaşlığının Üzerine Literatür İncelemesi 54

4. ÇALIŞMA TUTKUNLUĞU KAVRAMI 57

4.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı 57

4.2.Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları 57

4.3. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Kavramlar 59

4.4. İşe Tutkunluk ve Sonuçları 60

4.5. Çalışma Tutkunluğu Üzerine Literatür İncelemesi 61

5. GEREÇ ve YÖNTEM 63

5.1. Araştırma Yöntemi 63

5.2. Araştırma Problemi 63

5.3. Araştırmanın Amacı 63

5.4. Araştırmanın Önemi 64

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 64

5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 64

5.7. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 65

5.7.1. Liderlik davranışlarını betimleme ölçeği (Leader behavior Description Questionnaire) 65

5.7.2. İşyeri arkadaşlığı ölçeği (Work place friendship scale) 66

5.7.3. Çalışmaya tutkunluk ölçeği (Utrecht workengagement scale) 66

5.8. Ön Uygulama 66

5.9. Güvenilirlik Analizi ve Normallik Testleri 66

5.10. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 68

6. BULGULAR 71

7. TARTIŞMA 108

8. SONUÇ VE ÖNERİLER 113

9. KAYNAKÇA 116

10. EKLER 126

11. ÖZGEÇMİŞ 134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 6. 1 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği 72

Şekil 6. 2 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği 75

Şekil 6. 3 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği..... 76

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 5.1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları 67
Çizelge 5.2 Normallik Testi Sonuçları 68
Çizelge 6.1 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu 71
Çizelge 6.2 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri 73
Çizelge 6.3 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu 74
Çizelge 6.4 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri 75
Çizelge 6.5 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu 76
Çizelge 6.6 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri 77
Çizelge 6.7 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları 78
Çizelge 6.8 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Mesleki Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları 79
Çizelge 6.9 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 80
Çizelge 6.10 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Yaş Grubu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması 80
Çizelge 6.11 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması 80
Çizelge 6.12 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması 81
Çizelge 6.13 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması 81

Çizelge 6.14 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması 82
Çizelge 6.15 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Birim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması 83
Çizelge 6.16 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılması 84
Çizelge 6.17 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması 85

SİMGELER VE KISALTMALAR

H1, H2	: Hipotez
LDTA	: Lider Davranış Tanımlama Anketi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
UWES	: Utrecht İş Sözleşmesi Ölçeği
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
N	: Frekans
%	: Yüzde
X	: Aritmetik Ortalama
SS	: Standart Sapma
P	: Anlamlılık Değeri

ÖZET

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Liderlik Davranışları ve İşyeri Arkadaşlıklarının Çalışma Tutkunluğuna Etkisi

Yakup KORKMAZ

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ / KONYA-2020

Sağlık kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmedeki en önemli girdi unsuru insandır. İnsan kaynaklarının verimli bir şekilde değerlendirilmesi işletme başarısı için önemli bir husustur. Bu bağlamda personelleri çalışmaya tutkun bir tavra yönlendirmek işletmelerin temel görevleri arasındadır. Bu düşünceler ışığında, çalışmamızda liderlik davranışları ve işyeri arkadaşlığı değişkenlerinin çalışma tutkunluğuna olan etkisi araştırılmak istenmiştir. Liderlik en kısa tanımla, başkalarını etkileyebilmektir. İşyeri arkadaşlığı, işyerinde insana dair biçimsel olmayan etkileşimlerdir. Çalışmaya tutkunluk ise işe gönülden adanma, işle bütünleşme anlamlarına sahiptir.

Çalışmamızın amacı çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamaları ve işyerindeki arkadaşlıklarının çalışma tutkunluklarına olan etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Isparta iline bağlı dört ilçe hastanesinde anket yöntemi ile 355 adet veri toplanmıştır. Bu veriler neticesinde; çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamaları ve işyeri arkadaşlıklarının çalışma tutkunluklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Genel tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında ise çalışmaya tutkunluk ifadesinin yaş, medeni durum, eğitim, görev ve çalışılan birim değişkeni açısından da anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çalışmaya Tutkunluk; İşyeri Arkadaşlığı; Liderlik Davranışları.

SUMMARY

REPUBLIC of TURKEY

SELÇUK UNIVERSITY

HEALTH SCIENCES INSTITUTE

The Effect of Leadership Behaviors and The Workplace Friendship on Work Engagement

Yakup KORKMAZ
Department of Healthcare Management
MASTER THESIS / KONYA-2020

The most important input element in achieving the goals of health institutions is human. Efficient use of human resources is an important consideration for business success. In this context, it is among the main tasks of enterprises to direct the personnel to an attitude that is passionate about working. In the light of these considerations, the aim of this study was to investigate the effect of leadership behaviors and company friendship variables on work engagement. Leadership is the shortest definition, to influence others. Workplace friendship is informal interactions of people in the workplace. Enthusiasm to work has the meaning of dedication to work and integration to work.

The aim of our study is to investigate the perception of leadership behaviors of the managers of the employees and the effect of their friendship in the workplace on their work passion. For this purpose, 355 data were collected by questionnaire method in four district hospitals of Isparta province. As a result of these data; It was concluded that employees' perceptions of leadership behaviors of their managers and workplace friendships positively affect their work engagement. When the general descriptive statistics were examined, it was found that the expression of passion for the study differed significantly in terms of age, marital status, education, duty and unit variable.

Key Words: Work Engagement; Workplace Friendship; Leadership Behaviors.

1. GİRİŞ

Sağlık kurumlarında hizmet ve gelir noktasında verimlilik sürekli tartışılan bir konudur. Kurumlar kârlarını maksimize etmek, sürekliliklerini temin ederek sosyal fayda sağlamayı kendilerine amaç edinmişlerdir(Şahin 2015). Bu bağlamda en önemli girdi unsuru insandır. Özellikle Sağlıkta Dönüşüm Programı sonrasında kamu sağlık kurumları özel sağlık kurumlarıyla rekabet eder hale gelmiş ve hem çalışanlara yönelik hem de müşterilere yönelik olumlu düzenlemeler uygulamaya konmuştur(Lamba ve ark 2014).

Kurumların rekabet avantajı sağlamak için, kurum bünyesinde faaliyet gösteren çalışanların önemi oldukça fazladır. Bu çerçevede kişilerin kurum çıkarlarına ve amaçlarına yönelik çalışmalarının sağlanması temel amaçtır. Bunun içinde çeşitli değişkenler mevcuttur(Uyar 2017).

Kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmada mevcut planların, tüm değişkenleri önceden saptayamaması, çevrenin değişken ve dinamik oluşu, kurumların büyüme eğiliminde olması ve çalışanların değişken, karmaşık yapılı olması kurumlarda etkili bir liderlik olmasını zorunlu kılmaktadır(Arıkan 2001). Kurumun işleyişinde etkin derecede rol alan liderler, çalışanlarla etkin iletişimler kurarak kişileri ikna ve motive edebiliyorsa ve değişime kurum ve çalışanları hazırlayabiliyorsa kurum içindeki gerekli sinerjiyi oluşturmuş demektir(Çağlar 2004).

Örgütlerde yeniliği ve değişimi gerçekleştirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin göstermiş oldukları davranışların işe ve kişiye odaklı olması, kurumdaki çalışanların tutumları üzerinde etkilidir(Çekmecelioğlu 2014).

Kurum içindeki yöneticilerin etkisi dışında; günümüz işyerleri, arkadaşlıkların geliştirildiği önemli ortamlardır. Kişiler zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmekte ve burada kurulan ilişkiler işyeri dışında da kendini göstermektedir. Kişilerin yaş, tutum, düşünce gibi paylaşımlarla etkileşim içinde olmaları elbette ki arkadaşlık kurulmasına öncülük etmektedir(Lee 2005).

Kişiler arkadaşlık bağlarını, duygusal açıdan güvenli olmak, gerekli durumlarda yardım ve destek alabilmek, üzüntü ve mutluluklarını paylaşabilmek ve kendilerini gerçekleştirmek için kurarlar(Mendelson ve About 1999).

Bu sayede de kişiler hem liderlerinin davranışlarına hem de işyeri arkadaşlıklarına göre kendilerini işe adayabilir, çalışma tutkunluklarını arttırabilirler.

Çalışmaya tutkunluk kavramı özellikle son dönemlerde yoğun ilgi görmektedir(Bakker ve Demerouti 2008). Bireyin yaşamına ve işine karşı hevesli olması ve bu hevesiyle işine odaklanıp, beklentilerin ilerisinde bir performans sergilemesi çalışma tutkunluğu olarak adlandırılır(Macey ve Schneider 2008).

Bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarındaki çalışanların, yöneticilerin liderlik davranışlarını algılamaları ve işyeri arkadaşlıkları ile çalışma tutkunlukları arasında bir etkinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak liderlik davranışları, işyeri arkadaşlığı ve çalışma tutkunluğu kavramlarının teorik çerçevesi detaylı olarak araştırılmıştır. Daha sonra ise yapılan uygulama ile teorik bilgiler çeşitli istatistiksel analizlerle desteklenmektedir.

2. LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı ve liderlik davranışları kavramsal çerçevede incelenmektedir. İlk olarak liderlik kavramı, özellikleri, önemi, güç kaynakları verilmektedir. Daha sonra ise liderlik teorileri(yaklaşımları) beş alt başlık altında detaylı olarak irdelenmektedir. Bu bolumun sonunda ise liderlik çalışmaları üzerine yapılmış literâtür çalışması bulunmaktadır.

2.1. Liderlik Kavramı

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik kavramı, insanoğlu toplumsal varlıklar olarak birlikte yaşamaya başladıklarından beri, gruplardan topluma kadar değişik seviyelerde etkileşime sahip yapıların oluşumuna yol açmışlardır. Bazı bireyler diğerlerine göre daha baskın ve ön plandadır ve diğerlerinin kabulüyle önderlik etmektedirler(İbicioğlu ve ark 2009).

Bu çerçevelerde liderlik, liderin diğer bireylerle olan ilişkisinin/etkileşiminin ve bir kişinin belli bir grupta farklı bir rol oynamasının bir sonucudur. Başka bir deyişle, grup içindeki kişinin davranışıdır. Liderlik, motivâsyon, kişilerarası ilişkiler iletişim süreciyle de ilgilidir(Doğanay 2014).

Liderlik kavramı, bir insan grubunu mevcut hedef ve amaçlar etrafında toplamak ve bu hedef ve amaçları hayata geçirmek için grubu harekete geçirmek ve etkilemek için bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Lider ise bu bilgi yeteneklere haiz, değişimi yapan kişidir(Eren 2010).

2.1.1. Liderlik Özellikleri

Lider, kişinin içinde bulunduğu grubun üyeleri üzerindeki üstünlüğünün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve bu grup üyelerini etkileyebilmesidir(Ulukan 2006). Literatürde liderlerin özellikleri ile ilgili birçok çalışma söz konusudur. Örneğin; Stodgill'e göre, liderlerin genel özellikleri boy, kilo, fiziki görünüş, bireysel enerji, sağlık, zekâ, eğitim seviyesi, hitabet kabiliyeti, bilgi, karar ve yargılama, kavrama, kararlılık, istek/hırs ve orjinallik gibi faktörlere göre değişmektedir(Işık 2014).

Alkın(2006) ise liderlerde bulunması gereken özellikleri beş farklı kategoriye ayırmıştır. Olması gereken özellikler aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir(Alkın 2006):

- **Kişisel Özellikler:** Kararlılık, insanları idare etme kabiliyeti, yaratıcılık, sistematik düşünme, empati.
- **Fiziksel Özellikler:** Sağlık, dinçlik.
- **Zihinsel Özellikler:** İrade, şahsi disiplin, özgüven, zeka.
- **Duygusal Özellikler:** Kişisel kontrol, denge, tutarlılık.
- **Genel Özellikler:** Hizmet eğilimli olmak, farklılıkları yönetebilmek, politik bilinç, işbirliği ve dayanışma.

2.1.2. Liderliğin Önemi

İş dünyasında liderliğin önemi göz ardı edilemeyecek ve sürekli artan bir ifadedir. Organizasyonlarda liderlerin yenilik ve değişimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede verimlilik en üst seviyede olmalı, ortak hedefler için çalışmak gereklidir(https://www.sezginkoyun.com/isletmelerde-liderligin-onemi/. Erişim tarihi 05.01.2020).

Liderlik kavramı; bir grup insan, bu hedefleri belirlemek ve elde etmek için insanları harekete geçirme, etkileme ve organize etme konusundaki bilgi ve kabiliyetlerinin toplamı olarak tanımlanırken; lider, bu değişikliği gerçekleştirme bilgisine ve yeteneğine sahip kişi olarak ifade edilmektedir(Doğanay 2014).

2.1.3. Liderlikte Güç Kaynakları

Güç, insanların davranışlarını etki altına alma becerisidir(Daft 1994). Güç, durumlardaki gidişatın değiştirilmesi, direnlerin kırılıp kişilere yapmayacağı davranışların yaptırılması gibi davranışları etki altına alma potansiyelidir(Pfeffer 1992). Ayrıca güç, kişisel özellik ya da statü sonucu olarak da gözlemlenebilir(Horton 2003).

Güç alanı, kişinin etkileyebildiği insanların toplam sayısıdır. Gücün konusuna bakılacak olursa, bireyin kişileri hangi konularda etki altına aldığıyla ilgilenmektedir(Güney 2006).

Gücün hedefi ele alınacak olursa, gücün hedefiyle alakalı olarak etkilenmesinde önemli görülen değişiklikler bağımlılık, belirsizlik, kişilik, zeka, cinsiyet, yaş ve kültür olarak sıralanabilir(Luthans 1995).

Kişinin, diğer bireyleri etkisi altına almak için kullandığı kaynaklar güç kaynakları olarak değerlendirilir(Güney 2006). Güç sınıflandırmaları birkaç farklı şekilde yapılmıştır. Ancak bu sınıflandırmalardan en yaygın olarak kullanılan sınıflandırmayı geliştiren French ve Raven gücü kaynaklarına göre 5 farklı güç kaynağı olarak sınıflandırmıştır(Yukl 2002):

- ***Yasal Güç:*** Yasal güç; astların lider veya yöneticinin onları etkileme hakkını kabul etmeleri ile yakinen ilgili olan güç çeşididir. Yöneticilerin astlarına karşı olan bu güce otorite gücü de denir(Griffin 2000).

- ***Zorlayıcı Güç:*** Zorlayıcı kuvvet, kurum çalışanlarının kendilerine verilen vazifeleri yerine getirememesi durumunda, baskı ve korku gibi negatif etkileri olan cezalandırıcı bir güçtür(Doğanay 2014).

- ***Ödüllendirme Gücü:*** Liderin ödülleri elinde tutarak, üyelere ödül takdir etme gücüdür. Başka bir ifade şekliyle yöneticilerin resmi yetki ve sorumluluklarına dayanarak astlarına karşı ödülle uyguladıkları güç türüdür(Aslan 2013a).

- ***Karizmatik Güç:*** Karizma cazibesi kastedilmektedir ve yöneticinin karakteri ile alakalıdır. Karizmatik liderlerin astlarına karşı arzu ve umutlarını ilham alma ve ifade etme yetenekleri karizmatik gücün temelini oluşturmaktadır(Doğanay 2014). Yani yöneticinin kişisel karakterinin çalışanlarca taklit edilmesi ve çalışanların yöneticilerine sadakatle bağlı olmalarına yol açan güç çeşididir(Ivancevich ve ark 1994).

- ***Uzmanlığın Gücü:*** Uzmanlığın gücü, liderin kendine özgü bilgi, uzmanlık ve yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Bilginin ehemmiyeti ve

daha az insan erişebildikçe, liderdeki uzmanlığın gücü de artmaktadır(Doğanay 2014).

Tüm güç yapıları toplum içinde genel olarak formal ve informal olarak ikiye ayrılır. Formal güç kısaca otorite ilişkilerini kapsar. Bir buzdağının en uç noktası formal yapının görünen bir parçası olarak değerlendirilebilir(Shively 1994).

İnformal güç ise resmi kaynaklar dışında elde edilen güçtür. İnformal güç yapısına katılmak genellikle statü, varlık, uzmanlık ve karizma ile gerçekleşmektedir(Shively 1994).

İnformal gücün sonuçları arasında mobbing, cinsel taciz, ve politik taktikler gibi terimler vardır. Mobbing "rahatsız edici davranışlarla açığa çıkan, zamanla acı vermeye başlayan ve bu olayların çoğalarak ve hız kazanarak ilerlediği çeşitli şamalardan oluşan bir süreçtir"(Tınaz 2006). Mobbing sonucunda çalışanların sağlığına verilen zararlar, verimlilikteki düşüş, iş memnuniyetinde ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi sosyao psikolojik ve ekonomik yönden etkiler olduğu görülmektedir(Akar ve ark 2011).

Bir örgüt için cinsel taciz olayı, tüm örgütü etkileyecek yasal, psikolojik ve finansal sonuçlar ortaya çıkarır(Popovich Ve Warren 2010). Cinsel taciz, güçlü bireyin güçsüz birey üzerinde kontrol sağlamasıdır(Morrison ve Von Gunov Akt; Gerni 2001). Cinsel tacizde, formal yapılı bir kurumdaki güç farklılıkları tacizde bulunan kişi statü olarak üstteyse daha net görünmektedir. Cinsel taciz üst tarafından yapılmışsa, işgal edilen statü nedeniyle tacizin sonuçları hem mağdur için hem de kurum için çok zararlıdır(Gerni 2001). Bu durum istenmeyen bir sonuçtur.

Politik davranış, kişinin örgüt içindeki formal gücünün gerektirmediği fakat örgüt içinde kendisi için avantaj ve dezavantajları etkileyen veya etkileyecek faaliyetlerdir. Yapılan araştırmalarda ise örgüt içinde statü arttıkça politik davranışların arttığı ve örgüt yapısı büyüdükçe politikanın daha yaygın görüldüğü kanıtlanmıştır(https://www.noyabilgisayar.net/ao_dersleri/4.sinif/orgutsel_Davranis/unite13.pdf. Erişim tarihi 27.11.2019).

Güç mesafesi kavramına bakılacak olursa: güç mesafesi, örgütlerde var olan gücün dağılımındaki eşitsizliğin kabul derecesidir(Tan Ve Chong 2003). Hofstede,

güç mesafesini kültürel boyutlarla ilişkilendirip kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Ülkemiz bu araştırmaya göre güç mesafesi yüksek ülkeler içinde yer almıştır(Hofstede 1983). Toplumumuzda ve örgütlerimizde, ast-üst arasında önemli bir statü farkı vardır. Örnek verilecek olursa, kurumumuzda çalışan bir astın, yönetici kapısını çalmadan ve önünü iliklemeden yönetici odasına girmemesi. Yüksek derecedeki bu güç mesafesi yaşamımızın her yerinde karşılaşılabilecek bir durumdur(http://www.pyd.org.tr/001.pdf. Erişim tarihi: 28.11.2019).

2.2. Liderlik Teorileri (Yaklaşımları)

Liderlik çok çeşitli boyutları olan bir araştırma konusudur. Çünkü insanların yapısı nasıl karmaşıksa, kişilere yapılacak liderlik de o derecede karmaşık ve ve zor bir yapıdadır(Aslan 2013a). Süreçteki değişen fırsatlar ve koşullar, liderliğin uygulanma biçiminde değişikliklere ve farklı teorilerin gelişimine neden olmuştur. Araştırmamızda liderlik teorileri kronolojik olarak incelenmiştir. Bu çerçevede ilk liderlik yaklaşımı özellikler yaklaşımıdır.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, liderin özellikleri liderlik sürecinin etkinliğini ortaya koyan en kayda değer etken olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, bir kişinin belli bir grupta lider olarak görünmesi ve gruba liderlik etmesi nedeni kendi özellikleridir(Aslan 2013a). Örneğin: fiziksel olarak enerjik olmak, zeki olmak gibi özelliklerin herkes tarafından sahip olunamayacağı, sadece lider vasıflı kişilerde olabileceği kabul edilmiştir(Hersey ve ark 1996). Lider, bu nitelikler bakımından diğer grup mensuplarından farklıdır. Özellikler Teorisine göre, insanoğlu "lider olarak doğarlar, sonradan lider olamazlar" ilkesine dayanmaktadır.

Aslında bu teoriye göre, bazı kişiler kendi üstün yeteneklerinden dolayı diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu halde, liderlik biçimini izah etmenin tek alternatifi bu tür insanların özelliklerini ölçmektir.

Özellikler yaklaşımı hakkındaki araştırmaların %5'inde liderlik özelliklerinde; zekâ, sağlık, kendine olan güven, ileri ve geniş görüşlülük, toplum içinde yüksek sosyo-ekonomik bir ortamda doğmak gibi özellikler sıralanabilir(Aslan 2009).

Kişinin liderlik vasfı edinebilmesi için, grup mensuplarından farklı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Grup temelli olduğundan dolayı belirli özelliktekiler liderdir denemez. Stogdil, çalışmalarında grup liderlerinin çoğunluğunun uzun boylu olduğunu tespit etmiştir. Ancak Napolyon, Hitler kısa boylu ve etkili birer lider olmuşlardır(Güney 2000).

Özellikler Teorisi'nde liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu görüşe göre; liderin temeli, doğuştan gelen nitelikleri ve kabiliyetleridir. Fiziksel ve kişisel özelliklerin, becerilerin ve yeteneklerin ve sosyal faktörlerin, bir lideri diğerlerinden ayırdığı ve onu etkili kıldığı düşünülmektedir(Doğanay 2014). Bu nedenle, bu yaklaşımın odağı muvaffak liderleri başarısız liderlerden ayırt edilen niteliklere sahip olan grup üyeleri arasında bulmaktır(Alkın 2006).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlik mevzusunu irdeleyen ikinci teori olan davranışsal yaklaşım, liderin grup üyelerine, yani izleyiciye yönelik davranışlarına odaklanmaktadır. Liderin astları ile iletişim kurma şekli, otoriteyi delege edip etmediği, planlama ve denetleme şekli, hedefleri belirleme şekli vb. gibi unsurlar üzerinde durulmuştur(Budak ve Budak 2009). Dolayısıyla, bu yaklaşım liderin grup üyelerine karşı davranışına önem vermektedir.

Davranış bilimlerine göre liderlik, kişinin gruptaki rolüne dayanan ve diğer üyelerin beklentilerini şekillendiren bir etkileşim sürecinde gerçekleşmektedir. Davranışların bireyin kişilik özelliklerinin ifadesi veya yansıması olduğu söylenebilmektedir. Birçok çalışma tarafından farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda değişik tutumlar sergiledikleri gözlemlenmiştir(Okuş Tezel 2013).

Lider, izleyicileri karşısında “ne” ve “nasıl” soru cümleleri ile incelemektedir. Lider davranışların kişilik özelliklerinden daha fazla gözlemlenebilir ve tanımlanabilir olması, bu yaklaşımın savunucularının temelini oluşturmaktadır(Doğanay 2014).

Davranış teorilerinin özellik teorilerine kıyasla üç yararı bulunmaktadır(Alkın 2006):

- Bu yaklaşım özellikleri araştırmak yerine, davranışları meydana çıkarmak gayrı resmi liderleri ve resmi liderleri ortaya çıkarmaktadır.
- Lideri tanımlayan dokunaklı davranış şekilleri tanımlanırsa, eğitim vasıtasıyla liderlik davranışları kazanılabileceğini savunmaktadır.
- Liderin davranışı ve grubun diğer üyelerinin davranışları (izleyici), liderin ve izleyicinin davranışlarını yakından inceleme imkânı sunmaktadır.

Liderlikte davranışsal yaklaşımlar oldukça geniş bir alandır ve bu çalışmada dokuz alt başlık altında incelenmektedir.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi, İş Araştırmaları Bürosu tarafından yürütülen çalışmalar 1945'ten 1950'lerin başına kadar sürmüştür. Bu çalışmalarla Ohio Eyalet araştırmacıları, bugün bile sıklıkla kullanılan Lider Davranış Tanımlama Anketi (LDTA) adlı bir anket geliştirmiştir. Bu çalışmalarda çeşitli liderlik rolleri 1800 farklı boyuttan kökenlerini kaybetmeden 150 boyuta düşürülmüştür(Mitchell ve Larson 1987).

Bu çalışmanın sonucu olarak lider tutumları, işe yoğunluk veren(yapıyı harekete geçirici) ve kişiyi dikkate alan (anlayış) olmak üzere iki bağımsız boyutta ele alınmıştır(Hodgetts 1991).

Bu anketin gayesi liderin çalışanlara karşı tutumunu ifade etmektir. Görev için yaratılan ölçek öğeleri, liderin belirlediği kuralların kapsamı, liderin astlarından beklentilerinin düzeyi, görevlerin dağıtım şekli vb. gibi konulardır. Ohio State araştırmacıları tarafından yapılan araştırmalar neticesinde, aşağıdaki bulguları elde ettikleri gözlemlenmektedir(Işık 2014):

- Lidere ehemmiyet veren davranışlar nüfuzlu hale geldikçe, çalışanların katılım süreleri artmakta ve kurumun personel devir hızı düşme eğiliminde olmaktadır.
- Liderin göreve yönelik davranışı baskın hale geldikçe, astların iş performansı düşmektedir.

Liderin davranışı, “Kişiyi Dikkate Alma” ve “Yapıyı Harekete Geçirme” olarak iki boyutta ele alınmış ve bu iki boyutta “Düşük Yapıyı Harekete Geçirme-Yüksek Anlayış”,“Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme- Yüksek Anlayış”,“Düşük Yapıyı Harekete Geçirme-Düşük Anlayış”,“Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme-Düşük Anlayış” olarak dört boyutta incelenmiştir(Hodgetts 1991).

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert’in önderliğinde 1947’de Michigan Üniversitesi’nde yürütülen çalışmalar, Ohio Üniversitesi’nin çalışmalarına neredeyse denk gelen tarihlerdedir ve Davranışsal Yaklaşım Kuramlarının geliştirilmesine önemli katkılarda bulunan bu iki çalışma birbirini tamamlayan niteliktedir(Mondy premeaux 1995).

Amaç, çalışanların verimliliğini arttırmak, iş memnuniyetini artırmak, maliyetleri azaltmak, devamsızlığı azaltmak, çalışan devir hızını azaltmak için hangi faktörler üzerinde durulması gerektiği belirlenmektedir(Budak ve Budak 2009).

Michigan Üniversitesi araştırması sonucunda, işletme ve bireysel odaklı liderlik türleri ile işletme etkinliği arasındaki ilişkinin işin türüne bağlı olarak değişme eğiliminde olduğu düşünülmektedir(Işık 2014).

Ayrıca personel odaklı liderlik davranışları daha fazla seçilip uygulanmış ve bu tarz liderliğin daha yüksek grup verimliliği ve iş tatminiyle sonuçlandığına ulaşılmıştır. İş odaklı liderlikte ise grup verimliliği ve çalışan tatmininin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Robbıns 1997).

2.2.2.3. Douglas Mc Gregor’un X ve Y Kuramları

Davranışsal Liderlik Teorileri çerçevesinde irdelenen bir başka teori, bir psikolog Dougles Mc Gregor tarafından 1960'ta önerilen X ve Y teorileridir. Mc Gregor, liderlerin örgüt içinde personeli çalıştırmada farklı iki görüşü olduğunu ifade etmiş ve bunları “X” ve “Y” olarak ikiboyutta ele almıştır(Griffin ve Ebert 1999). X teorisinde klasik yaklaşım betimlenmiştir. Y teorisinde ise X teorisini şiddetle eleştirerek Beşeri İlişkiler Kuramının temelleri atılmıştır(Eren 2008). X ve Y teorilerinin ana varsayımları ise aşağıda verilen Tablo 3’de gösterilmektedir(Işık 2014).

X Teorisinin Temel Varsayımları(Dalay 2013):

- İnsanlar doğuştan tembeldir, çalışmayı sevmezler,
- İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar,
- İnsanlar çalıştırılmak için zorlanmalı ve sıkı bir kontrol gereklidir,
- İnsanlar kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarından önde tutarlar,
- İnsanlar yenilik ve değişimlere karşı kapalıdır.

Y Teorisinin Temel Varsayımları(Dalay 2013):

- İnsanlar için çalışmak dinlenme kadar doğaldır,
- Gerekli ortam sağlanırsa insanlar çalışmaktan zevk alırlar,
- İnsanlar meraklarıyla öğrenmek ve sorumluluk almayı isterler,
- Amaçlar benimsetilirse örgüt çıkarlarını düşünürler,
- İnsanlara yeteneklerini ortaya koymaları için fırsat verilmelidir.
- İnsanlar kendi kendilerini kontrol ederler.

"X" kuramında yönetimsel problemlerin sorumlusu çalışanlar olarak görülürken, "Y" kuramında çalışanların sorumluluk ve yetki almaktan ve işbirliğinden kaçınmalarının sebebi yönetimde aranmaktadır(Aslan 2009).

2.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi'nin 1950'lerde faaliyetlerine devam ettiği Rensis Likert'ın modeli, etkili liderlik davranışı ile etkin olmayan liderlik davranışı arasındaki farkı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu sistemler ise dört çeşittir ve aşağıdaki gibidir(Işık 2014):

1. Sistem-1 Tip Lider Davranışı: İstismar (Küfürlü) Otokratik,
2. Sistem-2 Tip Lider Davranışı: Hayırsever Otokratik,
3. Sistem-3 Tip Lider Davranışı: Katılımcı,
4. Sistem-4 Tip Lider Davranışı: Demokratik.

Sistem 1. İstismarcı Otokratik: Liderin astlara güvenmediği ve onlara danışmadan kararlar verdiği tarzdır. Kurumda cezalandırma, korku iklimi, ast ve üst ilişkilerinde güvenin, iletişimin olmadığı bir atmosfer vardır(Tüzün 2012).

Sistem 2. Yardımsever Otokratik: Liderin nadiren astlara fikir danıştığı tarzdır. Başarıların ödüllendirildiği ve sıkı denetimlerin olduğu bir atmosfer vardır(Tüzün 2012).

Sistem 3. Katılımcı: Liderlerin astlarına danıştığı ancak son karar hükmünün kendisinde olduğu tarzdır. Güven kurum içinde kısmen hâkimdir(Tüzün 2012).

Sistem 4. Demokratik: Liderin astlara sürekli fikir danıştığı, astların özgür olduğu tarzdır. Kurumda güvenin tam yerleştiği, takım çalışmasının ve demokratik yönetimin olduğu bir atmosfer hâkimdir(Tüzün 2012).

Likert, demokratik liderliğin verimlilikte pozitif etken olduğunu göstermiştir. Kurduğu modelde de sistem 1'in Sistem 4'ten her zaman daha verimli olacağı genellemesi modelin eksik tarafıdır. Çünkü işin çeşidi ve çalışan becerileri gibi unsurlar dikkate alınmamıştır(Luthans 1995).

Likert modelinde "ortak eleman" kavramını geliştirmiştir. Bu çerçevede örgüt yapısı, ast–üst ilişkisi yerine birimler arası ilişkiler olarak ele alınmıştır. Her bir alt birim veya grup kendi liderleri tarafından üst birime bağlanmakta ve üst birimin nispeten üyesi olmaktadır. Böylece alınan kararlarda astların katılımı sağlanmalıdır(Budak ve Budak 2009).

2.2.2.5. Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton liderliği otoriter liderlik olarakta tanımlamaktadır ve liderin etkili bir şekilde planlamaya ve çalışmaya dikkat ettiği, ancak organizasyon içindeki insan unsurunu ihmal ettiği bir liderlik tarzıdır(Doğanay 2014).

Liderlik tutumlarının iki farklı boyutu, insana eğilim ve işe alaka, beş farklı liderlik stili yatay ve dikey eksende yerleştirilerek ifade edilmektedir. Bu beş farklı liderlik stili aşağıda gösterilmiştir(Alkın 2006):

- **"*1.1 Tür Liderlik: Etkisiz Lider:*** *Kurumda kalmak için gereken işi yapmak için en az gayret göstermektedir.*
- ***1.9 Tür Liderlik: Kulüp Lideri:*** *Lider düşünceli, rahat ve dostane ilişkilere odaklanırken, işe olan eğilimi asgari düzeydedir.*
- ***9.1 Tür Liderlik: Görev Lideri:*** *Lider, verim elde etmek için yetkilerini kullanmaktadır, insan ilişkilerine katılımı önemsizdir.*
- ***5.5 Tür Liderlik: Organizasyon Lideri:*** *Yapılacak iş miktarını ve çalışanların moralini dengelemeye çalışan bir arabulucu konumundadır.*

- ***9.9 Tür Liderlik: Takım Lideri:*** *Lider, göreve adanmış insanlarla yüksek verime odaklanmıştır. Ortak itimat ve itibar en üst düzeydedir. Herkes birbirine bağlı olduğunu bilmektedir. "*

2.2.2.6. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modeli

Yukl, "İlişki odaklı" ve "İş Odaklı" boyuta, "Katılımcılık" boyutunu eklemiştir ve bu sayede liderlikte iş memnuniyeti ve grup performansı ilişkisini öne çıkarmıştır(Zel 2001). Yukl teorisinde liderlik davranışları iki farklı modelde analiz edilmektedir(Alkın 2006).

1. ***Ayırma Modeli:*** Ayırma Modeli, liderlik davranışı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Çalışan memnuniyeti, bireyin liderden beklediği davranış ile gerçek davranış arasındaki farkın bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Beklenti ve astın gerçek memnuniyeti arasındaki fark ne kadar küçükse, seviye o kadar üstün olmaktadır(Zel 1995 Akt; Aslan 2009). Mesela, çalışanlar liderden bir söz beklemektedir ancak lider tarafından yerine getirilmemişse, memnuniyetsizlik meydana gelmektedir. Ayırma modeli kapsamında üç hipotez bulunmaktadır. Bunlar ise(Yukl 2006):

    a. **H1:** Liderin ve çalışanın memnuniyeti, çalışanların istekleri ile liderlerin tutumları arasındaki farkın bir işlevidir.
    b. **H2:** Çalışanların istekleri, çalışanların kişilik ve statü değişkenlerinin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır.
    c. **H3:** Çalışanlar liderden yüksek düzeyde insan tutumu beklemektedir. Bu istek çalışan memnuniyetini pozitif yönde teşvik etmektedir.
2. ***Çoklu Bağlama Modeli:*** Bu model bireysel değil grup memnuniyetine odaklanmaktadır. Grup memnuniyeti, ara değişkenlerin ötesinde, grup oryantasyonunda ve karar merkezli olmanın etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu modelde de dört hipotez kurulmuştur. Bunlar(Zel 1995 Akt; Aslan 2009):

    a. ***"H1:*** *Grup verimliliği, çalışan motivasyonu, beceri düzeyi ve vazife rolü uygunluğu arasındaki etkileşimin bir işlevidir.*
    b. ***H2:*** *Katılım ve insan odaklılık çalışanların motivasyonunu eşit derecede etkilemektedir. İş motivasyonu yalnızca lider her iki boyuta da yüksek bir düzeyde ulaşırsa gerçekleşmektedir.*

c. ***H3:*** *Çalışanların liderle iyi ilişkileri varsa karar verme, çalışanların güdülemesini negatif doğrultuda etkilemektedir.*

d. ***H4:*** *Görev odaklı ve karar odaklılık, işlev rolünün uygunluğunu etkilemektedir. Bu ilişki grubun planlama kabiliyeti ve görev farkındalığının derecesi ve dağılımı ile ilgilidir."*

2.2.2.7. Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi Çalışmaları

Carwright ve Zander tarafından 1960 senesinde Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi çalışmalarıyla liderlikte iki ana işlev ifade edilmektedir. Bunlar; grubu devam ettirmek ve hedefleri başarmak işlevidir(Aslan 2009).

Grubu devam ettirme işlevi, grup üyeleri arasında anlaşmazlıkların çözülmesi, üyelerin kendilerini yönetmeleri ve üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı yükseltme çabaları olmaktadır. İkinci olan hedefleri başarma işlevi ise üyelerin dikkatini amaca yönlendirme, hareket planı meydana getirme ve uzman bilgisine erişmedir(Aslan 2013a).

2.2.2.8. Mann'ın Üçlü Yetenek Modeli

Mann'ın üçlü yetenek modeli, ilk olarak Floyd Mann tarafından uygulanmıştır. Liderin sahip olması gereken üç tane kabiliyet setinin olduğunu vurgulamaktadır. Bu üç yetenek aşağıdaki gibi sıralanmaktadır ve açıklanmaktadır(Aslan 2013a):

- ***"İnsan İlişkileri Yeteneği:*** *Kişilerle beraber çalışma yeteneğidir. Bütün seviyelerde elzem bir kabiliyet olarak bireyler arasında işbirliğini meydana getirme kabiliyetidir.*

- ***Teknik Yetenek:*** *Bilginin ve teknolojinin kullanılabildiği yetenektir. Hangi alanda lider ise, o alan ile ilgili ana bilgi ve beceriye sahip olabilme anlamına gelmektedir. Örneğin, ilaç sektöründe yönetici olan bir kişinin eczacılık bilgisinin olması gibidir.*

- ***Yönetimsel Yetenek:*** *Bireyin amacından ziyade organizasyonun tamamını ilgilendiren amaçları kavrama ve ona uygun tutum gösterebilme kabiliyetidir. Bir çalışmanın planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, denetlenmesi ve koordine edilmesi işlevlerini kapsamaktadır. "*

2.2.2.9. Dört Faktör Teorisi

Bowers ve Seashore tarafından 1966 tarihinde, Dört Faktör teorisi, liderlik alanında yapılmış olan önceki araştırmalara dayanmakla beraber, liderliğin dört ana liderlik boyutunun geliştirilmesini içermektedir(Aslan 2009). Dört liderlik teorisinde belirlenen boyutlar çalışan tatmini, performans ve maliyetler üzerindeki etkileri göstermektedir. Dört liderlik boyutları ise şunlardır(Aslan 2013a):

- "***Destek:*** *Çalışanın kendisini iyi ve kıymetli hissetmesine sebep olan liderlik tutumlarıdır.*
- ***Karşılıklı Etkileşimi Kolaylaştırma:*** *Grup üyelerini karşılıklı olarak tatmin edici ve yakın ilişkiler geliştirmesi amacıyla cesaret veren liderlik tutumlarıdır.*
- ***Hedef Vurgusu:*** *Grup gayelerinin oluşması ve iyi bir performans elde edebilmek amacıyla grupta arzu uyandırmaya yönelik liderlik tutumlarıdır.*
- ***İşin Yapılabilmesi İçin Gereken Şartları Hazırlama:*** *Planlama, koordine sağlamak biçimindeki aktiviteleri gerçekleştirme, lazım olan araç ve teçhizatları sağlama tarzındaki amaca erişmeye destek olan liderlik tutumlarıdır*. "

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik teorisi, işletme bilimcileri ve uygulayıcılarının son yıllarda odaklandıkları bir mevzudur. Durumsallık yaklaşımında, liderlikteki koşulları dikkate alarak liderlik açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu teoriye göre, liderin etkinliğini ölçen etkenler içindeki şartlardır(Doğanay 2014). Yani lider etkinliğinin, mevcut durum karşısında uygun davranışın uygulanmasıyla sağlanabileceği ve bu çerçevede de bazen demokratik bazen otoriter liderlik davranışlarının uygulanması gerektiği belirlenmiştir(Kılınç 1995). Durumsallık yaklaşımları sırasıyla aşağıda incelenmektedir.

2.2.3.1. Tannenbaum-Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Tannenbaum ve Schmidt, liderliğin iki uç noktası olarak otokratik ve demokratik liderlik tiplerini kabul etmektedir(Alkın 2006). Liderlik doğrusu bu iki liderlik kapsamındadır ve detaylar aşağıdaki Şekil 3'te gösterilmektedir. Bununla birlikte, bu iki uç arasında, otorite kavramına dayanan yedi farklı liderlik stili vardır. Liderlik davranışı, lider tarafından kullanılan yetki miktarı ve alt seviyeye verilen yetki derecesiyle ortaya çıkmaktadır. Lider davranışları aşağıdaki gibidir(Alkın 2006):

- **"1. *Durum:*** *İşletmeci kararını vermekte ve açıklamaktadır.*
- ***2. Durum:*** *İşletmeci, astları seçmeye karar vermektedir ve kararlarını astlarıyla almaya çalışmaktadır.*
- ***3. Durum:*** *İşletmeci fikirlerini açıklamaktadır. Astların soru sormalarına ve cevaplamalarına izin vermektedir.*
- ***4. Durum:*** *İşletmeci arızi bir karar verir ve astlarına değişme hakkını vermektedir.*
- ***5. Durum:*** *İşletmeci meseleyi bildirmektedir, astlarının önerilerini almaktadır ve kararını vermektedir.*
- ***6. Durum:*** *İşletmeci, sorunun limitlerini belirlemektedir ve grubun öneriler geliştirmesini ve tavsiyede bulunmasını sağlamaktadır.*
- ***7. Durum:*** *İşletmeci meselenin limitlerini belirlemektedir ve astlarının alanlarıyla ilgili istedikleri kararları almalarına ve bunları uygulamalarına izin vermektedir. "*

Yaklaşıma göre, uygunluğun belirleyicileri durumsal faktörlerdir. Örneğin, günümüzün yöneticileri, hesap verme ve sorumluluk aldıkları konulardaki kritik kararlarının saldırısıyla karşı karşıyadır(Shamir ve ark 1993).

2.2.3.2. Fiedler'in Koşulsal Liderlik Teorisi ve Bilişsel Kaynak Kuramı

Her ne kadar Fiedler, davranışçı teorilerin doğru boyutlarından bazılarını yakalasa da, liderliğin koşullara bağlı olarak değişebileceği tezinden hareket etmektedir. Koşulsal liderlik yaklaşımı durumsal liderliğin içerisinde değerlendirilse de liderin özellik, davranış ve başarılarını işin içine katması ile durumsal liderlik yaklaşımından biraz farklıdır(http://www.sedl.org/change/leadership/history.html#contin. Erişim tarihi: 25.11.2019).

Bu çerçevede Fiedler, bu iki liderlik şeklinin liderliğin bulunduğu ortama bağlı olarak değişebileceğini de vurgulamaktadır. Fiedler'e göre, her vaka üç ana boyutta değerlendirilmesi gerekmektedir(Alkın 2006):

- ***"İşin Yapısı:*** *Eldeki işin ne kadar net tanımları, kuralları ve akış süreçleri olduğu ile birlikte, çalışanların belirli iş tanımları hakkında aynı veya değişik şeyleri ne ölçüde anladığı manasına gelmektedir.*
- ***Kontrol Gücü:*** *Lider, personelin performansına, pozitif ya da negatif, ne ölçüde katılacağına müdahale etme yetkisine sahip olup olmadığı ile ilişkilidir.*
- ***Lider ve Çalışan Arasındaki İlişkinin Atmosferi:*** *Liderin beraber çalıştığı insanlar tarafından kabul edilme derecesi ile alakalıdır. "*

Friedler'in Modelinde "Lider İzleyici İlişkisi" iyi ve kötü, "Liderin Mevki Gücü" belirli ve belirsiz, "İşin Yapısı" ise güçlü ve zayıf olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre liderlik iş odaklı ve ilişki odaklı olarak birleştirilmiştir(Jacopsen ve House 2001).

Lider üye ilişkileri 1-4 arası iyi, 5-8 arası kötü olarak sınıflandırılır. İşin yapısı 1-2-5-6 belirli 3-4-7-8 belirsiz olarak sınıflandırılır ve liderin statü gücü 1-3-5-7 güçlü, 2-4-6-8 zayıf olarak sınıflandırılmıştır(House 1992).

2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı

Reddin, "Yönetsel Etkinlik (Yönetsel Verimlilik)" yönetici kitabında, tek vazifesinin işinde başarılı olmak olduğunu iddia etmektedir. Reddin, Ohio liderlik araştırması ve yönetim ölçeği modellerinden etkilenen dört tür liderlik olduğunu belirtmektedir. Bunlar(Alkın 2006):

- Alakalı lider
- Entegre lider
- Kırık lider
- Kararlı liderler

Benzer şekilde Reddin iş odaklı ve görev odaklı liderlik tarzını esas alan iki boyut üzerinde dört temel yaklaşım belirlemiştir. Bunlar(Ömürgönülsen ve Sevim 2005):

- Kopuk lider
- İlgili lider
- Bütünleşmiş lider
- Adamış lider

Bu liderlik tarzlarını beşeriyet ve vazife olarak iki boyutta düşünen Reddin, sonrasında hepsinin her zaman ve her yerde dokunaklı gerçekleşemeyeceğini farz ederek, bunlara dinamiklik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım yarattığını iddia etmektedir(Alkın 2006). Bunlar: 5. Etkisiz Kopuk(Terkeden), 9. Etkili Kopuk(Bürokrat), 8. Etkisiz Adamış(Otoriter), 12. Etkili Adamış(İyi Kalpli Otoriter); 6. Etkisiz İlgili(Görevci), 10. Etkili İlgili(Geliştirici), 7. Etkisiz

Bütünleştirici(Uzlaştırıcı), 11. Etkili Bütünleştirici(Yürütmeci)'dir(Ömürgönülşen ve Sevim 2005).

2.2.3.4. Hause ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Yol-amaç teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır ve lider davranışının astların motivasyon, memnuniyet ve başarı seviyeleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, astların motivasyonu iki şekilde arttırılabilir(Daft ve Steers 1986):

- Lider veya yönetici ödüllendirmedeki yolu açıklığa kavuşturabilir(Yol),
- Lider veya yönetici astların değer verdiği ödülleri(Amaç) arttırabilir.

Bir bireyin belli tutumlarla belirli neticelere erişeceği inancı (beklentisi) ve bu kişinin neticelere vereceği değerdir. Yol-Amaç yaklaşımına göre, lider dört tür liderlik tutumu uygulayarak astlarının teşvik etmekte, iş tatmini ve başarı düzeyini etkileyebilmektedir(House 1996):

- ***"Yönlendirici Liderlik:*** *Astlara teknik bilgi vermektedir, onlardan ne beklediklerini ve nasıl yapılacağını açıklamaktadır. Prototiplerin tam olarak uygulanmasını gerektirir.*

- ***Destekleyici Liderlik:*** *Astların gereksinim ve beklentilerine ehemmiyet vermektedir. Herkese eşit davranmaktadır ve bu lider tipi ile diyalog oldukça kolay olmaktadır.*

- ***Katılımcı Liderlik:*** *İşle ilgili mevzularda astlara danışmaktadır. Düşüncelerine değer vermektedir.*

- ***Başarı için Liderlik:*** *İddialı hedefler koymaktadır ve astlarına alt hedeflerine ulaşabileceklerinden emin olduklarını söylemektedir. Sürekli olarak en üst düzeyde performans göstermelerini istemektedir. "*

Aşağıda yol amaçlı liderlik tarzı, durumu ve sonuçları gösterilmiştir(Alkın 2016):

- Destekleyici liderlik; astların özgüveni azdır ama başarma konusunda özgüvenleri oldukça fazlalaşmaktadır.
- Yönlendirici liderlik; belirsiz durum söz konusudur, ödüle giden yol kesinleşir.

- Başarı odaklı liderlik; çalışmada mücadele yoktur, hedefleri yüksektir.
- Katılımcı liderlik; ödüllendirme hatalı yapılmaktadır, astların beklentileri ve nasıl ödüllendirilmek istedikleri belirlenmektedir.

2.2.3.5. Vroom ve Yetton'nun Modeli

Vroom-Yetton modelinin gayesi, kararın kalitesini korurken kararların astlar tarafından kabul edilmesini amaçlamaktadır. Bu modelde liderlik tutumları karar alma sürecine katılımla ilişkilendirilir. Bu model "karar ağacı modeli" olarak da adlandırılmaktadır(Wagner ve Hollenbeck 1998).

Yaklaşım, liderlerin ve astlarının ortak katılımı veya belirli ilişkilerinden kaynaklanan davranışları vurgulamaktadır. Astların kararlarının daha iyi neticeler verdiğini öne sürmektedir. Lider çalışanların verimliliğini yükseltmek için değişik problemlerin çözümünde değişik karar metotları tercih etmelidir. Bu karar metodlarının etkinliği üç unsurdan oluşmaktadır(Alkın 2006):

- ***"Kararın Kalitesi:*** *Çalışanların iş performansını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Organizasyonda alınan bazı kararlar performansla yakından ilişkili olsa da, bazı kararların ilişkisi daha az önemlidir. Örneğin; kurum içindeki görevler, iş akışı ve iş hedefleri ile alakalı alınan kararlar, grup başarısında kayda değer bir etkisi vardır.*

- ***Kararın Kabul Edilebilirliği:*** *Modele göre, lider tarafından kullanılan karar metotları çalışanların karar mekanizmasına katılmasına izin vermesi gerektiğine inanmaktadır. Diğer türlü, çalışanların katılımı olmadan alınan kararlar teknik olarak doğru olsalar bile pratikte başarısız olabilmektedir. Çünkü alınan kararları uygulamak mecburiyetinde olan çalışanlar bu kararlara direnebilmektedir. Dirençler ve protestolar örgüt içinde huzursuzluğa, alt-üst ilişkilerin bozulmasına ve dolaylı olarak verimliliği ve üretkenliği azaltabilmektedir.*

- ***Zamanında Hareket Etmek:*** *Liderlere kabul edilebilir ve kaliteli kararlar vermek için çok fazla zaman harcamak, kuruluşlar için etkili bir netice vermeyecektir. Bu, bir karar verebilmek için ihtiyaç olan vakti en aza indiren bir karar biçimi seçmenin gerekliliği olarak yorumlanabilmektedir. "*

2.2.3.6. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşım

Hersey ve Blanchard'ın liderlik çalışmaları kapsamında geliştirilmiştir. Teori, bir lideri lider yapan ana değişkenlerin onu takip edenlerin vade seviyesi olduğunu iddia etmektedir. Bu değişkenler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır(Alkın 2006):

- Uzmanlık
- Şahsiyet özellikleri
- Hayat
- Kurum içindeki bağımsızlık seviyeleri
- Yetkinlik
- Lideri algılama yolları
- İş bilgileri
- Özelliklerin seviyesi
- Ofis
- Liderden beklentilerdir.

Lider liderlik tarzını takipçilerinin olgunluk seviyesine göre belirlemektedir. Dolayısıyla, takipçilerin olgunluk seviyelerini dört tipe ayırmak mümkündür. Bu olgunluk seviyeleri ve ilgili liderlik stilleri, aşağıda gösterilmektedir.

- ***M - 1: Emir Verme, Söyleme:*** Takipçilerin olgunluk seviyesi oldukça düşüktür. Lider işe odaklanmalı ve izleyicinin büyüyüp yüksek yetenekler edinmesine olanak vermelidir(Alkın 2006).

- ***M - 2: Satış, İkna:*** Takipçiler biraz olgunluk seviyesine sahiptir. Lider hem görev hem de izleyicilerle benzer bir ilişki kurmaya ehemmiyet göstermelidir(Alkın 2006).

- ***M - 3: Karara Ekleme:*** İzleyicinin olgunluk seviyesi yüksektir. İzleyici yüksek düzeyde yetenek sağladığından, lider göreve daha az dikkat etmeli fakat izleyiciye daha fazla dikkat etmelidir(Hersey ve Keilty 1980).

- ***M - 4: Yetkilendirme:*** İzleyicinin olgunluk seviyesi çok yüksektir. Lider, işe ve izleyicilerin ilişkilerine daha az dikkat etmelidir. Çünkü izleyiciler

hedeflere ulaşmada kendi kendine yeterli olduğunu düşünmektedir(Hersey ve Keilty 1980).

2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımı

Modern liderlik teorisi kendi içerisinde vizyoner, karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olmak üzere dört sınıfa ayrılmaktadır.

2.2.4.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon sahibi ve yenilikçi bakış açısına sahip bir lider, değişik oy ve ilerlemeleri diğer yöneticilerden farklı bir şekilde okuma yeteneğine sahiptir. Bir vizyon sahibi lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilen bir kişidir(Doğanay 2014). Vizyoner liderlik, ilerde şirketin bulunmasını istediğimiz gerçekçi ve çekici konumunun belirlenmesi ve kişilere gösterilmesidir(Çakar ve Arbak 2003). Vizyoner liderliğin taşıdığı özellikler ise genel olarak aşağıdaki gibi üç başlık altında özetlenebilmektedir(Işık 2014):

- **"*Vizyonu İzleyicilere İfade Verme:*** *Vizyonun lider tarafından izleyicilere anlatılması, gerçekleştirilecek faaliyetler açısından lider ile izleyiciler arasında köprü görevi görmektedir. Burada, liderin vizyonunu yazılı ve sözlü iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilecek olan faaliyet ve amaçlara açık ve net bir şekilde getirmek daha anlamlıdır. Çünkü bir liderin vizyonu ne kadar iyi olursa olsun, takipçilerinin bunu anlamadığı gerçeği vizyonun aktif hale gelmesi olmayabilmektedir.*

- ***Vizyonun Davranış Yoluyla İletimi:*** *Vizyonun lider tarafından vizyonu takipçileri ile paylaşmasını içeren bir paylaşım sürecinin yalnızca yazılı veya sözlü iletişim kanalları ile değil, davranış yoluyla ifade edilmesi de önemlidir. Bu şekilde, lider vizyonunu sözlü ve yazılı olarak pekiştirme fırsatı bulmaktadır.*

- ***Vizyonun Durumsal ve Çevresel Değişkenlere Uyarlanması:*** *Liderin oluşturduğu vizyonun organizasyonun tüm üyeleri için anlamlı olması için, durumsal ve çevresel şartlara göre belirlenmesi ve genişletilmesi vazgeçilmezdir. "*

Vizyoner liderliğe birçok örnek vardır. Mesela Henry FORD'un vizyonu, içten patlamalı bir motor üretmek ve yürüyen üretim bandını geliştirerek orta gelire sahip müşterilerine T-Model araç satabilmekti. Bu vizyonunu gerçekleştirmiştir(Kaya 2010).

2.2.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik bir lider, grup üyelerinin sahip oldukları karizma yaratan nitelikleriyle kendi yönlerinde hareket etmelerine neden olan ve grup üyelerini yüksek performansa yönlendiren bir kişidir. Karizma, kişilerin lidere yükledikleri kimlik ve kişilerin liderlerini taklit etme istekleridir(Crossan ve ark 2008).

Karizma kavramı bireyler için önemini yitirmediğinden, bu çalışmalar bugün devam etmektedir(Doğanay 2014). Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayırt eden birkaç nitelikler vardır. Bu nitelikleri aşağıda incelemek mümkündür(Işık 2014):

- *"**Özgüven:** Karizmatik bir lider kabiliyetlerine ve yeteneklerine güvenmesi önemlidir. Karizmatik liderler vizyonlarının etik olarak dürüst ve anlayışlı olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, mizaç, istikrar ve güven açısından güçlü bir görünüme sahiptirler. Ek olarak, yüksek bir özgüven duygusu, liderlerin kişisel risk ve sıra dışı davranışları kolaylaştırmasını sağlamaktadır. Liderin kendine güveni, belirsizlik durumunda takipçilerin tutumlarına olan bağlılığını arttırmaktadır. Liderin pozisyonundan ziyade, liderin bilgi ve kabiliyetinin, lidere bu sadakatin gelişmesinde çok yardımcı olacağı varsayılmaktadır.*

- ***Hitabet Kabiliyeti:** Dokunaklı ve güzel konuşma kabiliyeti, karizmatik liderliğin bir başka özelliğidir. Bu özellik, vizyonunu takipçilerine aktarmak için liderin en çok ihtiyaç duyacağı nitelik olarak görülmektedir. Çalışanların yalın olarak algılayabileceği dokunaklı bir konuşma gücü, çalışanları vizyona yönlendirmede ziyadesiyle önemlidir.*

- ***Yüksek Enerji ve Kararlılık:** Karizmatik liderlerin vizyonlarını gerçekleştirebilmek için enerji ve kararlılığa sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca vizyonlarını gerçekleştirme isteklerinin de son derece iyi olduğu görülmektedir.*

- ***Risk Alma ve Değişim İsteği:** Karizmatik liderler risk alma cesaretine ve değişime yol açma yeteneğine sahiptir. Mevcut durumu değiştirme ve yeni bir intizam kurma istekleri mevzusunda iddialılar. Bu şekilde, riskli kararlar alabilmektedirler ve kararlarını almak için her türlü çabayı gösterebilmektedirler. Bu davranışlarla çalışanlarının güvenini ve sadakatini kazanmaktadırlar. Algılarında, lider soru sormadan takip edilen bir rehber imajına sahiptir."*

Literatürde karizmatik liderlikle alâkalı olarak "*Etiksel Karizmatik Liderlik*", "*Etik Karakteri Zayıf Karizmatik Liderlik*", "Olumlu ve Olumsuz Karizmatik

Liderlik" ve "*Sosyal ve Kişisel Yönlü Karizmatik Liderlik*" şeklinde sınıflandırmalar vardır(Gül 2003).

Etiksel Karizmatik Lider, çevresindeki kişilerin gelişimine fırsat tanıyan, her türlü geri bildirimi hoş karşılayan, bilgi paylaşımında bulunan ve bulunduğu mevcut ortamın çıkarlarını savunan etik standartlara sahip liderdir(Howell ve Avolio 1995). Buna karşın, bazı liderler kişileri kendi çıkarları doğrultusunda kullanıp, kendi çıkarlarını etik standartlar olarak gösterip kendi kişisel vizyonunu hayata geçirir. Bu tarz lider, Etik karakteri zayıf karizmatik lider olarak adlandırılır(Howell ve Avolio 1995).

Liderler, kişilerin görüş ve düşüncelerini uygulamaya geçirirse Olumlu karizmatik lider, zıt bir durum ise olumsuz karizmatik lideri işaret eder(Gül 2003).

Howell'a göre kişilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, süreçlerle özdeşleşen ve bu yönüyle takipçileri etkileyen, takipçi kökenli liderlik sosyal yönlü karizmatik liderlik olarak adlandırılır(Howell 1988). Kişisel yönlü karizmatik liderlik ise liderin otoriter bir tavır bürünüp kendi vizyonunu geliştirdiği, kişisel etik kural ve standartlar belirleyen liderlik türüdür(Jacopsen ve House 2001).

Bu sınıflandırmalar dışında karizmatikliğin ortaya çıkışı da önemli bir konudur. Örneğin: karizmatik liderliğin kriz ile ortaya çıktığını ileri süren bir kesim mevcuttur. Mesela Weber'in(1947) yaklaşımına göre karizmatik liderlik için kriz gereklidir(Shamir ve Howell 1999). Kriz yaşanan dönemlerdeki en öne çıkan liderlik türü karizmatik liderliktir(Sosik ve ark 2002).

Ayrıca farklı durumların, karizmatik liderliği kolaylaştırdığı veya zorlaştırdığı söylenebilir. Örneğin: lider ve grup üyelerinin kişilerin dış ödüllerine bağlılıklarının olmaması, kendilerini feda etme istekleri ve destekleme noktasında istekli olmaları bunlardan birkaçıdır(House 1992).

Karizmatik liderlerin özellikleri; coşkulandıran bir vizyona sahip olmak, yaptıklarına örnek olmak ve sahip oldukları heyecan, coşku ve enerjiyle diğer insanları motive etmektir. Gerçekten de karizmatik bir lider, âdemoğlunu normalde beklenenden daha fazla motive etme kapasitesine sahiptir(Tengilimoğlu 2005).

Karizmatik liderlik literatürde oldukça değinilen ve ayrıntılı incelenen bir liderlik çeşididir. Bu çalışmada altı alt başlık altında karizmatik liderlik incelenmektedir.

2.2.4.2.1. House ve Arkadaşlarının Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

House karizmayı, maddiyat dışında paylaşılan tüm ideolojik değerlere bağlayarak lider ve takipçileri arasındaki yüksek ilişkiyle tanımlamıştır(House 1999). Karizmatik liderliğe psikolojik temelli yaklaşımlar bağlamında, Robert House'un ayırt edici özellikleri şunlardır(Işık 2014):

- İzleyiciler liderlerinin inanış ve değerlerine güvenmektedir.
- Liderin inançları ve takipçileri arasında bir benzetme vardır.
- Takipçiler liderlerini tereddüt etmeden tamir etmektedirler.
- Liderlerin takipçileri üzerinde derin bir etkisi vardır.
- İzleyiciler liderlerine yürekten bir bağlılık ile bağlı kalmaktadır.
- Takipçiler duygu olarak görevlerine bağlanmaktadır.
- Takipçiler geliştirmeyi ve gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler.
- Takipçiler takım başarısına katkıda bulunduklarına inanmaktadırlar.

House ve Jacobsen, karizmatik liderlikte birbirlerini etkileyen üç unsurun bulunduğunu söylemişlerdir. Bunlar; lider, lideri seçenler ve etkileşimde bulunulan sosyal yapıdır(Jacopsen ve House 2001).

2.2.4.2.2. Conger ve Kanungo' nun Karizmaya Atıf Kuramı

Conger ve Kanungo modeli, kişilerin lideri karizmatik olarak değerlendirdiklerini kabul eden, hem atıfsal hem de davranışsal bir yapıdır(Conger ve ark 1997). Conger, Örgüt içindeki yapıda karizmatik liderliğin boyutlarını şu şekilde belirtmiştir(Conger 1999):

- Liderin davranışı ve takipçileri üzerindeki etkileri
- Takipçilerin mizaçları ve bağımlılık değişkenleri
- Durumsal faktörler
- Kurumsallaşma
- Karizmatik liderlerin sorumlulukları.

Bunlar karizmatik liderlik modelinin üç asamadan oluştuğunu iddia etmektedirler ve bu asamalar aşağıdaki gibidir.

- ***İlk Aşama:*** Değerlendirme bu aşamada yapılmaktadır. Lider için çevre, organizasyonun büyüme şansına sahip olduğu bir ortamdır ve bu kademede lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını belirlemektedir. İlaveten, karizmatik liderin tutum ve davranışları öne çıkmaktadır. Çünkü örgütün statükosunu değiştirecek malzeme liderin davranış ve tutumudur(Işık 2014).

- ***İkinci Aşama:*** İkinci aşamada, lider vizyonunun yaratılmasının önemi vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, takipçilerine ilham vererek bu vizyonun tanıtım kademesi olarak da değerlendirilebilir(Işık 2014).

- ***Üçüncü Aşama:*** Bu uygulama aşamasıdır. Burada lider, takipçileri/çalışanları için bir rol modeldir. Onlara kendi davranış ve tutumlarıyla, özellikle de risk alma ve marjinal davranışları öğretmek ve benimsemek için rehberlik etmeyi hedeflemektedir(Işık 2014).

Conger ve Kanungo karizmayı sadece üstün özelliğe sahip kişilerin sergileyemeyeceği, herkesçe öğrenilebilecek bir yaklaşım olarak değerlendirmişlerdir(http://www.merih.net/m2/ld/karizmamd.htm. Erişim tarihi: 21.11.2019). Ayrıca karizmatik liderliği sahip olunan özelliklere göre değil de liderlerin davranışlarına dayalı olarak ele almışlardır(Aslan 2013a).

2.2.4.2.3. Shamir ve Arkadaşlarının Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı

Bu yaklaşımda karizmatik liderler, kişilerin benliklerindeki ortak kimliğe dikkat çekerek kişilerin kendine saygı duyup, değerli görmesini sağlayacaktır. Bu sayede de kişilerin benlikleri ve liderler arasında benzerlik kurulacaktır(House 1992).

Shamir'in Benlik Kavramı Teorisi, House'un karizmatik liderlik teorisi üzerine kuruludur. Bu nedenle, House teorisinde belirtilen karizma öğelerinin çoğu bu teoriye de dahil edilmiştir. Shamir'in Benlik Teorisi'nde vurgulanan motivasyonel

süreçler bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımların en mühimleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir(Kılınç 1996):

- *"İnsan tutumu, bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının yanı sıra pragmatik ve hedef odaklı bir ifadesidir. İnsanlar esas olarak öz saygılarını ve öz değerlerini korumak ve artırmak için motive edilmektedirler.*

- *İnsanlar, kendi öz-kavramlarının muhtelif bileşenleri arasındaki tutarlılığı korumak ve kendi tutumları ile öz-kavram arasında tutarlılığı korumak için esasen motive olmaktadırlar.*

- *Bir insanın kendi kendine manası, değerlerin ve toplumsal kimliklerin bir birleşimidir. Bu toplumsal kimlikler bir hiyerarşide düzenlenmektedir ve belirli bir kimliğin belirginliği, bu kimliğe ilişkin performans fırsatlarının izlenmesine yol açmaktadır. Benzer şekilde, bir kişinin sahip olduğu değerlerden ne kadar merkezi hale getirilirse, belli bir durumda davranış tercihini seçme olasılığı da o kadar fazla olmaktadır. "*

Ayrıca House ve Shamir liderlerin, kişileri motivasyonla etkileyebildiklerini ifade etmiş ve kişileri motive ederken gösterdiği davranışları birkaç maddede toplamıştır. Bunlar(House 1992):

- Motivasyonun harekete geçirilmesi
- Benlik kavramının daha üst düzeyde uygulanması
- Hedeflere ulaşmada kişinin kendi değerinin artırılması
- Misyona katılımda iç tatmininin artırılması
- Misyona bağlılığın artırılması.

House, Shamir ve Arthur'a göre performans ve başarı hedeflerindeki bağın belirsizliği, karizmatik liderliğin dış ödüle ve cezalandırmaya yönelik liderlik yöntemlerine benzememesine etki etmiştir(Jacopsen ve House 2001).

Shamir ve arkadaşları, sosyal etkileme süreçlerini "Kişisel Özdeşleşme", "Sosyal Özdeşleşme", "İçselleştirme" ve "Öz Fayda" terimlerini kullanarak tanımlamıştır(Yukl 1994). Genellenen temel yaklaşım, karizmatik liderliğin kişisel özdeşleşmenin yerine sosyal özdeşleşmenin kabul edilip uygulanmasına dayalı olduğudur(Aslan 2013a).

2.2.4.2.4. Karizmaya Psiko-Analitik Yaklaşım

Freud tarzındaki kuramcılar, karizma kavramını bir süper insan kahramanı olarak ele almaktadır veya manevi bir motif olarak beğenilen birkaç karizmatik liderlerin anormal ve irrasyonel etkilerini açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu gayretlerin odak noktası, izleyicilerin lideri ilahi olarak veya olağanüstü bir kişilikte tanımlanmasıdır(Kılınç 1996). Ayrıca kişilerin, liderin karizmatik tarafından etkilenmesi, gene kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır(Zel 2001).

Bu nedenle, karizmaya yönelik psiko-analitik yaklaşım, liderin değil izleyicinin konumuna daha fazla vurgu yapmaktadır. Psiko-analitik yaklaşımdaki süreçler aşağıdaki gibidir:

- ***Yansıtma:*** İstenmeyen hissiyat ve motivasyonları bir başkasına atfetme sürecidir. Burada biri suçlu hissettiği için birini suçlama söz konusudur(Kılınç 1996).
- ***Yer değiştirme:*** Karizmatik lider, bir kişinin daha evvelden ilintili olduğu bir kişinin yerini almaktadır ve izleyicinin bilinçaltı duyguları kendisine yöneltmesi olmaktadır. Bu tür karizmatik liderler, genellikle izleyicinin ebeveyni ile ilişkisini temsil etmektedir(Kılınç 1996).
- ***Geçmişe Dönüş:*** Bireyin, genç yaştaki tipik duygulara göre hissetmesi ve bu doğrultuda davranmasıdır. Geçmişe dönüş ve yer değiştirme süreçleri göreceli olarak ilişkilidir(http://www.merih.net/m2/lid/lidermod2.htm. Erişim tarihi: 21.11.2019).

Tüm bu bilgiler ışığında Karizmaya Psiko - Analitik Yaklaşımın Benlik Kuramındaki Kişisel Özdeşleşmeye benzediği yorumu çıkarılabilir.

2.2.4.2.5. Meindl'in Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

1990 yılında Meindl tarafından geliştirilen "izleyici odaklı" bir yaklaşımdır. Takipçilerin karizmatiklik algıları, liderin takipçileri üzerindeki doğrudan etkisi değil, takipçiler arasındaki sosyal etkileşim sürecidir. Takipçilerin lideri karizmatik olarak görmeleri, liderin kişiler üzerindeki etkisinden çok kişiler arası sosyal etkileşime dayanır(Aslan 2013a).

İnsanlar lidere veya liderin sembolize ettiği duruma bağlı olarak heyecanlarını ve davranış temayüllerini ifade edebilmektedir. Bu yaklaşımı diğer kârizma teorilerinden değişik kılan, ise karizmatik liderin kim olduğunun mühim olmadığıdır(Kılınç 1996).

Karizmaya sosyal sirayet yaklaşımı, liderin kim olduğundan öte savunduğu davanın önemine odaklanmaktadır. Liderler bastırılmış duygu ve tepkilerin harekete geçirilmesi için yürütülecek davanın sembolik olarak liderliğini yaptığı için karizmatik lider olarak kabul edilir(Yukl 1998).

2.2.4.2.6. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bass, karizmatik liderleri görev için coşku veren, heyecan yaratan, organizasyona sadâkat için örnek olan, takipçilerce saygın bir konumda olan ve Allah vergisi özelliklere sahip kişer olarak tanımlamaktadır(Bass 1985).

Bass'ın House teorisine ek olarak düşünülebilecek davranışsal yönelime ilişkin teoremleri aşağıdaki gibidir(Kılınç 1996):

- Liderler, izleyicilerin tutum ve davranışlarını, duygusal tepkiler vererek teşvik etmektedir.
- Liderler, takipçilerce karizmatik görülmek için işlevleri faydalı hedeflere dönüştürmeli ve izleyicide heyecan yaratmada katalizör işlevi görmelidir.
- Prensiplerin ve grup fantezilerinin takipçiler arasında bölüşülmesi, liderlerin oluşmasını ve başarılı olmasını kolaylaştırmaktadır.

Bass, karizmatik liderliği kriz ortamına göre değerlendirmiştir. Bu bağlamda kriz varken, krizle etkin mücadele yapmanın karizmatik liderliği ortaya çıkaracağını, kriz yokken ise sürekli tekrar edilen başarılarla karizmatik liderliğin algısı mümkün olabilir(Bass 1999).

2.2.4.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzında hareket eden liderler, yetkisini kuran astlarını ödüllendirmenin yolunu seçmektedirler. Etkileşimci liderlik tarzı, geçmişin olumlu ve faydalı geleneklerini sürdürmek ve gelecek nesillere aktarmak için faydalı

hizmetler sunmaktadır. Bu tür liderlikte yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler bir değişim süreci olarak görülmektedir(Doğanay 2014).

Etkileşimci liderlik, lider ve astların ilişkilerini değiş tokuş süreci olarak ele alıp liderin ödüllendirme davranışının astların iş performanslarının sonucu olarak değerlendirildiği liderlik tarzıdır(Schermerhorn ve ark 2002). Başka bir ifadeyle, etkileşimsel liderlik, lider ve takipçi arasındaki ilişkilerin optimize edilemeyeceği bir ilişki formatıdır. Etkileşimli liderlik, koşullu ödüllere ve istisnalar dışında yönetime dayanmaktadır. Motivasyonun ana etkeni öz yatırım teorisidir(Kesimli 2013). Etkileşimci liderlik ise dört farklı kategoride incelenmektedir.

2.2.4.3.1. Ödüle Bağlılık

Lider izleyiciden ne beklendiğini ve beklenen performans seviyesine ulaştığında ne elde edeceklerini açıkça ortaya koymaktadır. Lider, izleyicinin çabaları için ödüllendirileceğini, izleyici iyi performans gösterdiğinde, onları ödüllendirmeye ve izleyicinin başarısını takdir etmeye söz verdiğini belirtmektedir(Yigen 2015).

Bu tarzı benimseyen liderler takipçilerine ne istediklerini ve beklediklerini yaparlarsa hangi ödülleri kazanacaklarını bildirmektedir. Bu yüzden liderler sürekli takipçilerini izlemektedir. Başarılı performansları geri bildirim vererek ödüllendirmeyi seçmektedirler(Işık 2014).

2.2.4.3.2. Aktif İstisnalarla Yönetim

Lider, dikkatini, ortaya çıkabilecek problemler nedeniyle görevlerin yerine getirilmesinin izlenmesi ve mevcut performans seviyelerinin sağlanması için bu sorunların çözümlenmesi üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Lider, kurallara ve standartlara uyulup uyulmadığını takip etmektedir ve düzeltici önlemler almaktadır(Yigen 2015). Bu çerçevede, astlar cezalandırılma korkusuyla yenilikçilik yerine statükoyu koruyucu bir hâl alırlar(Coad ve Berry 1998).

2.2.4.3.3. Pasif İstisnalarla Yönetim

Liderin sorun ortaya çıkmadan müdahale etmediği tarzdır(Bass 1990). Düzeltici eylemlere başvurmak için lider, sorunların önem kazanmasından sonra tepki verme eğilimindedir. İzleyiciler standartlara uymadığında müdahale etmektedir ve ekseriyetle herhangi bir karar vermekten kaçınmaktadırlar(Yigen 2015).

2.2.4.3.4. Bırakınız Yapsınlar Tarzı Liderlik

Liderler, astları hakkında ilgisiz davranırlar ve karar almaktan kaçınarak ihtiyaç durumunda ortalıkta gözükmezler(Bass 1999). Lider, küçük bir yönetim yetkisine ihtiyaç duyan izleyicileri kendi durumlarına bırakmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu tarz liderlikte karar alma eylemi gerçekleştirmeyip söz konusu mesuliyetlerden kaçınma vardır(Yigen 2015).

Liderler, astlara müdahale etmeden yürütülen yönetimi benimsemeye çalışmaktadırlar. Bu durumda, ilgisiz bir lider görünüşü meydana çıkmaktadır ancak kendi kendini yöneten, objektif olarak performans hakkında değerlendirme yapabilme ve geliştirme aktivitelerini kendi başına organize eden kuruluşlarda yüksek verimlilik söz konusudur(Işık 2014).

2.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde organizasyonların karşılaştıkları krizlerle etkin bir şekilde mücadele etmesi, dönüşümcü liderliğin önemini arttırmaktadır(Allix 2000). Dönüşümcü liderlik, liderin örgüt hedeflerini ve misyonunu benimsediğinde astların çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçen bir liderliktir(Schermerhorn ve ark 2002).

Dönüşümcü liderler, saygı ve güvenini kazanarak insanlara hitap ederek bir organizasyon oluşturmaktadırlar. Bu tür liderler üyelerinin tüm yeteneklerini ortaya çıkarır ve özgüvenlerini arttırır. Liderler beklentilerini karşılamanın ötesinde astlarına ilham vermektedirler(Doğanay 2014).

Dönüşümcü liderler, hedeflerini yücelterek ve takas anlaşmasının açık ve örtük beklentilerinin ötesinde çalışmaya güven duymalarını sağlayarak izleyicilerini etkilediği için değişime yöneliktir. Entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, ideal etki ve kişisel düşünceli olma, dönüşümsel liderliğin unsurlarıdır (Kesimli

2013). Dönüşümcü liderlik beş farklı yaklaşım altında tartışılmaktadır ve dönüşümcü liderlik anlayışları detaylı olarak aşağıda verilmektedir.

2.2.4.4.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Burns, dönüşümcü liderlerin örgüt amaçlarına hizmet etmesinin zorunluluğunu belirtmiştir(Allix 2000). Burns Dönüşümsel liderlik Teorisi, bir başka deyişle, Burns liderin güce nasıl yaklaştığını değerlendirmede motivasyon ve değerlere odaklanmaktadır. Lider, takipçilerin mevcut gelişim aşamalarında sahip oldukları mevcut değerler, hedefler, yetenekler, ümitler, istekler ve diğer kaynaklar konusunda rehberlik etmektedir(Aslan 2013a).

Burns'a göre liderler ya dönüşümcü olmayı ya da etkileşimci olmayı seçerler. Bu seçim dışında dönüşümcü liderler, kendi gelişim seviyelerine bir istek ve güdüyle bağlılardır(Avolio ve Gibbons 1988). James MacGregor Burns (1918), liderliğin üç durumda gerçekleştiğini iddia etmektedir(Burns 1978):

- Liderlik, astları rekabet halindeyken belirli kaynakları kullanarak harekete geçirip tatmin etmek amacıyla uygulanmaktadır.
- Liderlik, liderler ve takipçilerin birbirini motivasyon ve ahlâk seviyelerinde yükseltecek şekilde angaje edilmesiyle oluşmaktadır.
- Liderliği dönüştürmenin sırrı ve ahlaki teması, liderliğin astların iyi benliklerinde yer etmesidir.

2.2.4.4.2. Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

1985 yılında Burns yaklaşımına Bass' ın ana katkısı psikolojik mekanizmaları tanımlamak ve Bass Dönüşümsel Liderlik Teorisinin etkinliğini ölçmenin yollarını ortaya koymaktır. Dönüşümcü liderlikte astların "Benlik "Kavramı" ve liderlerin benlik kavramı ve misyonu arasında özdeşleşme sağlanması düşüncesi yer alır(Bass 1999).

Dönüşümsel Liderlik Teorisi, liderin takipçileri etkileme derecesiyle ilgilenmektedir. İzleyiciler güven, dürüstlük ve diğer nitelikler nedeniyle liderin peşinden gitmektedir ve bunlar ne kadar güçlüyse lider için sahip oldukları sadakat o

kadar güçlüdür. Bass, dönüşümcü liderliğin temel yönleri ise aşağıdaki gibidir(Bass ve Steidlmeier 1999):

- *"Bireysel görüşme, bir grup üyesinin neye ihtiyaç duyduğuna vurgu yapılan yerlerde lider, izleyiciyi gruba dahil etmek ve görev yapmak için motive etmede bir rol model, mentor, kolaylaştırıcı veya öğretmen olarak hareket etmektedir.*
- *Entelektüel stimülasyon, geçerli düzen, görev ve kişiye karşı zorluk açısından bir lider tarafından sağlanmaktadır. Grup içerisinde fikirleri aramakta ve katkıda bulunmaya teşvik etmektedir. Lider genellikle öğretmen olmaktadır.*
- *Bir liderin ilham vermesi, genellikle bir vizyon veya amaç sunmayı içermektedir. Gruba bir görev yapmak için bir sebep veya amaç verilmektedir ve lider, grubun ileriye gitmesini teşvik etmede karizmatik yaklaşımlara başvurmaktadır. İdealleştirilmiş lider; dürüstlük, güven, coşku, gurur vb. gibi ideal özellikleri gösteren ve sergileyen tam teşekküllü bir rol modeli haline gelmektedir. "*

Benzer şekilde Bass'ın dönüşümcü liderliği dört boyutta da incelenmektedir. Bunlar; karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir(Schermerhorn 2002).

- **Karizma:** Astların onur, güven ve saygı sahibi olmalarının sağlanmasıdır(Aslan 2013a).
- **Entelektüel Uyarım:** Astlara üretken ve yenilikçi olmaları için sorgulama ve yeni yollar bulmalarının teşvik edilmesidir(Bass 1999).
- **İlham Kaynağı Olma:** Astları geleceği düşünerek amaçlara nasıl ulaşabileceklerinin gösterilmesidir(Bass 1999).
- **Bireyselleştirilmiş İlgi:** Astların kendini gerçekleştirmesine, farkındalıklarını arttırmaya yönelik liderlik tarzıdır(Bass 1999).

2.2.4.4.3. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'ın Yaklaşımı

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman teorisine göre büyük firmaların geçmişlerinde, dönüşümcü liderin etkilerinin aranması gerektiğini belirtilmektedir. Yani, dönüşümcü liderlerin ilk olarak dönüşümcü bir gayeye sahip oldukları söylenmektedir(Aslan 2013b).

Başarı ölçütü olarak, kurumların sektördeki diğer kurumlara oranla kârlılık ve büyüme oranları gibi finansal veya ekonomik değerlen ele alınmıştır(Eren 2001).

Bunlara ek olarak, başarılı şirketlerin kendine has bir örgüt kültürleri mevcuttur ve oryanttasyon süreçlerinde bu kültür ve kültürü oluşturan etmenler anlatılmaktadır(Eren 2001).

Dönüşümcü liderlikle alakalı olarak Peters ve Waterman'in varsayımları aşağıdaki gibidir(Aslan 2013b):

- Kişiler hayata anlam verme ihtiyacı duymaktadır. Bu hedef ayni zamanda organizasyona ilişkin hedefini de biçimlendirmektedir.
- Organizasyon üyelerini bir araya getiren, bireylerin kendilerini aşma dürtüleri olarak görülmektedir.
- Liderler, izleyicileriyle etkin bir iletişimde olduklarından dolayı, dönüşümcü liderlik dinamik bir yapıya sahiptir.

2.2.4.4.4. Tichy ve Devanna Yaklaşımı

Dönüşümsel liderlik, mikro ve makro düzeyde bir etki sürecidir. Makro düzeyde, dönüşümcü liderler sosyal sistemlerin sorumluluğunu üstlenmeli ve uygun bir güç durumu oluşturarak organizasyonu reform etmelidir. Mikro düzeyde, dönüşümlü liderler kişilerarası düzeyde değişimi kolaylaştırmak için organizasyondaki kişiliklere katılmalıdır(Aslan 2009a).

Tichy ve Devanna, dönüşümcü liderlerin sosyal bir yapıyla başladığını, o ortamı bozduğunu ve daha sonra genel iş ortamını daha iyi yansıtacak şekilde sosyal dokuyu yeniden yarattıklarını varsaymaktadır(Crawford ve ark 2003).

2.2.4.4.5. Bennis ve Nanus'un Yaklaşımı

Bennis ve Nanus dönüşümcü liderlik yaklaşımı 1985 senesinde 90 yöneticinin bir araya gelerek ortak görüşlerine dayalı olarak geliştirilen ve olaya odaklanan bir yaklaşımdır(House 1992).

Bass ve Burns' un dönüşümcü liderlik varsayımına dayanmakla birlikte, bu yaklaşımda hem takipçilerin gelişimi hem de kendi kişisel gelişimini sağlama söz konusudur(Bennis ve Nanus 2003). Bennis ve Nanus yaklaşımına göre, liderlik bağlılık, karmaşıklık ve güvenilirlik boyutlarından meydana gelmektedir(Bennis ve

Nanus 2003). Ayrıca, lider ve takipçilerin ortak bir misyon, vizyon ve hedef üzerinde yüksek seviyede bağlılık oluşturması gereklidir(Degroot ve ark 2000).

Bu yaklaşımın dört stratejisi söz konusudur ve bu stratejiler bir vizyona sahip olmalı, yeni bir grup kimliği oluşturulup takipçilerini motive etmeli, güven duygusu sağlamalı ve takipçilerin zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerini on plana çıkarmalıdır. Bennis ve Nanus, yöneticilerin ortak şekilde uyguladıkları aşamaları dört başlıkta özetlemektedir(Kılıç 2006):

- Değişime olan ihtiyaç fark edilmelidir.
- Sorunlar ve nelerin değişmesi gerektiği tespit edilmelidir.
- Yeni bir vizyon hazırlanmalıdır.
- Organizasyonun ve toplumsal yapının devamlılığı sağlanmalıdır.

2.2.5. Alternatif Liderlik Yaklaşımları

Son olarak, alternatif liderlik yaklaşımları araştırılmaktadır. En geniş ve literatürde en çok incelenen bu yaklaşım 17 alt başlık altında irdelenmektedir.

2.2.5.1. Ortalama Liderlik Tarzı

Ortalama liderlik tarzı 1972-77 yılları arasında geliştirilen kişisel farklılık teorisidir. Yöneticilerin bir grubun hepsine gösterdiği ortak ve değişmeyen liderlik tarzını ifade etmektedir(Aslan 2013a). Bu modele göre lider, tüm kişi ve gruplara aynı şekilde davranmaktadır. Ayrıca ilişki odaklı yaklaşımın başlangıç yaklaşımını da ortalama liderlik tarzı oluşturmaktadır(Aslan 2013a).

2.2.5.2. Atıf Kuramı

Atıf kuramı; Beşeriyetin davranışın gerekçeleri hakkında nasıl karar verdikleri sorusunu cevaplamaya çalışan teoridir. İlişkilendirme teorisinin ana konusu, insanların kendilerinin ve başkalarının tutumlarını hangi sebeplere bağladığını algılamak ve açıklamaktır(Heider 1958).

Atıf teorisinin öncüsü Fritz Heider'dir. Heider'e göre kendimiz ve başkalarının tutumlarını temelde iki bicimde açıklanmaktadır. Calder liderliği,

kişilerin sahip olduğu özellik ve yaptıkları davranışların lider yapmadığını insanların onu lider gördükleri için kişinin lider olduğu şeklinde tanımlamıştır(Calder 1977).

Davranış nedenini failin kişiliğine, isteklerine veya ihtiyaçlarına bağlanmaktadır. Bu atıflara kişisel veya dâhili atıflar denilmektedir. İç atıflar, davranışları bireyin kişiliği, isteği veya gereksinimleri ile açıklamaktır. Dış atıf ise kişinin dışındaki çevresel koşullara göre davranış tanımıdır(Yıldırım 2019).

Atıfta kişiler, davranışlarının sebebini dış faktörlere, başarılarını iç faktörlere bağlama yönünde eğilimlidirler. Herhangi bir öğrencinin sınavdan kişinin yüksek aldığı zaman çok ders çalıştığını, düşük aldığında soruların zor olduğunu söylemesi durumu buna örnektir(Harrison ve ark 1988).

Liderin bu iç veya dış faktör değerlendirmelerinin temeli dikey ikili bağlantı modeline dayanır. Çünkü liderin, astların davranış nedenlerine yönelik düşünceleri ilerleyen zamandaki davranışlarına etki eder(Campbell ve Swift 2006).

2.2.5.3. Davranışsal Sapma Kredisi

Bu modele göre liderlerin yetkileri standart değildir. Bu yetkiler, yenilikçi liderin astlarıyla kurduğu kişiler arası değerlendirme sürecine göre değişebilmektedir(Hollander 1997).

Davranışsal sapma kredisi, sınırları tanımlayan ve kabul edilebilir davranışa sınır veren durumların birikmiş krediyle düzeltilmesini önermektedir. Enlemlerin dışındaki davranış, kredi kaybına ve potansiyel bir statü kaybına neden olmaktadır(Provaznik ve ark 2009).

Krediler, liderin performansıyla doğru orantılıdır. Ayrıca statüsü yüksek lider düşük statülü lidere göre daha çok istenilirken, seçimle başa gelen liderlerin kredisi atamayla gelenlere göre daha yüksektir(Hollander 1958).

Sonuç olarak liderin, gruptan statü, tanınma, saygı ve daha çok kredi alabilmesi hedeflere ulaştırma ve uzmanlık derecesine bağlıdır(http://www.merih.net/m2/lid/lidermod2.htm. Erişim tarihi: 21.11.2019).

2.2.5.4. Liderlik Prototipi

İnsanların akıllarında liderlik modelinin ne olması gerektiğine ilişkin bir tarz vardır. Bu tarz liderlik prototipidir. Liderlik prototipi, liderlerde olması gereken genel ve özel karakter özelliklerinden oluşur(Schermerhorn ve ark 2000). Yani Liderlik prototipi sektör, ülke, cinsiyet gibi değişkenlerce belirlenebilir ve bireyin liderlere karşı algılarını ve tepkilerini yönlendirmektedir.

Liderlik prototipinde duyarlılık, zeka, özveri, dinamizm bulunurken, prototip karşıtı liderlikte ise zorbalık ve eril güç faktörü yapıları bulunur. Örtük liderlik; kişinin lider olmasını beklediği özellik ve tutumları kastetmemektedir(Eroğluer 2014).

2.2.5.5. Kendi Kendine Liderlik ve Süper Liderlik

1986 yılında kendi kendine liderlik ve 1987 yılında Manz ve Sims süper liderlik yaklaşımını geliştirmişlerdir(Manz ve Sims 1991).

Süper liderliğin odağı kendi liderleri üzerindedir ve güç lider ve izleyici tarafından paylaşılmaktadır. Lider, izleyicinin iş ve kişisel liderlik için gerekli becerilerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle öz-liderlik, günümüzdeki örgütsel zorluklarla başa çıkmak için gerekli olan yeni liderlik biçiminin merkezindedir (Uğurluoğlu 2010).

Kendi kendine liderlikte ise, örgütteki kontrol sistemleriyle anlatılmıştır. Örgütlerdeki bu kontrol sistemlerinin çalışanların üzerinde etkisinin olması için kişilerin bu kontrolü önce kabul etmeleri gerekir(Manz 1986). Kendi kendine kontrol sisteminde, örgütteki kurallar, ödül ve ceza sistemleri, örgütün yapı ve kültürü gibi değişkenlerin nasıl algılandığı üzerinde durulmaktadır. Yani dış kontrolü değil iç kontrolü ele almaktadır(Manz ve Sims 1991).

Kendi kendine liderlik stratejilerini Charles ve Manz iki ana başlıkta taoplmışlardır. Aşağıda bunlar gösterilmiştir(Manz ve Sims 1991):

Davranış Odaklı Stratejiler

- Kendi Kendini Gözlemleme

- Amaçların Kendi Kendine Belirlenmesi
- İşaretlerin Yönetimi
- Prova Etmek
- Kendi Kendini Ödüllendirme
- Kendi Kendini Cezalandırma

Biliş Odaklı Stratejiler

- Göreve Doğal Ödüller Ekleme
- Doğal Ödüllerle Düşüncelerin Odağını Yönetme
- Etkin Düşünme Kalıpları Geliştirme.

2.2.5.6. Faaliyete Odaklı Liderlik

Adair liderliği, birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkili üç ana unsurun fonksiyonu olarak değerlendirmiştir. Bu unsurlar iş başarımı, ekibi kurma ve ekip devamlılığını sağlama ve son olarak kişilerin gelişimidir(http://www.comp.lancs.ac.uk/computing/researc/cseg/projects/explicating/Explicating _leadership/Papers/adair.pdf. Erişim tarihi: 11.11.2019).

İnsan odaklı liderleri, grup performansını yönetmede çalışanların ihtiyaçlarını önemsemektedir. İş odaklı liderleri (üretim), işin teknik veya görev yönlerini vurgulama eğilimindedir ve asıl odak grup hedeflerinin gerçekleştirilmesidir. İş odaklı liderler, bilhassa işle alakalı çalışmalara odaklanan liderlerdir(Çekmecelioğlu 2014).

2.2.5.7. Sembolik Liderlik

Sembolik liderler, insanları heyecanlandırmak ve örgütün misyonunu anlamalarını sağlamak için çarpıcı semboller kullanmaktadır. Belirsiz koşullarda akla yatkın yorumlarla olayların anlaşılabilmesi için tecrübelerinden yararlanırlar. İkna edici konuşmalar, hikayeler, törenler, ritüeller yoluyla bilgi paylaşırlar. Ayrıca liderler kendi kural ve adetlerini uygulamada ısrarcılardır(Deckard 2009).

Bu liderler görünür ve enerjiklerdir. Sloganlar üretmekte, hikâyeler anlatmakta, ödüller vermekte, en öngörülemeyen yerlerde ortaya çıkmakta ve etrafta dolaşıp liderlik etmektedirler(Özmen ve Şentürk 2018 Akt; Tanrıöğen ve ark 2014).

Bunlar dışında, iletişimde sözlü veya sözsüz mesajlar vardır ve en sık kullanılan yol sembol transferidir. Bu transferlerle kişiler arasında anlamlılıklar oluşturulur. Bu anlam oluşturma liderlikteki temel maddedir. Çünkü liderlik iknaya dayalı bir etkileme sürecidir(http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/vickrey.pdf. Erişim Tarihi: 02.11.2019).

Liderler sembollerin doğasında mevcut olan durumları iyi idrak etmelidirler(Aslan 2013a).

2.2.5.8. İntereaktif Liderlik

İnteraktif liderlik, herkesin benimseyebileceği bir liderlik tarzıdır. Son zamanlarda toplumlarda konuşulmaya başlayan katılım ve güç paylaşımlarını içeren empati, sözsüz iletişime duyarlı olmak, işbirlikleri ve dinleme davranışlarını kapsar ve hızlı değişen örgütlerde kullanılması için uygun olarak değerlendirilen bir yaklaşımdır(Daft 1994).

Kurumdaki herkes dikkat merkezindedir. Lider ve takipçi, görüşlerini açıkça paylaşmak için eşit şartlarda toplanıp sorumluluğu eşit olarak paylaşmaktadırlar. Liderlik süreci takipçilerin bakış açısıyla, her iki taraf için de faydalı olan ve bu nedenle şirket için avantaj sağlayan bir katkı olmaktadır(FGI 2019).

Judy Rosener interaktif liderliği; katılımcıların cesaretlendirilmesi, bilgi ve gücün paylaşılması, diğerlerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağlama ve diğerlerine enerji verme terimleriyle açıklamıştır(Rosener 1990).

2.2.5.9. Etik Liderlik

Etik liderlik, kişisel eylemlerin ve kişiler arası ilişkilerin normatif bir şekilde işlenmesidir. Bu işleyişte çift yönlü iletişim ve kararlara katılım mevcuttur(Brown ve ark 2005).

Yöneticiler, etik davranışlarıyla örnek olmalıdırlar. Personelin doğru davranmaları konusunda örnek ve destek olmalı, kişilere ilham vermeli, belirsizlikleri ortadan kaldırıp ahlaki standartların tüm personele eşit uygulanmasını sağlamalıdır(Özgener 2004).

Etik liderler, ahlâki davranışlar sergileyen toplumlarda var olabilirler. Çünkü etik davranışa sahip kişiler etik davranbış ve düşünceli şirket kültürü oluşturacaklardır. Bu sayede de etik liderler meydana çıkacaktır(Aslan 2013a).

Bu süreç tersten düşünülürse de yöneticilerin etik davranış ve tutumları iş ahlakının kurumca benimsenmesinde etkin olacak ve etik değerler örgüt kültürüne hâkim olacaktır(Özgener 2004).

Özetle, etik liderler, organizasyon üyelerinin etik veya etik olmayan bir şekilde davranma eğilimini ortaya koymakta veya önlemektedir. Etik liderler güvenilir, şefkatli ve ahlaklı ve kararlı kararlar vermeyi ilke edinmiştir.

Etik liderler genellikle izleyicilerini etik konusunda iletişim kurarak, etik standartlar oluşturarak ve bunu ödül ve ceza yoluyla izleyerek davranış modellemesi yoluyla geliştirmektedirler. Ayrıca, etik liderler takipçileri için söylemlerini uygulamakta ve etik davranış için proaktif bir rol olmaktadırlar(Kesimli 2013).

Etik liderliğin duygularla ilişkisi de vardır. Holian, korku, ümit gibi duyguların karar vermedeki etkisine dikkat çekmiştir(Holian 2006). Yani liderlerin etiksel karar vermeleri duygularından ayrı tutulup değerlendirilemez.

Liderliğin etik boyutuna ilgiler artmış ve farklı liderlik biçimlemelerine ulaşılmıştır.

2.2.5.9.1. Hizmete Yönelik Liderlik

Greenleaf liderliği, “işbirliği, güven, geleceği tahmin etme, dinleme ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımının teşvik edildiği liderlik tarzı” olarak tanımlamaktadır(Bolden ve ark 2003).

Hizmetkâr liderlik, kişiye yönelik bakış yerine kurum kültürüne yönelik bir yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlerin takipçileri bilge, özgür ve hizmetkâr yapıda olmalıdır(Spears 2004).

Hizmetçi liderinin davranışı, takipçilerinin sosyal öğrenmesine katkıda bulunmaktadır ve onu hizmetçi lideri yapmaktadır. Bu liderliğin özellikleri aşağıdaki gibidir(Kesimli 2013):

- Sürekli araştırma yapan,
- Dinleyen,
- Ortak hedeflere ulaşmak için daha iyi yollar arayan,
- Bütünsel bir yaklaşım benimseyen,
- Örgüt sınırlarının ötesine geçen,
- Motivasyon, kendisi gibi hizmetkâr liderleri yetiştirmektir.
- Empati gösteren,
- Farkındalığı arttırma yeteneği olan,
- İleri görüşlü,
- Kavramsallaştırma kabiliyetine sahip,

2.2.5.9.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderliğin özelliklerinin başında agresiflik ve baskıcılık gelmektedir. Bu liderlik tarzında bağlılık çok fazladır. Bürokratik toplumlarda eğitimli ve maarif üyelerin beklentilerini karşılayan bir liderliktir(Doğanay 2014).

Otokratik liderler ekseriyetle merkezi bir yetkiye sahiptir ve kendi başlarına kararlar almaktadırlar. Çalışanlarını motive etmek için legal, ödüllendirici ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar. Otokratik liderler tam yetki ve sorumluluk sahibidirler. Bu yüzden izleyicileri dışlamakta, yönetime dâhil etmemektedirler(Tengilimoğlu 2005).

2.2.5.9.3. İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik, Stephen R. Covey tarafından geliştirilen bir teoridir. İlke merkezli liderlik daha fazla bireysel gelişimi vurgulamaktadır. Bunu yaparken, kişilikten ziyade karaktere vurgu yapılmaktadır. İlke merkezli liderlik, kişilerin ceza almayacağını bilse bile kurallara uymasına dayanmaktadır(Caldwell ve ark 2002 Akt; Aslan ve Özata 2011).

Liderlik Şahsiyet, sadâkat, kısıtlama, cesaret, adalet, sabır, sıkı çalışma gibi bazı temel değerlere dayanmaktadır ve bunlar etkili yaşamın temelini oluşturan standartlardır. Bu standartlar benimsenip bir alışkanlık haline geldiğinde, insanlar karşılaştıkları değişik ve zor hâllerin üstesinden gelmeyi başarabilmektedirler(NLP 2019).

Bu doğrultuda ilke merkezli liderlik, kişinin kendisinin değerli olduğu kanaatiyle aklını kullanarak hayatına dair prensipleri belirleyip, güven doğrultusunda hareket etmesi demektir(Aslan 2013a).

2.2.5.10. Stratejik Liderlik

Stratejik lider geleceği görebilmekte, özgün bir vizyon yaratabilmekte, esnek olma kapasitesine sahip, başkalarının duygularını ve tutumlarını mantıklı ve pozitif yönde etkileyebilmekte, paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmekte, kendi paradigmalarını devamlı sorgulayıp geliştirebilmekte, cesur kararlar alabilmektedir(https://www.slideshare.net/Mahirstanbullu/stratejik-yonetim-prezantasyonu20042005bolum13. Erişim tarihi 04.01.2020).

Kısaca organizasyonun bütünsel olarak geçmişi, bugünü ve yarını için tepe yönetimce verilen bir dizi karar ve eylemlerdir(Boal 2004). Çevresel koşullara uygun olarak, etkili insan kaynakları, bu yetenekler aracılığıyla gerektiğinde onları yönetebilen, takipçilerini güçlendirebilecek ve stratejik değişiklikler gerçekleştirebilecek bir liderdir. Kuram sonuçta kurumdaki her şeyin hesabını lider verir mantığı üzerine kuruludur(Crossan ve ark 2008).

Stratejik yönetimi uygulayan bakış açısıyla liderler şu özelliklere sahip olmalıdırlar(Dubrin 1998 Akt; Aslan ve ark 2011):

- Yüksek düzeyde bilişsel aktiviteye sahip olma
- Stratejiyi formüle etmede farklı kaynaklardan bilgi sağlama
- Bir gelecek oluşturma
- Dönüşümcü düşünebilme
- Bir ürün veya hizmeti yeniden tasarımlama
- Pazarı yeniden belirleme
- Endüstrideki sınırları belirleme
- Bir vizyon oluşturma

Değişen ve artan rekabet koşullarına uyum sağlayan ve organizasyonu canlı tutacak stratejilere odaklanan stratejik liderler, örgütsel aktiviteleri yürütürken değişik davranış ve tutumlar sergilemektedir. Bu kapsamda üç çeşit stratejik liderlik söz konusudur(Işık 2014):

- **“Yönetici Rolünde Stratejik Lider:** *Mitzberg geleneksel ve tasarım okulu modellerine önyargılı bakmaktadır çünkü bunlar gelişimin ortaya çıkması konusunda gerçekçi olmadığına inanmaktadır. Bu nedenle, mevcut liderin planlayıcı ve denetleyicinin anlamlarının ötesinde olduğunu belirtmektedir. Bu model bağlamında muhtelif liderlik rolleri ifade edilmiştir.*

- ***Politik Olasılığa Tepki Olarak Kabul Edilen Stratejik Lider:*** *Bu tarz Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Bu açıdan, lider iç ve dış çevreyi gözlemleyerek, organizasyonu değiştirecek riskli stratejik oluşumları tanımlamaktadır. Özetle, bu lider değişime uyum sağlama gücü olarak görülmektedir.*
- ***Rekabetçi Pozisyonun Belirlenmesi İçin Stratejik Lider:*** *Bu lider tarzı, Michael Determin tarafından çevresel determinizm okuluna dayanarak geliştirilmiştir. Lider, rakiplerin üst seviye pazardaki rekabetçi konumlarını belirlemekte ve kendi kuruluşlarını konumlarına göre güçlendiren stratejiler oluşturmaktadır.* “

Günümüzde stratejik liderlik, örgütlerin amaçlarını ve vizyonlarını belirleme, temel yeterliliklerini koruma ve sürdürme, insan sermayesini geliştirme ve etik uygulamalara vurgu yaparak kurumsal kültürü devam ettirme üzerine kuruludur(Ireland ve Hitt 2005).

Stratejik bir lider olmak için öncelikle, kurumun değer ve etik sistemine karşı duyarlı, bilgili ve deneyim sahibi olmalıyız. Bunlardan sonra lider sorumluluk sahibi olup karar verebileceği aşamaya geçecektir(http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj03/win03/guillot.html. Erişim tarihi: 29.10.2019).

Stratejik lider, davranışlarıyla da örnek konumda olmalıdır. Kural ve değerleri lider anlatmasa bile davranışları kurumun değerlerini yansıtmalıdır(Besler 2004).

2.2.5.11. Entelektüel Liderlik

Bilginin diğer üretim faktörlerine göre daha etkin bir güç haline dönüşmeye başlaması, bilgi toplumunda liderliğin bilgiye dayalı olmasını ön plana çıkarmaya başlamıştır(Aslan 2013a).

Ayrıca, bilgi toplumunda bilgiye herkesin kolaylıkla erişmesi mümkündür. Bu ortamda liderin, takipçilerin gönüllü öğrenebileceği bir model kurması

gerekmektedir. Bu modelde lider yol gösterecek, gidilecek yön takipçilerce bulunacaktır. Böylece lidere ihtiyacın duyulmayacağı bir sistem inşa edilecektir(Arat 2001).

Entelektüel liderler, yönetim kavramı ve süreçleri hakkında analitik düşünebilen, bilgileri etkili bir şekilde kullanan, değer yaratmaya odaklanan, paylaşılan sorumluluk alanlarını ve geriye dönük yönetimi benimseyen ve ekip üyelerini motive edebilecekleri bir muhit yaratarak kendilerini yönetme yeteneklerini donatan liderlerdir(Derin 2017).

Bilgi toplumu liderliğinde, lider kendi uzmanlık alanları dışında da ilgili olmalıdır. Lider ne kadar çok alanla meşgul olursa orada edinilen kazanımları kendi alanına taşıyarak yenilikçiliğini arttırabilir(Argüden 2001).

Entelektüel liderlikte temel varsayımı daha fazla bilgiye sahip olma ve bu bilgiyi pazardaki rakiplere göre mal ve hizmet sunumunda şimdiki müşteri kitlesinden ziyade geleceğin müşterisine göre etkin kullanmaktır(Aslan 2013a).

Günümüz liderlerinin, sorumluluğu paylaşan ve astlara kendini yönetebilme ortamını sağlayan bir uygulama yapmalarına ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacı karşılayacak liderlik türü entelektüel liderliktir(Aslan 2013a).

2.2.5.12. E – Liderlik

E-liderlik; bireyler, gruplar ve organizasyonlarla alakalı davranış, duygu, görüş, tutum ve performans değişikliklerinde değişiklik yapmak için bilişim teknolojilerini toplumsal etkileşim prosesinde kullanmak olarak ifade edilmektedir(Avolio ve ark 2001).

E-liderliğin gayesi çalışanlar arasındaki ilişkileri tanımlayan bir yapı oluşturmak ve çalışanlar arasındaki ilişkileri ele almaktadır. E-liderler sadece teknolojiyle takipçilerle iletişim kurmakla kalmaz, aynı zamanda gerekli bilgileri bilgi teknolojisi ile toplamakta ve dağıtmaktadır. Bu nedenle, liderin takipçisi ile iletişiminin %90'ı teknoloji ile mümkündür(Naktiyok 2006).

Avolio ve Kahai e-liderliğin diğer liderlik modellerinden üstün yanlarını şöyle ifade etmektedirler(Avolio ve Kahai 2003):

- Lider ve takipçilerin devamlı birbirlerine ulaşması sonucu etkileşimin artışı,
- Liderliğin, örgütün tüm düzeylerinden müşteriler ve tedarikçilerle olan doğru iletişime yönelmesi,
- Etik çerçevede olmayan bilginin kısıtlanması gibi durumlara imkân vermemesi,
- Takipçilerin karar alma süreci öncesinde etkin bilgi sahibi olmalarıdır.

2.2.5.13. Kültürel Liderlik ve Farklı Kültürlerin Liderliği

Kurum devamlılığının sağlanması için kurum kültürü tüm çalışanlara aktarılmalı, yeni işe başlayan kişilere de öğretilmelidir. Bunlarla beraber liderliğin, bu kültür doğrultusunda şekillenmesi gerekmektedir(Kaplan 2005).

Liderlik yaklaşımlarının bazı ögeleri tüm kültürler için geçerli olsa da, birçok öğe yalnızca belirli bir kültüre uygulanabilmektedir. Yani bir toplumda lider olarak atfedilen bir kişi, başka bir toplumda lider olarak algılanmayabilir(Erçetin 2000). Kültürler arasındaki farklılıklar liderliğinde farklılaşmasını meydana çıkarmaktadır(Dubrin 1998).

Kültürel değerler ve görenekler, yöneticilerin davranış ve tutumlarını değişik biçimlerde etkilemektedir. Kültür" örgütün çalışma şeklini ve eylemlerini etkileyen belirli gruplarca oluşturulan inanç, değer, örf ve adetlerin tamamıdır"(Erdoğan 1983).

Kültürel liderlik, örgüt kültürünü tüm yönleriyle anlayıp, değerlendirip kültürün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkin rol oynamaktır(Yıldırım 2005).

Kültürel normlar, kabul edilebilir liderlik tutum yapılarının oluşturulmasına izin vermekte ve bazı durumlarda başkalarının kararları ve davranışları etkilemesine izin veren sosyal kurallar olarak formüle edilebilmektedir(Ercan ve Sığrı 2015).

Farklı kültürlerin liderliği, aynı organizasyon veya iş çevresinde, farklı ülke ve kültür yapısına sahip çalışanların örgüte yönelik davranışlarının karşılaştırılmasına dayanır(Chen ve Tjosvold 2005).

Lider organizasyondaki kültürü esnek bir şekilde yönetmelidir. İlk olarak mevcut kültürün hedeflere ulaştırma derecesi araştırılmalı, daha sonra çevresel faktörlerin örgüt kültürümüzü olumsuz etkileyeceği gibi bir düşünce varsa yeni bir kültür oluşturulmalıdır(Değirmenci 2006).

2.2.5.14. Ekip Liderliği

Ekip liderliği, ekibi kurma ve geliştirmeyle alakalı, ekibin kendi kendini değerlendirmesini temel alan bir liderlik yaklaşımıdır. Ekip liderliği tek başına bir liderlikten farklıdır. Çünkü ekip liderliğinde gücün paylaşılması, kişiselliğin önemsiz kalması, yenilikçi, yeteneklere, meslektaşların geliştirilmesine ve misyon oluşturmaya odaklanılmıştır(Dubrin 1998).

Ekip çalışması, kişisel çabalardan ziyade grup çalışması ve grup kararlarına dayalı olması sebebiyle etkin bir yöntemdir. Grup kararı olduğu kişiler karar alırken diğer üyelerin yanlışlarını düzeltebilirler(Dubrin 1998).

Ayrıca grupta mevcut olan duygusal ortam çok önemlidir. Çünkü bu ortam yenilikçiliğe ve verimliliğe olumlu etkiler etmektedir(Aslan 2013a).

Verimlilik için; çalışanların, bireysel eylemlerini gruba başarıyla entegre etmeleri gerekmektedir. Çalışanların performanlarının başarıda spesifik ve benzersiz rolleri vardır. Liderin grup yönlendirmelerini tanımlamadaki ve bu yöndeki ilerlemeyi en üst düzeye çıkarmak için ekibi organize etmedeki başarısı, takım etkinliğini öne çıkaracaktır(Zaccora ve ark 2001).

2.2.5.15. Üstün Liderlik

Üstün liderlik; kişinin kendi düzeyini, başkalarının ve organizasyonun düzeyini aşan ve genişleten, yol gösteren bir tür stratejik liderliktir. Üstün liderlikte odak noktası liderliğin paylaşıldığı ve çevreye odaklı bir liderlik tarzıdır(Crossan ve ark 2008).

Üstün liderlerin, bütün seviyelerde liderlik kapasitelerine ihtiyacı vardır. Bir liderin kişisel erdemlerine rağmen personel kişisel düşmanlık, önyargı veya kültürel ve konumsal talepleri doğrultusunda lideri kabul etmek istemeyebilirler(Crossan ve ark 2008).

Bunun sebebi, liderlerin takipçilerin iç motivasyonlarının geliştirilmesi değil de bireysel gelişimlerine ve ilişki düzeylerine katkı vermesinden dolayıdır(Kaya 2010).

Günümüzün dinamik ortamı, çevrenin yorumlanmasını, stratejilerin güçlendirilmesini ve bu ortamda yaşayabilecek bir organizasyon oluşturulmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda daha az planlama ve kontrol, daha fazla esneklik, öğrenme ve doğaçlama lazımdır. Bu duruma en iyi üstün liderlik tipi uyum sağlayacaktır(Kesimli 2013).

2.2.5.16. Estetik Liderlik

Estetik kelimesi yalnızca sanatta veya güzellikte kullanılmamaktadır. Estetik değerlendirme, güzel şeylerle karşılaşıldığında estetik kelimesinin kullanımı söz konusudur. Estetik liderlik ise duyusal bilgi ile ilgilidir, ancak liderlik olgusunu ifade etmektedir(Ekşili ve Alparslan 2016).

Hansen, Ropo ve Sauer'in yaklaşımına göre liderlerin iki kalıcı ögesi olmalıdır. "Hislerin uyumu", "kazanılan deneyimlere odaklaşmak" bu iki kalıcı ögedir. Estetik lider kurumlarda lider takipçi arasındaki ilişkilere önem vermektedir(Hansen ve ark 2007).

Ladkin(2008), estetik liderliğin üç boyutunu geliştirmiştir(Ladkin 2008):

- **Ustalık**: Kişinin kendi alanına yönelik anlayış mahareti ve kendilik anlayışıdır.
- **Tutarlılık**: Mesaj ve hedefleri ile baştanbaşa uyum içinde olan bir liderlik sürecidir.
- **Amaç**: Liderlerin edindiği amaçlara yönelik hedeflere tamamen kilitlendiği bir süreci tanımlar.

2.2.5.17. Otantik Liderlik

Bass ve Steidlmeier, otantik liderliği etik liderliğin güven boyutu olarak ele almaktadırlar. Bu modelde birey arkadaşlarının, ailesinin ve toplumun refahını kendisinden çok daha önemli atfetmektedir(Bass ve Steidlmeier 1999).

Otantik liderlik, olumlu psikolojik kapasiteyi ve olumlu etik iklimi kullanarak ve geliştirerek liderlik davranışına atıfta bulunmaktadır. Böylece daha fazla öz-farkındalığı arttırmakta, ahlaki bakış açısını içselleştirmekte, bilgiyi dengeli bir şekilde işlemekte, liderin takipçileriyle ilişkilerde şeffaflık sağlamakta ve olumlu kişisel gelişimi güçlendirmektedir(May ve ark 2003).

Otantik liderlik davranışının, çalışanların tutum ve katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi davranışlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir(Kesimli 2013).

Çekirdek gücü güvende olan otantik liderler karar vermek için gerekli bilgileri paylaşmakta, başkalarının katılımını savunmakta, takipçilerinin kişisel değerlerini ve duygularını keşfetmekte ve değer vermektedir. Bu özellikler, takipçilerinin liderlerinin ahlaki değerlerini ve yeterliliklerini algılamalarını sağlamaktadır(Ekşili ve Alparslan 2016).

Bennis, otantik liderlerin diğer liderlerden farklı olan yönlerini, kendilerine olan güvenlerine, kendilik bilinçlerine ve yüksek duygusal zeka düzeyine sahip olmalarına bağlamıştır(Bennis 2006).

2.3. Liderlik Davranışları Üzerine Literatür İncelemesi

Liderlik davranışları üzerine yapılmış çalışmalar çok fazladır. Bazı araştırmacılar liderlik davranışlarını her yönden incelerken, kimi araştırmacılar ise özellikle bir liderlik çeşidi üzerinde durduğu görülmektedir. Bununla birlikte liderlik özelliklerinin insanlarda veya yöneticilerde meydana getirdiği davranışlar gözlemlenerek, liderlik özelliklerinin önemi ön plana çıkarılmaktadır. Bu konuda yapılmış çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmektedir.

Cindiloğlu vd. (2017) araştırmada, işçilerin işyeri yalnızlıklarının iş ve yaşam memnuniyeti üzerindeki etkilerini ve bu değişkenler arasında lider üye değişiminin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda işyerinde yalnızlığın, lider değişimi ve iş ve yaşam memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Sun ve ark (2016) çalışmada, liderlik ve iş tatmini ile ilişkili meta-analitik literatürün gözden geçirilmesini yapmaktadır. Sonuçlar, karizmatik ve dönüşümsel

liderlik davranışlarının işçi iş doyumu ile en yüksek pozitif korelasyona sahip olduğunu gösterirken, ceza ve kötü niyetli denetim düşük negatif ilişkiler göstermektedir.

Doğanay (2014) araştırmada, liderin sergilediği görev ve insan odaklı liderlik stillerinin çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmanın sonucunda, görev odaklı liderlik stillerinin sürdürme üzerinde etkisi; çalışan performansının insan odaklı liderlik stilleri üzerinde yüksek ve orta düzeyde etkisi saptanmıştır.

Kesimli (2013) sınırlı sayıda liderlik davranışını ele aldığı çalışmada, lider ve takipçilerin özelliklerine bağlı olarak farklı işletmelerde ve farklı kültürel bağlamlarda birçok liderlik davranışı olacağını göstermektedir. Kısaca liderlik davranışlarında tek bir gerçek yolun olmadığı anlaşılmaktadır.

Grant (2012) çalışmada, dönüşümsel liderliğin, çalışmalarının faydalanıcılarıyla etkileşime girdiğinde, vizyonun diğer insanlar için anlamlı sonuçları olduğunu, takipçileri motivasyonunda en etkili yöntem olduğunu önermektedir. Yarı deneysel bir çalışmada, yararlanıcı iletişim, dönüşümcü liderliğin çağrı merkezi çalışanlarının satışları ve gelirleri üzerindeki etkilerini güçlendirmiştir.

Ünsar (2007) çalışmanın kapsamı, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler İktisat ve Kamu Yönetimi Bölümlerinde okuyan lisansüstü öğrencilerinin liderlik davranışlarını tanımlamaktır. Araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesinin ardından öğrencilerin liderlik davranışları belirlenmiş ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

Tengilimoğlu (2005) çalışmada, kamu veya özel sektörde çalışan çeşitli kurumların çeşitli liderlik davranış özelliklerinin olduğu varsayıldığı kuruluşlarda çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarını nasıl algıladıkları incelenmiştir. Özel ve kamu sektörü örgüt liderlerinin davranış özellikleri arasında istatistiksel bir fark olduğu tespit edilmiştir.

3. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI KAVRAMI

Günümüzde kişiler hayatının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmektedir. Aynı işyerinde çalışan bireylerin birbirleriyle etkileşim içinde olması ve belirli benzerliklere göre arkadaşlıklar oluşturmaları olası bir konudur. Ayrıca bu durum sosyalleşme ihtiyaçları nedeniyle de işyeri dostluğuna dönüşebilir(Lee 2005).

Bu çerçevede, sunulan çalışmanın üçüncü bölümünde işyeri arkadaşlığı kavramı irdelenmektedir. Bu çerçevede işyeri arkadaşlığı tanımlandıktan sonra arkadaşlık ilişkilerini etkileyen faktörler, işyeri arkadaşlığının işlevleri, işyeri arkadaşlığının pozitif ve negatif etkileri verildikten sonra bu konuda yapılmış literatür incelenmiştir.

3.1. İşyeri Arkadaşlığının Tanımı

Literatürde işyeri arkadaşlığı ile ilgili çeşitli tanımlamalar söz konusudur. Örneğin, işyeri arkadaşlığı, kişilerarası özel ilişkilere sahip çalışanlar olarak tanımlanabilirken, karşılıklı güven, karşılıklı beğenme ve ortak çıkarlar veya değerler içeren işyeri ilişkileri olarak da ifade edilebilmektedir(Büyükyılmaz ve Biçer 2018).

İşyerindeki arkadaşlıklar, kişilerde sosyal destek algısını oluştururken kendilerine, iş arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte karşı güven duyguları gelişir(Karacaoğlu ve ark 2019).

Araştırmacılar kurum içindeki yakın arkadaşlıkları, çalışanların hayatında mutluluk ve motivasyon kaynağı olarak görmektedirler(Alparslan ve ark 2015).

Meslektaşları, resmi iş tanımlarının gereklilikleri dışında ve ötesinde kendi arzu ve istekleriyle ilişkileri geliştirmektedir. Yaygın mizah temelli iletişim, ekstra/talipli/çapraz rol organizasyonel aktiviteler ve ortak vazifeler, çalışan arkadaşlığın özel bir arkadaşlık, yani dostluk olmasına olanak vermektedir(Bozkurt Çetinkaya ve ark 2016).

Bunlara ek olarak, işyeri dostluğu, karşılıklı güven, bağlılık, karşılıklı takdir ve paylaşılan çıkarları veya değerleri içeren özel olmayan işyeri ilişkileri olarak ifade edilmektedir(Rawlins 1982).

Ancak, işyeri arkadaşlığı iş ilişkilerinden farklı olarak değerlendirilmelidir. Her ikisi de organizasyondaki sosyal çevre içinde gerçekleşmektedir, fakat iş ilişkileri zorunlu ve işle ilgili rollerden oluşsa da, işyeri arkadaşlığı gönüllü etkileşimler yoluyla oluşmaktadır ve bireye odaklanma söz konusudur(Kanbur 2015).

İşyeri arkadaşlığı, çalışan için büyük bir hediyedir. İşyeri arkadaşlıklarıyla işten kaynaklı stresler engellenebilir, işten memnuniyetsizlik ve personel devir hızını azaltır(Kram ve Isabella 1985).

3.2. Örgütsel Çevrede Arkadaşlık İlişkilerini Etkileyen Faktörler

İşyeri arkadaşlıkları iş arkadaşı desteğini geliştirmekte, olumlu bir bir ortam yaratmakta ve belirlenen talimatları yerine getirmede işyerindeki arkadaşlar arasında daha etkin bir iletişim sağlamaktadır(Gordon ve Hartman 2009). Kişiler zaman ve çabalarıyla işyeri arkadaşlıklarını oluşturacak, karşılıklı yararlar ve güçlü bir sosyal çevre edineceklerdir(Liu ve ark 2013).

Örgütler, ortak çıkarları olanları yakın bir yere yerleştirmek gibi birçok yönden iş ortaklıkları oluşturmak için ideal bir ortam sağlamaktadır(Kanbur 2015). Bu kapsamda, örgütsel cevrede arkadaşlık ilişkileri bireysel ve bağlamsal faktörler olmak üzere iki başlık altında irdelenmektedir.

3.2.1. Bireysel Faktörler

İşyerinde arkadaşlık gelişimini etkileyen bireysel unsurlar arasında, belki de en önemlisi, kişilerarası çekim teorileri üzerine yapılan araştırmalarda meydana çıkan ana unsurlardan birisi benzerliktir(Sias ve Cahill 1998). Bireyler arasındaki çekiciliğin arkadaşlık oluşumu için bir ön koşul olması, benzerliğin arkadaşlık üzerindeki etkilerinin fazla olduğunun bir göstergesidir. İnsanların kendileri gibi insanları sevmek için güçlü bir eğilimi söz konusudur(Freedman 2003).

Festinger (1954)’ in sosyal karşılaştırma kuramına göre, insanlar kendi duygu ve düşünceleriyle eş duygu ve düşünce sahibi kişilerle beraber olduklarında kendilerini rahat hissederler. Kişiler kendi tutum ve düşüncelerini teyit etmek için benzer kişilerle görüşmek ister(Gemlik ve ark 2007).

Benzerlik kişilik kavramı ile de ilişkilidir. Kişilik, insanların tutarlı ve değişmez niteliklerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, duygu, düşünce ve tutumlardaki benzerlikleri ve farklılıkları oluşturan özellikler kişilik olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla, kişiliğin benzerliği işyerinde arkadaşlıkların kurulmasında önemli bir unsurdur(Şahinbaş 2018).

Başka bir deyişle, içe dönük insanlar içe dönük insanlarla arkadaşlık kurarken, dışa dönük insanlar dışa dönük kişilerle arkadaşlık yapmaktadır. Aktif ve sosyal biri, ona benzer aktif ve sosyal kişi ile mutludur ve buradaki durum, benzerlik yerçekimi ile tanımlanmaktadır(Şahinbaş 2018).

Ayrıca birey, ilişki kuracağı kişi ile aynı fikri paylaştığında kendisini onaylanmış hissedecektir. Bu kişilerle tekrar ilişki kurmak isteyecektir(Alparslan ve ark 2015).

3.2.2. Bağlamsal Faktörler

İşyeri arkadaşlığının diğer dostluklardan ayıran, geliştirildiği bağlamda tanımlanması gerektiğidir. Farklı bir ifadeyle, ilişkilerin kapsayıcı olarak değil, kendi süreçlerinde ilişkiler bütünleştirici olarak kabul edilmektedir(Şahinbaş 2018). Gelişim kuramına göre, arkadaşlıkların zaman içinde meydana geldiğini savunarak işyeri arkadaşlığı kavramına farklı bir boyutta ele almıştır(Adams ve Blieszner 1994).

İşyerindeki ortak görevler, örgüt kültürü, üstlerin kayıtsızlığı gibi bağlamsal faktörlerin arkadaşlıklarını geliştirdiğini izah edilmektedir. İşyerleri, arkadaşlıkların kurulmasını kolaylaştıran, insanların birlikte hareket edip üretim yaptıkları kurumlardır. Bu bağlamda işyerleri işle ilgili ve işle ilgili olmayan etkileşimler kurulmasıyla arkadaşlıkların oluşturulmasını sağlar(Mao ve Hsieh 2012).

Arkadaşlığın gelişimini etkileyen bağlamsal faktörler; şahsiyet ve algılanan benzeşme gibi kişisel etkenlerin yanı sıra yakınlık, mesuliyet, teknoloji, işle ilgili sorunlar ve kurum kültürüdür(Şahinbaş 2018).

3.3. İşyeri Arkadaşlığının Fonksiyonları

İşyeri arkadaşlığının birçok işlevi söz konusudur. Bu işlevler genel olarak dört alt başlıkta incelenmektedir çünkü işyeri arkadaşlıklarında bilgi paylaşımı, sosyal destek, güç ve teki, birbirlerini etkilemede bir değişim süreci söz konusudur.

3.3.1. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, işyeri arkadaşlıklarının temel işlevlerinden biridir. Sosyal bilişsel teoriye göre yüksek düzeyde işyeri arkadaşlıklarının bulunduğu bir ortamda kişiler birbirlerini daha fazla desteklemekte ve daha fazla bilgi paylaşımında bulunmaktadırlar(Chang ve ark 2016).

Yakın arkadaşlar arasında bilgi paylaşımı, arkadaş olmayanlar arasında bilgi paylaşımından farklıdır. Kuruluşa ast ve üst ilişkilerinde yakın zamanda katılan çalışanlar, kuruluş içindeki belirsiz durumu azaltmak için diğer çalışanlardan bilgi almak istemektedir. Genel olarak, yeni katılan çalışanların ilişkileri arkadaşlığa dayanmamaktadır(Sias 2009).

Dolayısıyla, yeni katılımcılar ve daha önce bulunan arkadaşlar arasındaki bilgi alışverişi gelişigüzel olabilmektedir. Bir süre sonra işyerine alışmış çalışan başkalarıyla arkadaşlık kurmakta ve bu arkadaşlık bilgi paylaşımında önemli bir rol oynamaktadır(Büyükyılmaz ve Biçer 2018)

3.3.2. Örgütsel Değişim Süreci

Kurumsal değişim süreçlerinde arkadaşlık önemli bir rol oynamaktadır. Bilhassa, işyeri arkadaşlıklarının güven ve ortak kimliği teşvik ederek kurumsal değişimi güdülediği görülmektedir. Başka bir deyişle, değişim mantığının oluşumu, işyeri arkadaşlıklarının sağladığı güven ve desteklerden etkilenmektedir(Şahinbaş 2018).

İşyeri arkadaşlıklarının, örgütsel stresi azalttığı, iletişim seviyesini yükselttiği, tüm çalışanlara görevlerini yapmaları ve örgütsel değişimleri kabul etmeleri sürecinde yardımcı olduğu söylenebilir(Özyer ve ark 2015).

3.3.3. Sosyal Destek

İşyerinde arkadaşlık ilişkileri iyi olan çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyi yüksektir(Robinson ve ark 1993). Çalışanlar örgütlerde kurdukları arkadaşlık ilişkiler sayesinde oluşturdukları sosyal grup veya ortamlarda kendilerine yaşam alanları üretmiş olurlar(Winstead ve ark 1995).

İşyerinde dostlukları karakterize eden yüksek güven düzeyi, kurumsal değişimin uygulanmasında dostluk ilişkilerini önemli kılmaktadır. Kurumun, değişim çabalarından önce dostlukları destekleme anlayışını geliştirmesi ve kurumsal değişimi uygulayacak yöneticilere önerilmesi söz konusudur. Çünkü dostluk ağları kurumun hem başarısını hem de başarısızlığını etkileyebilmektedir(Durusu ve Cemaloğlu 2019).

3.3.4. Güç ve Etki

İşyeri arkadaşlığı personellere her türlü maddi ve manevi destek sağlayan, alışılagelmiş kaynaklara alternatif oluşturan önemli bir etkendir(Karacaoğlu ve ark 2019).

İşyerinde arkadaşlık ilişkilerinde güç sahibi olmak, üst düzey bir arkadaşa sahip olmak gibidir. Yani üst düzey bir arkadaş bulmak, kariyer ilerlemesini oldukça kolaylaştırabilmektedir(Şahinbaş 2018).

Bilginin arkadaşların payları arasında önemli bir unsur olduğu gerçeği, işbirliğinin gücünün bir göstergesidir. Bilginin gücünün ardışık başarılar getirdiğini göz önünde bulundurarak, çalışma arkadaşlarına sahip olmak onları karar vermek ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları önemli ve takdir edilebilir bilgilerle donatabilmektedir (Şahinbaş 2018).

Ayrıca örgütlerde aynı statü düzeyinde çalışanların birbirlerinden aldıkları destek, onlar için oldukça önemli bir güç ve motivasyon kaynağıdır(Yoon ve Lim 1999).

3.4. İşyeri Arkadaşlıklarının Pozitif ve Negatif Etkileri

İşyeri arkadaşlığının pozitif ve negatif sonuçları söz konusudur. Bunlar aşağıda verilmiştir(Şahinbaş 2018):

İşyeri Arkadaşlığının Pozitif Sonuçları

- "*İş arkadaşları hem çalışanlar hem de bir bütün olarak kurumlar için faydalıdır.*
- *Arkadaşlıklar, çalışanlar arasındaki etkileşimi güçlendiren ve bilgi paylaşımını artıran bir ortam sağlamaktadır.*
- *Resmi iletişim kanallarına ek olarak, arkadaşlık ağları insanların bilgiye erişebilecekleri önemli bir araç olarak hizmet vermektedir.*
- *İşyerindeki arkadaşları birbirlerine "göz" ve "kulak" olmakta ve kurumlar hakkında ana bilgileri paylaşabilmektedir.*
- *İşyeri arkadaşlığı sayesinde çalışanlar, işyerleri ve kişisel yaşamlarıyla ilgili duygularını ve deneyimlerini paylaşma fırsatına sahiptir.*
- *İşyerinde kurulan bu dostluklar ve deneyimler, çalışanların psikolojik güvenliğini güçlendirmekte ve mutluluklarını arttırmaktadır.*
- *İş dostluğu aynı zamanda insanların kariyerine de katkıda bulunmaktadır.*
- *Kaliteli iş yeri dostlukları, insanların öğrenme tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.*
- *Arkadaşlıklar etkileşimin kalitesini arttırmakta, liderlerle çalışanlar arasındaki takas ilişkisinin kalitesini güçlendirmektedir.*
- *İşyerindeki bu dostluklar çalışanlar arasında güven, empati ve samimiyeti arttırmaktadır. Böylece, işyerinde sıkıntısı olan birisine yârdim etmektedirler. Bu durum ise güven duygusu yaratmaktadır."*

İşyeri Arkadaşlığının Negatif Sonuçları

- *İşyeri arkadaşlıklarının cinsel tacize yol açabilecek romantik ilişkilere dönmesi tehlikesi vardır.*
- *İşyeri, çalışanların rekabet ettiği politik bir alandır. Çalışanlar güç, terfi, kariyer için rekabet etmektedir. Dolayısıyla, arkadaşlık kapsamında birbirlerine güvenerek paylaştıkları kişisel bilgiler gelecekte onlara karşı kullanılması ihtimali olabilmektedir.*
- *İşyerinde çalışan bir kişinin arkadaşı veya arkadaşının arkadaşı, organizasyondan memnun değilse ve kurumdan ayrılırsa, bu durum diğer çalışanları olumsuz etkilenmesi muhtemeldir.*
- *İş arkadaşlığı, dikkatinizin dağılmasına neden olabilmektedir.*
- *İşyerinde dostluğun yol açtığı bir diğer sorun, çalışanların şirket dostluğuna verdiği zarardır (örneğin kayırmacılık).*

3.5. İşyeri Arkadaşlığının Üzerine Literatür İncelemesi

İşyeri arkadaşlığı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde birçok açıdan irdeleyen ve değerlendiren çalışmalar olduğu görülmektedir. İşyeri arkadaşlığı

arasındaki ilişki bilhassa incelenmektedir. Bu konuda yapılmış ulusal ve uluslararası bilimsel ve akademik çalışmalardan bazıları aşağıda verilmektedir.

Durusu ve Cemaloğlu (2019) ilköğretim okulu öğretmenlerinin mobing düzeyleri, işyeri arkadaşlığı algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin mobing düzeyleri nadir iken, işyerinde arkadaşlık algıları ve örgütsel bağlılık düzeyi çok yüksek düzeydedir.

Büyükyılmaz ve Biçer (2018) çalışmalarında, sağlık personellerinin algıladıkları işyerinde arkadaşlığın, ayrılma niyetindeki etkisini ve işe katılım derecesinin bu ilişkiye aracılık edip etmeyeceğini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda iş katılımının, işyeri arkadaşlığı ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Biçer ve Büyükyılmaz(2019) makalede, çalışanların örgütsel politika algılarının iş yeri arkadaşlığı algısını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Özetle, "genel politik davranışların" işyeri arkadaşlığı üzerinde olumlu, diğer yandan "ödeme ve terfi politikalarının" işyeri dostluğu üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ozbek (2018) çalışmada, iki tür işyeri arkadaşlığının çalışanların iş güvensizliği ve işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyebileceği modelleri oluşturmakta ve test etmektedir. Sonuçlara göre, iki tür işyeri arkadaşlığı iş güvensizliği ve işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişkilidir.

Nougarou, (2017) çalışmada, işyerinde arkadaşlık, takım üyesi değişimi ve lider üye değişiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırmıştır. Sonuçlar, beklentilerin aksine, örgütsel vatandaşlık davranışı ile kuruluşa karşı örgütsel vatandaşlık davranışından çok bireyler arasında daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bozkurt Çetinkaya vd. (2016) işyerinde arkadaşlığın iş tatmini ve işyerindeki günlük operasyonlarında sürekli iletişim kuran akademik ve idari personelin ciro niyeti üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Bulgulara göre, işyeri arkadaşlarından kaynaklı memnuniyetin iş tatmini ve ciro niyeti üzerinde anlamlı olarak etkilidir.

Balaban ve Özsoy (2016) çalışmada, işyeri dostluğunun işe katılım, algılanan bireysel performans ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmektedir. Sonuçlar arkadaşlık fırsatının iş tatmini, canlılık, bağlılık ve zayıf emilimi kuvvetle etkilediğini göstermiştir.

Alparslan vd. (2015) araştırmalarında, iş yeri dostluğunun kişi-örgüt uyumu üzerinde bir etkisi olup olmadığını bulmaktır. Araştırmanın bulgularına göre işyeri dostluğunun kişinin ve örgütün uyumu değişkenine olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kanbur (2015) makalede, işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerinin olduğunun gösterilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda, işyeri arkadaşlığı örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktörü olarak gösterilmektedir.

Mao vd. (2012)'ne göre, mevcut araştırmalar liderlerin/süpervizörlerin çalışanların üretkenliği için temel bir motivasyon kaynağı olduğunu öne sürmektedir. Elde edilen sonuçlar, işyerinde arkadaşlığın iş algısının önemini arttırdığını ve bu tür bir gelişmenin organizasyonel seviyelere göre değişmediğini göstermektedir.

Sias vd. (2004) araştırmada, çalışanların deneyimleri kullanılarak, işyeri arkadaşlığının bozulma süreçleri incelenmektedir. Anlatılar, işyerinde arkadaşlık bozulmalarının beş ana nedenini ortaya çıkarmaktadır. Bunlar, kişilik, yaşam olaylarına dikkat dağıtmak, çelişkili beklentiler, terfi ve ihanettir.

Berman vd. (2002) makalede işyerinde arkadaşlıktaki yönelimleri incelemektedir. Bu makale, risklere rağmen, işyerinde arkadaşlık lehine yönelimlerin yaygın olduğunu ve birçok yargı alanının kendilerini tanıtmak için çaba sarf ettiğini ortaya koymaktadır.

4. ÇALIŞMA TUTKUNLUĞU KAVRAMI

Bu tez çalışmasının dördüncü bölümünde çalışma tutkunluğu kavramı teorik olarak incelenmektedir. İlk olarak çalışma tutkunluğu kavramı, boyutları ve etkileyen kavramlar açıklandıktan sonra ise tutkunluk sonuçları verilmektedir. En son olarak bu konuda yapılmış ulusal ve uluslararası akademik çalışmalar özetlenmektedir.

4.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı

Çalışmaya olan tutku kavramı ilk olarak 1990 yılında Kahn tarafından tartışılmıştır. Kahn tutkunluğu, kişilerin kendilerini rollerine verip, bu süreçte kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmeleri olarak tanımlamaktadır(Kahn 1990).

Bu üç unsurdan; Fiziksel bileşen, işi yaparken kişinin tüm enerjisini harcamak, duygusal bileşen, kişinin kalbini açığa çıkarmak olarak ifade ederken, bilişsel bileşen ise işi yaparken her şeyi kaybetmek ve unutmak olarak açıklanmaktadır(Kaya 2017).

Kısaca kendinden ne beklendiğini bilen, iş arkadaşları ve yöneticileri ile kuvvetli ilişkiren kuran, işinde anlamlı deneyimler içinde olan çalışanlar tutkun olarak nitelendirilmiştir(Esen 2011).

Bireylerin çalışma tutkusu varsa, kişisel performanslarının ön plana çıkacağı ve görev rollerini etkin ve tam olarak yerine getirebilecekleri düşünülmektedir. Tutkunluk kavramının meydana çıkışından bu yana, çalışmalar sonucunda birçok tanım yapılmıştır(Öz 2016).

Harter ve diğerleri (2003), çalışan tutkunluğunu; açık beklentiler, temel materyal ve donanımların sağlanması, örgüte ait hissedilmesi, çalışanların kendilerini sistemde önemli parça olarak görmesi ve kendilerini geliştirecek fırsatlara sahip oldukları hislerinin var olması şartlarına bağlamışlardır(Simpson 2009).

4.2.Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları

İşe tutkunluk düzeyi yüksek olan çalışanların işleriyle güçlü münasebeti vardır. Bu çalışanların işleriyle olan bağlarını tanımlamak ve sınıflandırmak için iş tutkusu kavramının üç boyutu söz konusudur ve aşağıda verilmektedir(Öz 2016):

- ***Canlılık(Dinçlik):*** Çalışma ortamında bireyin potansiyel gücünün yüksek motivasyon ve enerji ile ortaya çıktığı durumdur. Yapılan iş için yapılan çaba ve fedakârlık sonucu sürekliliğin devamıdır(Schaufeli ve ark 2002). Canlılık boyutunda çalışmak konusunda tutkulu olan çalışanların ruh hali aşağıdaki gibidir(Turgut 2011):
    - İş yerinde enerjik hissetmek,
    - Canlı ve güçlü bir ruh haline sahip olmak,
    - İşe gitmeye isteklilik,
    - Uzun süreli çalışma hevesi,
    - Zihinsel olarak dirençli olmak,
    - Olumsuz durumlarda istikrarlı bir duruş sergileyin.

    Bağlılık(Adanmışlık): Bireyin işi ile bütünleşmesi halidir. Bir kişinin adaptasyonu ve ait olma duygusu yüksektir. Adanmışlık yaşamayan kişi işine karşı ne heves ne de gurur hissetmeyecektir(Schaufeli ve Bakker 2004). Bağlılık boyutunda, birey gururlu, hevesli ve zorlu olma duygularına sahiptir(Schaufeli ve ark 2002). Çalışma taahhüdü düzeyinde yaşayan bireylerin ruh halleri aşağıdaki gibi olması beklenmektedir(Turgut 2011):

    - Çalışmanın belirli bir amacı ve anlamı vardır.
    - İş heyecanı söz konusudur.
    - Yapılan işlerde gururlanma vardır.
    - Çalışan için kariyer fırsatları bulunmaktadır.
- ***Çalışmaya Kendini Vermesi(Yoğunlaşma):*** Bireyin çalışma ortamına girerek zamanın nasıl geçtiğini anlamadığı durumdur. Çalışmalarına olan yoğunluğu ile yaptığı çalışmanın keyfidir(Schaufeli ve ark 2002). Ayrıca çalışan kendini her şeyiyle ve mutlu olarak işine kaptırmakta, çevreyi unutmakta ve zaman geçip gittiğinden çalışmayı bırakmada zorlanmasıdır(Schaufeli ve Bakker 2004). Çalışma konusunda tutkulu olan çalışanların ruh halleri aşağıdaki gibidir(Turgut 2011):
    - Çalışırken zamanın nasıl geçtiği belirgin değildir.
    - Çalışırken etraftaki insanlar fark edilememektedir.
    - Çalışan bir yoğunluk olsa da mutlu hissetmektedirler.

- İşini severek yaparlar.
- Kendisini işe bıraktığı için, işten uzaklaşmakta zorlanmaktadırlar.

4.3. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Kavramlar

Çalışmaya tutkunluk kavramı ile ilgili yakın kavramlar söz konusudur. Çalışmamızda öncelikle bu kavramlara, sonrasında ise çalışma tutkunluğunu etkileyen kavramlara değinilmiştir.

Çalışma tutkunluğu ile yakın kavramlardan ön plana çıkanlar aşağıda incelenmekte ve çalışma tutkunluğu ile ilişkisi açıklanmaktadır(Şahin 2015):

- ***İşkoliklik:*** Çalışma tutkusu olumlu bir kavram olarak ifade edilirken, işkoliklikte bağımlılık gibi olumsuz bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iki kavram, bireylerin çok çalışmaları bakımından benzerlik gösterse de, işkoliklik sağlıklarını etkilemekte iken, işe tutkunluk sosyal yaşamlarına olumlu yansımaktadır(Özsoy ve ark 2013).
- ***Örgütsel Bağlılık:*** Kişi, iş konusunda tutkulu olmak için örgütsel bir taahhüt duygusuna sahip olmak zorunda değildir. Bir kişi çalışmak konusunda tutkulu olabilir, ancak aynı zamanda kuruluşun hedef ve beklentilerinin kendilerine uygun olmadığını ve kuruluşla bağlantılı hissedemeyeceğini veya bunun tersi olduğunu hissedebilmektedir(Macey ve Schneider 2008).

  Personel, kurum kültürüne ne kadar uyum sağlarsa o kadar kendini kuruma ait hissedecek ve fazla sorumluluk alacaktır. Ayrıca kurum kültürü de sorumluluk alan, kendisinden beklenenin dışında kuruma da bağlılık gösteren çalışanları ödüllendirmeyi, çalışanları değerli kılmayı destekliyorsa kişiler daha çok çalışmaya tutkun olacaktır(Esen 2011).

- ***Çalışmaya Bağlılık:*** İş tutkusunun aksine, çalışmaya bağlılıkta etkililik ve enerjik bir durum yoktur. Tutku bu nedenle daha kapsamlı bir kavram olarak kabul edilmektedir. İşe bağlılık, işe olan tutkunun bir parçası veya doğrultusu olarak düşünülebilmekte, ancak bu iki kavram aynı şeyi ifade etmemektedir(Yüceler 2009).
- ***İş Tatmini:*** İş tatmini, çalışan bir bireyin işle ilgili hissiyat ve görüşleridir. İşe tutkunluk ve iş entegrasyonu kavramı birbirinden farklıdır. İş tatmini, ücret,

kariyer vb. faktörlerden elde edilen memnuniyet kastedilirken, çalışmadaki tutkunluk ise söz konusu işi yapmanın zevkli olmasına işaret etmektedir(Öz 2016).

Hollanda'da çalışanların ilk işlerinde ve kendilerine çoğu zaman pozitif geri bildirim sağlayanlarda çalışmaya tutkunluğun varlığı belirlenmiştir. Bu kişilerin ve değerleri ile örgütsel değerlerin de yüksek oranda eşleştiği belirlenmiştir ve iş dışındaki etkinliklerde de bağlanmanın olduğu saptanmıştır(Schaufeli ve Bakker 2004).

Bazı araştırmalarda iş ortamına dair bu özelliklerin yanında, kişinin çevresini başarılı bir şekilde kontrol edip etkileyebileceği yeteneğine sahip olduğu duygusunu içeren bireysel özellikler çalışmaya tutkunluğu açıklayan faktörler olarak incelemeye dâhil edilmiştir. Örneğin, öz-yeterlilik, öz-saygı, dışa dönüklük, iyimserlik ve esneklik çalışmaya tutkunluğu arttıran bireysel özelliklerdir(Turgut 2013).

Kurum içinde motivasyon süreci, iş ve bireysel kaynaklar tarafından tutkunluk aracıyla başlatılmaktadır ve sağlıkla bağlantılı çalışma yeteneği gibi olumlu çıktılara neden olabilmektedir(Airila ve ark 2014). Sağlıkla ilgili çıktılar kendisi çalışmaya tutkunluğun artışında önemli olabilmektedir(Airila ve ark 2014).

Ayrıca işe karşı olumlu ve iyi tutumlar tutkunluğa ve iş tatminine sebep olmaktadır. Olumsuz tutumlar ise tatminsizliği beraberinde getirecektir(Armstrong 2009).

4.4. İşe Tutkunluk ve Sonuçları

Çalışmaya tutkunluk sonucu genellikle çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Söz konusu pozitif sonuçlar genel olarak aşağıdaki gibidir(Öz 2016):

- *"İşine tutkuyla bağlı olan çalışanın başarı seviyesi daha yüksektir çünkü işi nedeniyle doğabilecek stresi, işini sevgiyle ve hevesle yaptığından dolayı azaltmaktadır.*
- *İşleri konusunda tutkulu olan çalışanların, motive olduklarından daha fazla çalışmaya meyilli oldukları için diğer çalışanlardan daha verimli olmaları beklenmektedir.*
- *Çalışmaya tutkun olanlar, kurum için katma değer yaratacak çıktılar üretmede daha başarılıdır. Bu, müşteri ihtiyacını ve sadakatini artırmakta ve buna bağlı olarak satışları ve karları artırmaya yardımcı olmaktadır.*

- *Çalışma tutkusu üzerine yapılan araştırmalar, iş tutkusunun performans, müşteri memnuniyeti ve finansal çıktılar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.*
- *İşe tutkulu olan çalışanlar, sıkı çalışmalarının bir sonucu olarak kendilerini yorgun hissetmelerine rağmen, başarı hissinin verdiği ruhsal memnuniyet duygusuyla barışçıl hissetmektedirler*. "

4.5. Çalışma Tutkunluğu Üzerine Literatür İncelemesi

Çalışma tutkunluğu üzerine literatürde oldukça çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarının genellikle işe tutkunluğu etkileyen kavramlar ve çalışmaya tutkunluk sonucunda ortaya çıkan etkiler üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda aşağıda bu konu üzerine yapılmış çalışmalardan bazıları özetlenmektedir.

Polat vd. (2018) yaptığı araştırmada amaç, işe tutkunluğun Türkiye'deki özel üniversitelerin kütüphane çalışanları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada çalışmaya tutkunluk ile motivasyon arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çankır ve Çelik (2018) çalışmalarında, çalışan performansı ile hizmet sektöründe uygulanan finansal performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Sonuç olarak, finansal performans ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerin, değişkenlerin finansal ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin dikkate alınması gerektiğini belirlemişlerdir.

Şahin vd. (2018) araştırmada, işe bağlılık düzeyinin hastane tipine ve hastane konumuna ve sağlık personelinin bazı sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre değişip değişmediğini incelemektir.

Aynı çalışmada, yoğun trafik ve yüksek hasta yoğunluğu gibi kentsel sorunlardan daha az muzdarip olan bir hastanede çalışan sağlık personellerinin, İstanbul'daki hastanelerde çalışanlara oranla çok daha yüksek bir iş ilişkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altunel vd. (2015) makalede, performansın yerine geçen varsayılan işe tutkunluk ile iş kaynakları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bulgular, Türk akademisyenlerin işe tutkunluklarını arttırmak için iş kaynaklarının (özerklik, sosyal destek, koçluk, kişisel gelişim fırsatı ve görev önemi) geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kelecek ve Aşçı (2013)'nın çalışmadaki amacı, Vallerand ve ark (2003) tarafından geliştirilen "Tutku Ölçeği" nin Türkçe versiyonunun güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmektir. Araştırmaya göre, tutku ölçeğinin Türkçe versiyonunun sporcuların tutku seviyesini belirlemek için kullanılabileceği söylenmektedir.

Turgut (2011) çalışmada, Utrecht iş sözleşmesi ölçeğinin (UWES) güvenilirliğini ve faktör geçerliliğini analiz ederek Türkçeye uyarlamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, iş-aile çatışmasının, hem iş yükü hem de zaman esnekliğinin, işe katılım üzerindeki etkisine aracılık ettiği üç hipotezden ikisini kısmen desteklemektedir.

Özarallı (2007)'nin çalışmadaki amacı, motivasyonel bir süreç olarak ortaya çıkan olumlu bir ruh hali olan iş ilişkisine yol açan faktörleri incelemektir.

Aynı çalışmada yapısal güçlendirme uygulamalarının fırsat, destek, bilgi, kaynaklara erişim gibi değişkenlerle çalışanların kendilerine ait olma düzeylerini yükselttiği ve örgütleriyle özdeşleşmelerini sağladığına ulaşılmıştır. Ayrıca hedefin içselleştirilmesi ile uyumlu organizasyonel ve bireysel hedefler neticesinde, çalışanların iş ilişkisi artmıştır.

5. GEREÇ ve YÖNTEM

5.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma Sağlık Kurumlarındaki Liderlik Davranışları ve İşyeri Arkadaşlığının Çalışma Tutkunluğuna Etkisini inceleyen nicel bir araştırma olarak planlanmaktadır. Bu bölüm içerisinde araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına, evren ve örneklemine, araştırmadaki veri toplama yöntemine ve araçlarına, anket formunun ön uygulamasına, güvenirlik analizlerine, ölçeklerle ilgili normallik testlerine, araştırma modeline ve hipotezlerine yer verilmiştir. Çalışmamızda araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul etmeleri doğrultusunda çalışılacak hastanelerdeki sağlık çalışanları üzerinde yapılacaktır. Sağlık çalışanı olmayanlar araştırmaya dâhil edilmeyecektir. Ayrıca çalışmaya katılanların kişisel bilgileri ve çalışmanın yapıldığı kurum isimleri çalışmada yer almayacaktır.

5.2. Araştırma Problemi

Günümüz işletmeleri için verimlilik kavramı en önemli konulardan biridir. Kişilerin daha verimli olarak çalışabilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması da personelin çalışma tutkunluğu ile doğrudan alâkalı bir konudur.

Personellerde çalışma tutkunluğunun oluşması için çeşitli etkenler vardır. Kişinin aldığı ücretten memnuniyeti, çalışma koşulları, diğer çalışanlarla ilişkiler, kurum kültürü, mevcut beklentileri, psikolojik yapısı, yöneticisinin çalışana olan desteği gibi. Bu bağlamda araştırmamızda kurum yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışanlarca algılanışının ve işyerindeki kurulan arkadaşlıkların çalışma tutkunluğunu etkileyip etkilemediğini araştırılmak istenmiştir.

Bu doğrultuda da araştırmamızın problem cümlesi ” Liderlik davranışları ve işyeri arkadaşlıklarının çalışma tutkunluğuna etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

5.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı yöneticilerin liderlik davranışlarının ve işyerindeki arkadaşlıkların çalışma tutkunluğuna olan etkisinin araştırılmasıdır.

5.4. Araştırmanın Önemi

Ülkemizdeki gelişen ve sürekli kendini yenileyen sağlık sektöründe temel amaç müşteri memnuniyeti ve çalışanın kurum çıkarlarını düşünerek verimli çalışmasıdır. Bunun içinde çalışan memnuniyeti de ivme kazanmaya başlamıştır. Bunun için çeşitli araştırmalar ülkemizde yapılmıştır ancak yapılan alan yazın araştırmalarında liderlik davranışları ve iş yeri arkadaşlığının çalışmaya tutkunluğuna etkisinin birlikte araştırıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmadan elde edilen veriler yurt içi alan araştırmasında bir ilk olacaktır.

İkinci bir önem boyutu ise geliştirdiğimiz bu modelin ülkemize özgü bir model olmasıdır. Her ülkenin kültür ve yaşayış biçimlerinin farklılığı davranış aynı bile olsa farklı algılanmasına ve yorumlamasına sebep olacaktır. Bu sebeple de bu araştırma ülkemizdeki alan yazında bilgi birikiminin artmasını sağlayacaktır. Ulaşılan sonuçlar bilim insanlarının, yöneticilerin bu konulardaki farkındalıklarının artmasına katkı sağlayacaktır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma ile ilgili sınırlılıklar aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir.

- Araştırmada elde edilecek veriler belirli bir zaman aralığı ile sınırlıdır(Ekim 2019– Ocak 2020).
- Araştırma Isparta ili içindeki araştırma yapılan ilçe devlet hastanelerinin çalışanları ile sınırlıdır.
- Ortaya konulan modelin ampirik olarak test edilebilmesi için veriler anket yöntemi ile elde edilmiş ve katılımcıların soruları doğru bir şekilde anlayıp, doğru bir şekilde cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırma Liderlik davranışlarını betimleme ölçeği, işyeri arkadaşlığı ölçeği ve çalışma tutkunluğu ölçeğinin soruları ile sınırlıdır.

5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamız Isparta ilinde bulunan rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen kamu hastanelerinden Şarkikaraağaç Dr. Sadettin Bilgiç Devlet Hastanesi, Yalvaç Devlet Hastanesi, Gelendost Devlet Hastanesi ve Eğirdir Kemik Eklem Hastanesi

Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi'nde yapılmıştır. Kurum izninden sonra hastane çalışanlarından katılımcıların seçiminde rastgele örnekleme yöntemi ve büyüklüğe orantılı şekilde örneklem büyüklüğü belirlenmiştir ve çalışanlara anketler uygulanmıştır. Toplamda 613 kişinin çalıştığı hastanelerde çalışanlardan izin alınarak ve gönüllü olarak 364 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada 9 anket eksik ve hatalı doldurulduğu için araştırma dışı bırakılmıştır.

5.7. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veriler yüz yüze görüşme sağlanarak anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde genel tanımlayıcı demografik özellikler, ikinci bölümde çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamalarına yönelik sorular, üçüncü bölümde işyerindeki arkadaşlıkların değerlendirildiği sorular, dördüncü bölümde de çalışmaya tutkunluğa yönelik sorular kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan Liderlik davranışlarını betimleme ölçeği, işyeri arkadaşlığı ölçeği ve çalışmaya tutkunluk ölçekleri yurt içi ve yurt dışı yazında kullanılan ve geçerlik-güvenilirlikleri yüksek buluna ölçeklerdir. Bu ölçeklerin Türkçeye çevirisini daha önce yapıp kullanan kişilerden izin alınıp ölçekler çalışmada kullanılmıştır.

5.7.1. Liderlik davranışlarını betimleme ölçeği (Leader behavior Description Questionnaire)

Çalışanların kurum yöneticilerinin davranışlarını değerlendirmeleri için Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği(Leader behavior Description Questionnaire, LBDQ) kullanılmıştır. Ölçek Hemphill ve Coons tarafından 1957 yılında geliştirilmiş olup, Erceylan 2010 tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Cronbach Alpha değeri .975' olarak hesaplanmıştır. Ölçekte personele yönelik liderlik ve işe yönelik liderlik olmak üzere iki alt boyut bulunmaktadır. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte ifadeler 1=daima, 2= sık sık, 3= bazen, 4= nadiren 5= asla olarak belirlenip kullanılmıştır. Ölçekte 40 ifade yer almaktadır.

5.7.2. İşyeri arkadaşlığı ölçeği (Work place friendship scale)

Çalışanların kurum içindeki arkadaşlık ilişkilerinin değerlendirilmesi için uygulanan ölçek Nielsen ve arkadaşları tarafından 2000 yılında geliştirilmiştir. Ölçek Özyer (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri .943 olarak hesaplanmıştır. Ölçek 12 maddeden ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. İşyeri arkadaşlığı ölçeği 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte ifadeler 1= Kesinlikle Katılmıyorum,2= Katılmıyorum,3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum olarak kullanılmıştır.

5.7.3. Çalışmaya tutkunluk ölçeği (Utrecht workengagement scale)

Çalışanların çalışmaya tutkunluklarını değerlendirmesi için uygulanan ölçek Schaufeli ve arkadaşları tarafından 2002 yılında oluşturulmuştur. Ölçek Şahin (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ölçek 17 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışmaya tutkunluk ölçeği 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte ifadeler 1= Hiçbir Zaman, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Genellikle 5= Her Zaman olarak kullanılmıştır.

5.8. Ön Uygulama

Ön uygulama, ankette yer alabilecek sorulara yönelik hatalar veya ifade hatalarının bulunduğu sorular varsa bunların düzeltilip anketin hatasız olarak katılımcılara dağıtılması için yüz yüze ön bir anket çalışmasının yapılması olarak açıklanabilir. Böylece olası hataları düzeltme şansı elde edilir. Ayrıca bu uygulama ile anketin ne kadar sürede doldurulabileceği sonucuna da ulaşılabilir(Altunışık ve ark 2010). Çalışmamızda anketlerin cevaplanma süresi yaklaşık 7-10 dakika olarak belirlenmiştir. Ön uygulama kapsamında en az 10 kişiye bu uygulamanın yapılması gerekliliği belirtilmektedir. Araştırmamız kapsamında ilk olarak 35 kişiyle ön uygulama olarak yüz yüze anket yapılıp, anlaşılmayan bir ifadenin olup olmadığı araştırılmıştır ve bu süreçte hatalı veya anlaşılamayan bir soru ile karşılaşılmamıştır.

5.9. Güvenilirlik Analizi ve Normallik Testleri

Güvenilirlik genel anlamda bir test ya da ölçeğin araştırılacak değişkenleri amacına uygun olarak, hatalardan arınık olarak istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçebilme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar

uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir(Altunışık ve ark 2010). Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine, içsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın olarak kullanılan Cronbach alfa katsayısı ile bakılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği, alfa(α) katsayısına bağlı olarak yorumlanmaktadır.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir(Kalaycı 2008).

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre güvenilirlik analizi sonuçları tablo 5.1.'de gösterilmiştir.

Çizelge 5. 1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	**Alt boyut**	**Cronbach's Alpha**
Çalışmaya tutkunluk	Dinçlik	.856
	Adanmışlık	.843
	Yoğunlaşma	.866
İşyeri arkadaşlığı	Arkadaşlık kurma fırsatı	.830
	Arkadaşlık değeri	.833
	Toplam (işyeri arkadaşlığı)	.890
Liderlik davranışları betimleme	İnsana yönelik liderlik	.813
	İş odaklı liderlik	.904

Tablo incelendiğinde, çalışmaya tutkunluk ölçeği dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutlarının, işyeri arkadaşlığı arkadaşlık kurma fırsatı, arkadaşlık değeri alt boyutlarının ve toplam puanının, liderlik davranışlarını betimleme ölçeği insana yönelik liderlik ve iş odaklı liderlik alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonrasında verilerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılarak tablo 5.2.'de incelenmiştir.

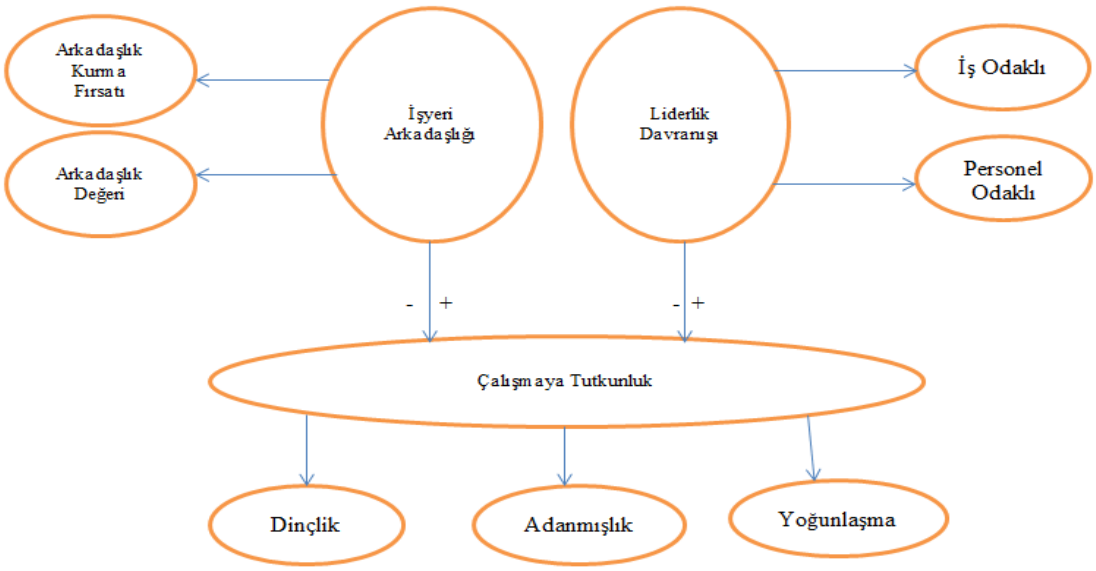
Çizelge 5. 2 Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Alt boyut	Çarpıklık	Basıklık
Çalışmaya tutkunluk	Dinçlik	-.619	.720
	Adanmışlık	-.776	.485
	Yoğunlaşma	-.437	.462
İşyeri arkadaşlığı	Arkadaşlık kurma fırsatı	-1.121	1.893
	Arkadaşlık değeri	-.766	.497
	Toplam (işyeri arkadaşlığı)	-.973	1.174
Liderlik davranışları betimleme	İnsana yönelik liderlik	-.447	1.362
	İş odaklı liderlik	-.758	1.284

Tablo incelendiğinde tüm ölçeklerin alt boyutlarında çarpıklık ve basıklık değerleri -1,96 ile +1,96 değerleri arasında bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle alt boyutlara ilişkin verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

5.10. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın ana amacı çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılama biçimlerinin ve işyerindeki arkadaşlıkların çalışma tutkunluğunu etkileme düzeylerinin incelenmesidir. Bu çerçevelerde model kurulup araştırma yapılmıştır. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.



Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1. Liderlik davranışı, çalışmaya tutkunlukla pozitif yönde ilişkilidir

H1.1. Liderlik davranışları alt boyutlarından iş odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan dinçlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.2. Liderlik davranışları alt boyutlarından iş odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.3. Liderlik davranışları alt boyutlarından iş odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.4. Liderlik davranışları alt boyutlarından personel odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan dinçlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.5. Liderlik davranışları alt boyutlarından personel odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1.6. Liderlik davranışları alt boyutlarından personel odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotez 2.. İşyeri arkadaşlığı, çalışmaya tutkunlukla pozitif yönde ilişkilidir.

H2.1. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatının çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından dinçlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2.2. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatının çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2.3. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatının

çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2.4. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değerinin çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından dinçlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2.5. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değerinin çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2.6. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değerinin çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

6. BULGULAR

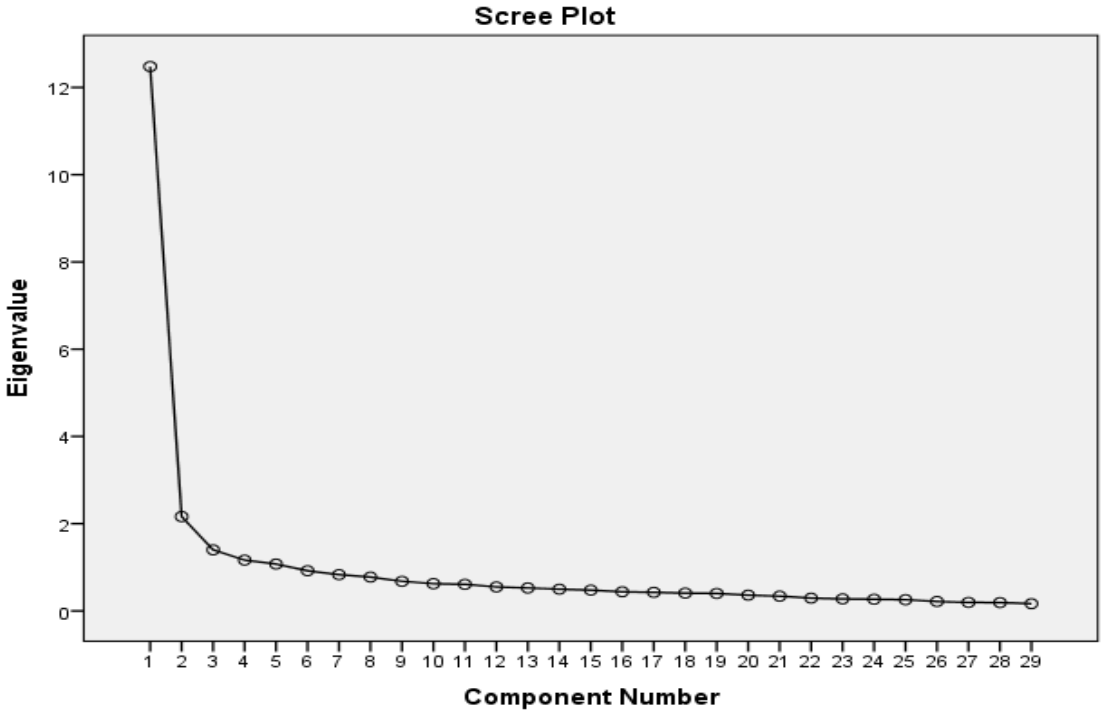
Araştırmanın bu bölümünde çalışanlara ait bilgilere, kullanılan ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin analiz sonuçları ve yorumlarına yer verilmiştir.

Ölçek puanları normal dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik analizler uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ve medeni durumlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Independent t test kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların yaş grubu, eğitim durumu, aylık gelir durumu, çalışma süresi, çalışılan birim ve görevlerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında One Way Anova analizi kullanılmıştır. Liderlik davranışlarını betimleme ölçeği alt boyut puanlarının ve işyeri arkadaşları ölçeği alt boyut puanlarının çalışmaya tutkunluk ölçeği alt boyut puanları üzerindeki etkisinin incelenmesinde Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 6.1 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		.945
Bartlett's Test	x^2	6222,80
	df	406
	p	.000

KMO değeri ,945 olarak bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmektedir ve bu değerin ,800'den büyük olması örneklem büyüklüğünün mükemmele yakın olduğunu göstermektedir (Aksu ve ark 2017, Altunışık ve ark 2007). Bartlett's testinin değeri faktör analizinin uygulanabilmesi için anlamlı olması gereken bir değerdir (Aksu ve ark 2017, Altunışık ve ark 2007) ve yapılan analizde Bartlett's test değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($x^2(406) = 6222,80$; $p<0,05$). Bu anlamlılık durumuna göre liderlik davranışları betimleme ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 6. 1 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği

Yamaç eğim grafiği faktör sayısının belirlenmesi için kullanılan yöntemlerdendir ve grafikte eğrinin doğrusal duruma geldiği noktalar uygun faktör sayısı olarak kabul edilmektedir (Özdamar 2013b, Altunışık ve ark 2007, Çokluk ve ark). Grafik incelendiğinde 2 değerinden itibaren grafiğin doğrusal duruma geçtiği görülmektedir ve uygun faktör sayısının 2 olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.2 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri

Maddeler	**Faktör 1**	**Faktör 2**
Madde 7	.638	
Madde 9	.635	
Madde 18	.436	
Madde 20	.664	
Madde 1		.708
Madde 2		.469
Madde 3		.772
Madde 4		.726
Madde 6		.699
Madde 8		.730
Madde 11		.731
Madde 13		.644
Madde 14		.656
Madde 16		.749
Madde 17		.764
Madde 21		.616
Madde 22		.730
Madde 23		.742
Madde 24		.760
Madde 26		.804
Madde 27		.669
Madde 28		.596
Madde 29		.622
Madde 31		.625
Madde 32		.688
Madde 34		.765
Madde 35		.804
Madde 38		.588
Madde 39		.781

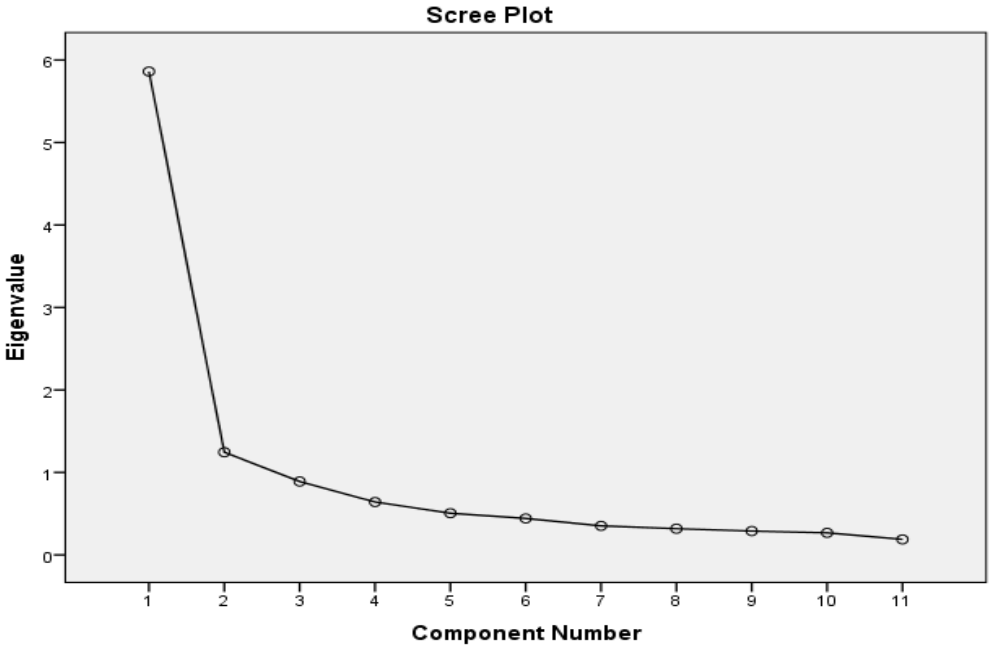
Liderlik davranışlarını betimleme ölçeğinde 5, 10, 15, 19, 25, 30, 33, 36, 37 ve 40 numaralı maddeler puanlamaya tabi tutulmamakta ve ölçeğin doğru okunup

okunmadığını kontrol amaçlı kullanılmaktadır. 12, 18, 20 numaralı maddeleri ise tersten puanlanmaktadır. Faktör analizinde maddenin faktörde yer alabilmesi için faktör yük değerinin ,30'un üzerinde olması gerekmektedir (Altunışık ve ark 2007, Çokluk ve ark). Faktör yükü ,30'un altında kalan 7 ve 12 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi kalan maddeler üzerinden yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 2 faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bunlardan faktör 1 "insana yönelik liderlik", faktör 2 "işe odaklı liderlik" olarak isimlendirilmiştir. Ölçek toplam varyansın %50,49'unu açıklamaktadır. Ölçek alt boyutlar bazında değerlendirilen bir ölçek olup, toplam puan üzerinden değerlendirilmesi bulunmamaktadır.

Çizelge 6.3 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		.894
Bartlett's Test	x^2	2268.13
	Df	55
	P	.000

KMO değeri ,894 olarak bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmektedir ve bu değerin ,800'den büyük olması örneklem büyüklüğünün mükemmele yakın olduğunu göstermektedir (Aksu ve ark 2017, Altunışık ve ark 2007). Bartlett's testinin değeri faktör analizinin uygulanabilmesi için anlamlı olması gereken bir değerdir (Aksu ve ark 2017, Altunışık ve ark 2007) ve yapılan analizde Bartlett's test değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($x^2(55) = 2268,13$; $p<0,05$). Bu anlamlılık durumuna göre işyeri arkadaşlığı ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 6.2 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği

Yamaç eğim grafiği faktör sayısının belirlenmesi için kullanılan yöntemlerdendir ve grafikte eğrinin doğrusal duruma geldiği noktalar uygun faktör sayısı olarak kabul edilmektedir (Özdamar 2013, Altunışık ve ark 2007, Çokluk ve ark). Grafik incelendiğinde 2 değerinden itibaren grafiğin doğrusal duruma geçtiği görülmektedir ve uygun faktör sayısının 2 olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.4 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri

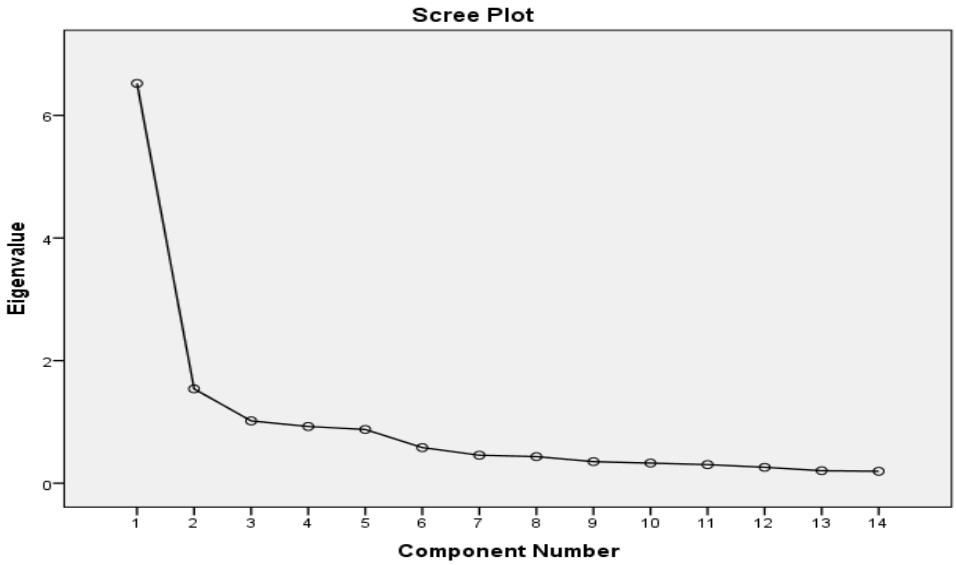
Maddeler	**Faktör 1**	**Faktör 2**
Madde 1	.692	
Madde 2	.636	
Madde 5	.705	
Madde 7	.808	
Madde 8	.764	
Madde 9	.840	
Madde 10	.789	
Madde 11	.767	
Madde 3		.747
Madde 4		.574
Madde 6		.833

Faktör analizinde maddenin faktörde yer alabilmesi için faktör yük değerinin ,30'un üzerinde olmadı gerekmektedir (Altunışık ve ark 2007, Çokluk ve ark). Faktör yükü ,30'un altında kalan 12 numaralı madde ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi kalan maddeler üzerinden yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 2 faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bunlardan faktör 1 "arkadaşlık kurma fırsatı", faktör 2 "arkadaşlık değeri" olarak isimlendirilmiştir. Ölçek toplam varyansın %64,60'ını açıklamaktadır. Ölçek hem alt boyutlar hem de toplam puan olarak değerlendirilebilen bir ölçektir.

Çizelge 6.5 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		.876
Bartlett's Test	x^2	2771.24
	df	91
	p	.000

KMO değeri ,876 olarak bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmektedir ve bu değerin ,800'den büyük olması örneklem büyüklüğünün mükemmele yakın olduğunu göstermektedir (Aksu ve ark 2017, Altunışık ve ark 2007). Bartlett's testinin değeri faktör analizinin uygulanabilmesi için anlamlı olması gereken bir değerdir (Aksu ve ark 2017, Altunışık ve ark 2007) ve yapılan analizde Bartlett's test değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($x^2(55) = 2268,13$; $p<0,05$). Bu anlamlılık durumuna göre çalışmaya tutkunluk ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 6.3 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği

Yamaç eğim grafiği faktör sayısının belirlenmesi için kullanılan yöntemlerdendir ve grafikte eğrinin doğrusal duruma geldiği noktalar uygun faktör sayısı olarak kabul edilmektedir (Özdamar 2013b, Altunışık ve ark 2007, Çokluk ve ark). Grafik incelendiğinde 3 değerinden itibaren grafiğin doğrusal duruma geçtiği görülmektedir ve uygun faktör sayısının 3 olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.6 Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri

Maddeler	**Faktör 1**	**Faktör 2**	**Faktör 3**
Madde 1	.716		
Madde 2	.779		
Madde 3	.684		
Madde 4	.458		
Madde 5	.762		
Madde 6	.801		
Madde 7	.647		
Madde 8	.639		
Madde 10		.733	
Madde 11		.868	
Madde 12			.802
Madde 14			.678
Madde 15			.798
Madde 16			.794

Faktör analizinde maddenin faktörde yer alabilmesi için faktör yük değerinin ,30'un üzerinde olmadı gerekmektedir (Altunışık ve ark 2007, Çokluk ve ark). Faktör yükü ,30'un altında kalan 9, 13 ve 17 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi kalan maddeler üzerinden yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 3 faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bunlardan faktör 1 "dinçlik", faktör 2 "adanmışlık", faktör 3 "yoğunlaşma" olarak isimlendirilmiştir. Ölçek toplam varyansın %64,85'ini açıklamaktadır. Ölçek alt boyutlar bazında değerlendirilen bir ölçek olup, toplam puan üzerinden değerlendirilmesi bulunmamaktadır.

Çizelge 6.7 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Değişken	**Alt değişken**	**f**	**%**
Yaş grubu	16-25 yaş	60	16.9
	26-35 yaş	139	39.2
	36-45 yaş	116	32.7
	45+ yaş	40	11.3
Cinsiyet	Kadın	227	63.9
	Erkek	128	36.1
Medeni durum	Evli	228	64.2
	Bekâr	127	35.8
Öğrenim durumu	İlkokul	31	8.7
	Lise	90	25.4
	Yüksekokul	65	18.3
	Lisans	153	43.1
	Lisansüstü	16	4.5
Aylık gelir durumu	1500-2499	115	32.4
	2500-3499	41	11.5
	3500-4499	155	43.7
	4500-5499	33	9.3
	5499+	11	3.1

Araştırmaya katılanların %16,9'u 16-25 yaş grubunda, %39,2'si 26-35 yaş grubunda, %3,7'si 36-45 yaş grubunda, %11,3'ü 45+ yaş grubunda, %63,9'u kadın, %36,1'i erkek, %64,2'si evli, %35,8'i bekardır. Katılımcıların %8,7'si ilkokul mezunu, %25,4'ü lise mezunu, %18,3'ü yüksekokul mezunu, %43,1'i lisans mezunu,

%4,5'i lisansüstü eğitim mezunu, %32,4'ü 1500-2499 TL aylık gelire sahip, %11,5'i 2500-3499 TL aylık gelire sahip, %43,7'si 3500-4499 TL aylık gelire sahip, %9,3'ü 4500-5499 TL aylık gelire sahip, %3,1'i ise aylık 5499+ TL gelire sahiptir.

Çizelge 6.8 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Mesleki Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Değişken	**Alt değişken**	**f**	**%**
Çalışma süresi	1-5 yıl	184	51.8
	6-10 yıl	84	23.7
	11-15 yıl	38	10.7
	15+ yıl	49	13.8
Çalışılan birim	Acil servis	59	16.6
	Servis	76	21.4
	Poliklinik	68	19.2
	İdari birimler	48	13.5
	Diğer	104	29.3
Görev	Hemşire	98	27.6
	Ebe	12	3.4
	İdari personel	36	10.1
	Sağlık memuru	19	5.4
	Tekniker	40	11.3
	Sekreter	79	22.3
	İşçi	28	7.9
	Stajyer	28	7.9
	Diğer	15	4.2

Araştırmaya katılanların %51,8'i 1-5 yıldır mevcut kurumunda çalışmakta, %23,7'si 6-10 yıldır mevcut kurumunda çalışmakta, %10,7'si 11-15 yıldır mevcut kurumunda çalışmakta, %13,8'i 15+ yıldır mevcut kurumunda çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %16,6'sı acil serviste çalışmakta, %21,4'ü servislerde çalışmakta, %19,2'si poliklinikte çalışmakta, %13,5'i idari birimlerde çalışmakta, %29,3'ü diğer birimlerde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %27,6'sı hemşire, %3,4'ü ebe, %10,1'i idari personel, %5,4'ü sağlık memuru, %11,3'ü tekniker, %22,3'ü sekreter, %7,9'u işçi, %7,9'u stajyer, %4,2'i'si diğer görevlerde çalışmaktadır.

Çizelge 6.9 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyut	**N**	**X**	**Ss**
İnsana yönelik liderlik	355	3.21	.772
İş odaklı liderlik	355	3.78	.721

Araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının insana yönelik liderlik algısının orta düzeyde, iş odaklı liderlik algısının ise orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.10 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Yaş Grubu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Yaş grubu**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**
İnsana yönelik liderlik	16-25 yaş	60	3.22	0.96	.747	.524
	26-35 yaş	139	3.14	0.72		
	36-45 yaş	116	3.28	0.70		
	45+ yaş	40	3.26	0.83		
İş odaklı liderlik	16-25 yaş	60	3.86	0.71	.417	.741
	26-35 yaş	139	3.75	0.67		
	36-45 yaş	116	3.80	0.77		
	45+ yaş	40	3.73	0.79		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının yaş grubu değişkeni açısından insana yönelik liderlik algılarının ($F_{(3,351)}$=,747; p>0,05) ve iş odaklı liderlik algılarının ($F_{(3,351)}$=,417; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.11 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Cinsiyet**	**N**	**X**	**Ss**	**t**	**P**
İnsana yönelik liderlik	Kadın	227	3.20	0.82	-.387	.699
	Erkek	128	3.23	0.68		
İş odaklı liderlik	Kadın	227	3.77	0.70	-.294	.769
	Erkek	128	3.80	0.76		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyet değişkeni açısından insana yönelik liderlik algılarının (t=-,387; p>0,05) ve iş odaklı liderlik algılarının (t=-,294; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.12 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Medeni**	**N**	**X**	**Ss**	**t**	**P**
İnsana yönelik liderlik	Evli	228	3.21	0.72	.119	.905
	Bekar	127	3.20	0.86		
İş odaklı liderlik	Evli	228	3.75	0.78	-1.153	.250
	Bekar	127	3.84	0.61		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının medeni durum değişkeni açısından insana yönelik liderlik algılarının (t=,119; p>0,05) ve iş odaklı liderlik algılarının (t=-1,153; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.13 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Eğitim**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar**
İnsana yönelik liderlik	İlkokul	31	3,63	0.75	7.270	.000	1>4. 2>4
	Lise	90	3.39	0.88			
	Yüksekokul	65	3.25	0.54			
	Lisans	153	2.99	0.75			
	Lisansüstü	16	3.31	0.60			
İş odaklı liderlik	İlkokul	31	3,86	0.45	3.524	.008	3<4. 4>5
	Lise	90	3.76	0.77			
	Yüksekokul	65	3.61	0.69			
	Lisans	153	3.90	0.71			
	Lisansüstü	16	3.36	0.82			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının eğitim durumu değişkeni açısından insana yönelik liderlik algılarının ($F_{(4,350)}$=7,270; p<0,05) ve iş odaklı liderlik algılarının ($F_{(4,350)}$=3,527; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insana yönelik liderlik algısında, ilkokul ve lise mezunu olan çalışanların insana yönelik liderlik algısı lisans eğitim mezunu olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir (p<0,05). Anlamlı farklılık bulunan iş odaklı liderlik algısında, lisans mezunu olan çalışanların iş odaklı liderlik algısı yüksekokul ve lisansüstü eğitim mezunu olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir (p<0,05).

Çizelge 6.14 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Çalışma**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar**
İnsana yönelik liderlik	1-5 yıl	184	3.11	0.85	2.692	.046	1<2
	6-10 yıl	84	3.38	0.61			
	11-15 yıl	38	3.33	0.74			
	15+ yıl	49	3.21	0.69			
İş odaklı liderlik	1-5 yıl	184	3.87	0.64	1.769	.153	-
	6-10 yıl	84	3.70	0.78			
	11-15 yıl	38	3.65	0.90			
	15+ yıl	49	3.73	0.73			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının çalışma süresi değişkeni açısından iş odaklı liderlik algılarının ($F_{(3,351)}$=1,769; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, insan yönelik liderlik algılarının ($F_{(3,351)}$=2,692; p<0,05) ise çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insana yönelik liderlik algısında, çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların insana yönelik liderlik algısı çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir (p<0,05).

Çizelge 6.15 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Birim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Birim**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**P**
İnsana yönelik liderlik	Acil servis	59	3.23	0.77	.319	.865
	Servis	76	3.28	0.74		
	Poliklinik	68	3.14	0.74		
	İdari birimler	48	3.18	0.71		
	Diğer	104	3.22	0.85		
İş odaklı liderlik	Acil servis	59	3.69	0.66	2.394	.051
	Servis	76	3.72	0.69		
	Poliklinik	68	3.76	0.78		
	İdari birimler	48	4.07	0.72		
	Diğer	104	3.76	0.72		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının çalışılan birim değişkeni açısından insana yönelik liderlik algılarının ($F(4,350)=,319$; $p>0,05$) ve açısından iş odaklı liderlik algılarının ($F(4,350)=2,394$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.16 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	Görev	N	X	Ss	F	p	Gruplar
İnsana Yönelik liderlik	Hemşire	98	2.99	0.81	4.091	.000	1<6. 3<6. 5<6
	Ebe	12	3.06	0.28			
	İdari personel	36	3.10	0.66			
	Sağlık	19	3.32	0.48			
	Tekniker	40	3.05	0.63			
	Sekreter	79	3.58	0.75			
	İşçi	28	3.22	0.70			
	Stajyer	28	3.38	0.99			
	Diğer	15	3.10	0.80			
İş odaklı liderlik	Hemşire	98	3.77	0.69	3.113	.002	2<3. 3>5
	Ebe	12	3.39	0.76			
	İdari personel	36	4.12	0.57			
	Sağlık	19	3.63	0.82			
	Tekniker	40	3.49	0.88			
	Sekreter	79	3.80	0.56			
	İşçi	28	3.68	0.80			
	Stajyer	28	3.95	0.70			
	Diğer	15	4.10	0.84			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının görev değişkeni açısından insana yönelik liderlik algılarının ($F(8,346)=4,091$; $p<0,05$) ve iş odaklı liderlik algılarının ($F(8,346)=3,113$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insana yönelik liderlik algısında, sekreter olarak çalışanların insana yönelik liderlik algısı hemşire, idari personel ve tekniker çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Anlamlı farklılık bulunan iş odaklı liderlik algısında, idari personel olarak çalışanların iş odaklı liderlik algısı ebe ve tekniker olarak çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Çizelge 6.17 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Puanlarının Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	Aylık gelir	N	X	Ss	F	p	Gruplar
İnsana yönelik liderlik	1500-2499	115	3.42	0.83	4.788	.001	1>3
	2500-3499	41	3.25	0.52			
	3500-4499	155	3.03	0.75			
	4500-5499	33	3.23	0.70			
	5499+	11	3.39	0.91			
İş odaklı liderlik	1500-2499	115	3.82	0.71	.921	.452	-
	2500-3499	41	3.80	0.67			
	3500-4499	155	3.81	0.69			
	4500-5499	33	3.64	0.73			
	5499+	11	3.49	1.33			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının gelir durumu değişkeni açısından iş odaklı liderlik algılarının ($F(4,350)=1,690$; $p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, insana yönelik liderlik algılarının ($F(4,350)=,364$; $p<0,05$) ise gelir durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan insana yönelik liderlik algısında, aylık geliri 1500-2499TL olan sağlık çalışanlarının insana yönelik liderlik algısı aylık geliri 3500-4499TL olan sağlık çalışanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.19 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyut	N	X	Ss
Arkadaşlık kurma fırsatı	355	3.70	.850
Arkadaşlık değeri	355	3.51	.823
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	355	3.65	.768

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının arkadaşlık kurma fırsatı algısı, arkadaşlık değeri algısı ve işyeri arkadaşlığı algısının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.20 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Yaş Grubu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Yaş grubu**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar arası farklar**
Arkadaşlık kurma fırsatı	16-25 yaş	60	3.38	0.96	4.415	.005	1<2
	26-35 yaş	139	3.84	0.73			
	36-45 yaş	116	3.67	0.90			
	45+ yaş	40	3.77	0.81			
Arkadaşlık değeri	16-25 yaş	60	3.24	1.04	3.177	.024	1<2
	26-35 yaş	139	3.63	0.67			
	36-45 yaş	116	3.51	0.87			
	45+ yaş	40	3.51	0.74			
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	16-25 yaş	60	3.34	0.91	4.898	.002	1<2
	26-35 yaş	139	3.79	0.63			
	36-45 yaş	116	3.63	0.82			
	45+ yaş	40	3.70	0.71			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının yaş grubu değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algılarının ($F_{(3,351)}$=4,415; p<0,05), arkadaşlık değeri algılarının ($F_{(3,351)}$=43,177; p<0,05) ve işyeri arkadaşlığı algılarının ($F_{(3,351)}$=4,898; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan arkadaşlık kurma fırsatı algısında, arkadaşlık değeri algısında ve işyeri arkadaşlığı algısında, 26-35 yaş grubundaki çalışanların arkadaşlık değeri algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı 16-25 yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.21 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Cinsiyet**	**N**	**X**	**Ss**	**t**	**p**
Arkadaşlık kurma fırsatı	Kadın	227	3.75	0.80	1.591	.113
	Erkek	128	3.60	0.92		
Arkadaşlık değeri	Kadın	227	3.54	0.80	.726	.468
	Erkek	128	3.47	0.87		

Çizelge 6.21(Devamı) Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Cinsiyet**	**N**	**X**	**Ss**	**t**	**p**
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	Kadın	227	3.69	0.74	1.494	.136
	Erkek	128	3.57	0.82		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyet değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algılarının (t=1,591; p>0,05), arkadaşlık değeri algılarının (t=,726; p>0,05) ve işyeri arkadaşlığı algılarının (t=1,494; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.22 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Medeni**	**N**	**X**	**Ss**	**t**	**p**
Arkadaşlık kurma fırsatı	Evli	228	3.72	0.85	.652	.515
	Bekar	127	3.66	0.85		
Arkadaşlık değeri	Evli	228	3.56	0.79	1.333	.183
	Bekar	127	3.44	0.88		
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	Evli	228	3.68	0.76	.915	.361
	Bekar	127	3.60	0.78		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının medeni durum değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algılarının (t=,652; p>0,05), arkadaşlık değeri algılarının (t=1,333; p>0,05) ve işyeri arkadaşlığı algılarının (t=,915; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.23 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Eğitim durumu**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar arası farklar**
Arkadaşlık kurma fırsatı	İlkokul	31	4.06	0.64	5.296	.000	1>2, 1>5, 2<4, 4>5
	Lise	90	3.48	1.02			
	Yüksekokul	65	3.69	0.69			
	Lisans	153	3.81	0.79			
	Lisansüstü	16	3.20	0.91			
Arkadaşlık değeri	İlkokul	31	3.62	0.53	5.601	.000	2<4
	Lise	90	3.20	0.99			
	Yüksekokul	65	3.44	0.78			
	Lisans	153	3.69	0.71			
	Lisansüstü	16	3.67	0.97			
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	İlkokul	31	3.94	0.52	5.573	.000	1>2, 2<4
	Lise	90	3.40	0.97			
	Yüksekokul	65	3.62	0.60			
	Lisans	153	3.78	0.69			
	Lisansüstü	16	3.32	0.78			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının eğitim durumu değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algılarının ($F_{(4,350)}$=5,296; p<0,05), arkadaşlık değeri algılarının ($F_{(4,350)}$=5,601; p<0,05) ve işyeri arkadaşlığı algılarının ($F_{(4,350)}$=5,573; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan arkadaşlık kurma fırsatı algısında, ilkokul mezunu ve lisans mezunu çalışanların arkadaşlık kurma fırsatı algısı lise ve lisansüstü mezunu olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Anlamlı farklılık bulunan arkadaşlık değeri algısında, lisans mezunu olan çalışanların

arkadaşlık değeri algısı lise mezunu olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Anlamlı farklılık bulunan işyeri arkadaşlığı algısında, ilkokul ve lisans mezunu olan çalışanların işyeri arkadaşlığı algısı lise mezunu olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.24 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Çalışma**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar**
Arkadaşlık kurma fırsatı	1-5 yıl	184	3.63	0.83	3.516	.015	1<2, 2>3
	6-10 yıl	84	3.95	0.76			
	11-15 yıl	38	3.50	0.96			
	15+ yıl	49	3.68	0.92			
Arkadaşlık değeri	1-5 yıl	184	3.50	0.84	1.221	.302	-
	6-10 yıl	84	3.65	0.67			
	11-15 yıl	38	3.37	0.98			
	15+ yıl	49	3.46	0.87			
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	1-5 yıl	184	3.60	0.76	3.329	.020	1<2, 2>3
	6-10 yıl	84	3.86	0.65			
	11-15 yıl	38	3.46	0.90			
	15+ yıl	49	3.62	0.84			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının çalışma süresi değişkeni açısından arkadaşlık değeri algılarının ($F_{(3,351)}$=1,221; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, arkadaşlık kurma fırsatı algılarının ($F_{(3,351)}$=3,516; p<0,05) ve işyeri arkadaşlığı algılarının ($F_{(3,351)}$=3,329; p<0,05) ise çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde

farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan arkadaşlık kurma fırsatı algısında, kurumda 6-10 yıldır çalışanların arkadaşlık kurma fırsatı algısı kurumda 1-5 yıldır ve 11-15 yıldır çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Anlamlı farklılık işyeri arkadaşlığı algısında, 6-10 yıldır kurumda çalışanların işyeri arkadaşlığı algısı kurumda 1-5 yıl ve 11-15 yıldır çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.25 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Çalışılan Birim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Birim**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar arası farklar**
Arkadaşlık kurma fırsatı	Acil servis	59	3.48	0.85	2.916	.021	1<2
	Servis	76	3.89	0.78			
	Poliklinik	68	3.84	0.76			
	İdari birimler	48	3.55	1.00			
	Diğer	104	3.66	0.85			
Arkadaşlık değeri	Acil servis	59	3.38	0.92	1.432	.223	-
	Servis	76	3.69	0.75			
	Poliklinik	68	3.43	0.71			
	İdari birimler	48	3.53	0.97			
	Diğer	104	3.51	0.80			
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	Acil servis	59	3.46	0.76	2.568	.038	1<2
	Servis	76	3.84	0.72			
	Poliklinik	68	3.73	0.68			
	İdari birimler	48	3.54	0.90			
	Diğer	104	3.62	0.77			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının çalışılan birim değişkeni açısından arkadaşlık değeri algılarının ($F_{(4,350)}$=1,432; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, çalışılan birim değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algılarının ($F_{(4,350)}$=2,916; p<0,05) ve işyeri arkadaşlığı algılarının ($F_{(4,350)}$=2,568; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan arkadaşlık kurma fırsatı algısında ve işyeri arkadaşlığı algısında, servislerde çalışanların arkadaşlık kurma fırsatı algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı acil serviste çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.26 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Görev**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar arası farklar**
Arkadaşlık kurma fırsatı	Hemşire	98	3.85	0.63	3.199	.002	1>8, 2>8, 3>8, 4>8, 1>9, 2>9, 3>9, 4>9
	Ebe	12	3.85	0.21			
	İdari personel	36	3.77	0.90			
	Sağlık memuru	19	4.03	0.94			
	Tekniker	40	3.46	1.04			
	Sekreter	79	3.80	0.77			
	İşçi	28	3.54	0.84			
	Stajyer	28	3.28	1.21			
	Diğer	15	3.19	0.75			
Arkadaşlık değeri	Hemşire	98	3.72	0.61	3.444	.001	1>8, 2>8, 3>8, 4>8
	Ebe	12	3.86	0.54			
	İdari personel	36	3.72	0.96			
	Sağlık memuru	19	3.74	0.77			
	Tekniker	40	3.44	0.91			
	Sekreter	79	3.36	0.78			
	İşçi	28	3.36	0.74			
	Stajyer	28	3.05	1.14			
	Diğer	15	3.29	0.81			

Çizelge 6.26(Devamı) Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Görev**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar**
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	Hemşire	98	3.82	0.52	3.548	.001	1>8, 2>8, 4>8, 1>9, 2>9, 4>9
	Ebe	12	3.86	0.14			
	İdari	36	3.76	0.83			
	Sağlık	19	3.95	0.74			
	Tekniker	40	3.45	0.94			
	Sekreter	79	3.68	0.73			
	İşçi	28	3.49	0.74			
	Stajyer	28	3.21	1.15			
	Diğer	15	3.22	0.63			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının görev değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algılarının ($F_{(8,346)}$=3,199; p<0,05), arkadaşlık değeri algılarının ($F_{(8,346)}$=3,444; p<0,05) ve işyeri arkadaşlığı algılarının ($F_{(8,346)}$=3,548; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan arkadaşlık kurma fırsatı algısında ve arkadaşlık değeri algısında, hemşire, ebe, idari personel ve sağlık memuru olarak çalışanların arkadaşlık kurma fırsatı algısı stajyer ve diğer grupta çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Anlamlı farklılık bulunan işyeri arkadaşlığı algısında, hemşire, ebe ve sağlık memuru olarak çalışanların işyeri arkadaşlığı algısı stajyer ve diğer grupta çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.27 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Puanlarının Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Aylık gelir**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar arası farklar**
Arkadaşlık kurma fırsatı	1500-2499	115	3.62	0.94	1.398	.234	-
	2500-3499	41	3.90	0.59			
	3500-4499	155	3.75	0.80			
	4500-5499	33	3.60	0.96			
	5499+	11	3.39	0.91			
Arkadaşlık değeri	1500-2499	115	3.30	0.89	5.512	.000	1<3, 3>4
	2500-3499	41	3.59	0.53			
	3500-4499	155	3.72	0.71			
	4500-5499	33	3.28	1.06			
	5499+	11	3.33	1.02			
Toplam (işyeri arkadaşlığı)	1500-2499	115	3.53	0.89	2.299	.059	-
	2500-3499	41	3.81	0.47			
	3500-4499	155	3.74	0.69			
	4500-5499	33	3.51	0.89			
	5499+	11	3.37	0.84			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının aylık gelir değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algılarının ($F_{(4,350)}$=1,398; p>0,05) ve işyeri arkadaşlığı algılarının ($F_{(4,350)}$=2,299; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, aylık gelir değişkeni açısından arkadaşlık değeri algılarının ($F_{(4,350)}$=5,512; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan arkadaşlık değeri algısında, aylık geliri 3500-4499 olan çalışanların arkadaşlık değeri algısı aylık geliri 1500-2499 TL ve 4500-5499 TL olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.28 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt boyut	**N**	**X**	**Ss**
Dinçlik	355	3.60	.745
Adanmışlık	355	4.10	.845
Yoğunlaşma	355	3.48	.806

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının dinçlik algısının, adanmışlık algısının ve yoğunlaşma algısının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.29 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Yaş Grubu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Yaş**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar**
Dinçlik	16-25 yaş	60	3.30	0.95	5.728	.001	1<2, 1<3, 1<4
	26-35 yaş	139	3.59	0.64			
	36-45 yaş	116	3.67	0.70			
	45+ yaş	40	3.88	0.74			
Adanmışlık	16-25 yaş	60	3.80	1.16	3.658	.013	1<2, 1<3, 1<4
	26-35 yaş	139	4.13	0.72			
	36-45 yaş	116	4.15	0.80			
	45+ yaş	40	4.31	0.73			
Yoğunlaşma	16-25 yaş	60	3.23	1.04	5.343	.001	1<3, 1<4, 2<4
	26-35 yaş	139	3.43	0.65			
	36-45 yaş	116	3.54	0.79			
	45+ yaş	40	3.86	0.80			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının yaş grubu değişkeni açısından dinçlik algılarının ($F_{(3,351)}$=5,728; p<0,05), adanmışlık algılarının ($F_{(3,351)}$=3,658; p<0,05) ve yoğunlaşma algılarının ($F_{(3,351)}$=5,343; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan dinçlik algısında ve adanmışlık algısında, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 45+ yaş grubundaki çalışanların dinçlik algısı 16-25 yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı

düzeyde daha yüksektir. Anlamlı farklılık bulunan yoğunlaşma algısında, 36-45 yaş ve 45+ yaş grubundaki çalışanların yoğunlaşma algısı 16-25 yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek, 45+ yaş grubundaki çalışanların yoğunlaşma algısı 26-35 yaş grubundaki çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.30 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Cinsiyet**	**N**	**X**	**Ss**	**t**	**p**
Dinçlik	Kadın	227	3.58	0.72	-.752	.452
	Erkek	128	3.64	0.79		
Adanmışlık	Kadın	227	4.12	0.86	.479	.633
	Erkek	128	4.07	0.82		
Yoğunlaşma	Kadın	227	3.51	0.79	.910	.363
	Erkek	128	3.43	0.84		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının cinsiyet değişkeni açısından dinçlik algılarının (t=-,752; p>0,05), adanmışlık algılarının (t=-,479; p>0,05) ve yoğunlaşma algılarının (t=,910; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6. 31 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Medeni**	**N**	**X**	**Ss**	**t**	**p**
Dinçlik	Evli	228	3.63	0.72	.940	.348
	Bekar	127	3.55	0.80		
Adanmışlık	Evli	228	4.17	0.77	1.982	.048
	Bekar	127	3.98	0.95		
Yoğunlaşma	Evli	228	3.47	0.79	-.253	.800
	Bekar	127	3.49	0.84		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının medeni durum değişkeni açısından dinçlik algılarının (t=,940; p>0,05) ve yoğunlaşma algılarının (t=-,253; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, adanmışlık algılarının (t=1,982; p<0,05) algılarının ise medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ve evli olan sağlık kurumu çalışanlarının adanmışlık algısının bekar olan sağlık kurumu çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.32 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Eğitim**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar**
Dinçlik	İlkokul	31	3.94	0.56	4.943	.001	1>2, 1>5
	Lise	90	3.46	0.91			
	Yüksekokul	65	3.50	0.74			
	Lisans	153	3.70	0.60			
	Lisansüstü	16	3.17	0.93			
Adanmışlık	İlkokul	31	4.24	0.58	5.078	.001	2<4
	Lise	90	3.83	1.04			
	Yüksekokul	65	4.02	0.87			
	Lisans	153	4.29	0.68			
	Lisansüstü	16	3.91	0.95			
Yoğunlaşma	İlkokul	31	3.80	0.81	1.801	.128	-
	Lise	90	3.38	0.97			
	Yüksekokul	65	3.47	0.77			
	Lisans	153	3.50	0.71			
	Lisansüstü	16	3.30	0.62			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının eğitim durumu değişkeni açısından yoğunlaşma algılarının ($F_{(4,350)}$=1,801; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, eğitim durumu değişkeni açısından dinçlik algılarının ($F_{(4,350)}$=4,943; p<0,05) ve adanmışlık algılarının ($F_{(4,350)}$=5,078; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan dinçlik algısında, ilkokul mezunu olan çalışanların dinçlik algısı lise mezunu ve lisansüstü mezunu olan çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Anlamlı farklılık bulunan adanmışlık algısında, lisans mezunu çalışanların adanmışlık algısı lise mezunu çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.33 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Çalışma**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**
Dinçlik	1-5 yıl	184	3.56	0.78	1.339	.261
	6-10 yıl	84	3.61	0.62		
	11-15 yıl	38	3.52	0.90		
	15+ yıl	49	3.79	0.67		
Adanmışlık	1-5 yıl	184	4.09	0.91	1.040	.375
	6-10 yıl	84	4.05	0.67		
	11-15 yıl	38	4.05	1.03		
	15+ yıl	49	4.30	0.69		
Yoğunlaşma	1-5 yıl	184	3.41	0.84	1.757	.155
	6-10 yıl	84	3.46	0.65		
	11-15 yıl	38	3.62	0.94		
	15+ yıl	49	3.67	0.76		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının çalışma süresi değişkeni açısından dinçlik algılarının ($F_{(3,351)}$=1,339; p>0,05), adanmışlık algılarının ($F_{(3,351)}$=1,040; p>0,05) ve yoğunlaşma algılarının ($F_{(3,351)}$=1,757; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.34 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Çalışılan Birim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Birim**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**	**Gruplar**
Dinçlik	Acil servis	59	3.36	0.84	2.325	.056	-
	Servis	76	3.63	0.71			
	Poliklinik	68	3.57	0.75			
	İdari birimler	48	3.63	0.82			
	Diğer	104	3.72	0.65			
Adanmışlık	Acil servis	59	3.97	0.90	3.183	.014	3<4, 3<5
	Servis	76	4.18	0.78			
	Poliklinik	68	3.85	1.07			
	İdari birimler	48	4.29	0.66			
	Diğer	104	4.21	0.73			
Yoğunlaşma	Acil servis	59	3.29	0.97	2.921	.021	1<2, 1<4, 1<5, 2>3, 3<4, 3<5
	Servis	76	3.58	0.75			
	Poliklinik	68	3.28	0.88			
	İdari birimler	48	3.63	0.65			
	Diğer	104	3.57	0.72			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının birim değişkeni açısından dinçlik algılarının ($F_{(4,350)}$=2,325; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, birim değişkeni açısından adanmışlık algılarının ($F_{(4,350)}$=3,183; p<0,05) ve yoğunlaşma algılarının ($F_{(4,350)}$=2,921; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan adanmışlık algısında, idari birimler ve diğer polikliniklerde çalışanların adanmışlık algısı acil serviste çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Anlamlı farklılık bulunan yoğunlaşma algısında, servis, idari birimler ve diğer birimlerde çalışanların yoğunlaşma algısı acil serviste çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek, servis, idari birimler ve diğer birimlerde çalışanların yoğunlaşma algısı poliklinikte çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.35 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Görev Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	Görev	N	X	Ss	F	p	Gruplar
Dinçlik	Hemşire	98	3.57	0.69	1.020	.420	-
	Ebe	12	3.29	0.35			
	İdari personel	36	3.80	0.83			
	Sağlık memuru	19	3.63	0.42			
	Tekniker	40	3.64	0.73			
	Sekreter	79	3.59	0.77			
	İşçi	28	3.75	0.72			
	Stajyer	28	3.39	1.09			
	Diğer	15	3.63	0.52			
Adanmışlık	Hemşire	98	4.36	0.76	4.010	.000	1>5, 1>8, 3>8
	Ebe	12	3.67	0.75			
	İdari personel	36	4.40	0.46			
	Sağlık memuru	19	4.16	0.50			
	Tekniker	40	3.86	0.99			
	Sekreter	79	3.99	0.81			
	İşçi	28	4.11	0.76			
	Stajyer	28	3.64	1.30			
	Diğer	15	4.03	0.69			
Yoğunlaşma	Hemşire	98	3.51	0.74	1.748	.086	-
	Ebe	12	2.81	0.75			
	İdari personel	36	3.63	0.67			
	Sağlık memuru	19	3.62	0.65			
	Tekniker	40	3.53	0.90			
	Sekreter	79	3.51	0.80			
	İşçi	28	3.51	0.85			
	Stajyer	28	3.38	1.10			
	Diğer	15	3.13	0.63			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının görev değişkeni açısından dinçlik algılarının ($F_{(8,346)}$=1,020; p>0,05) ve yoğunlaşma algılarının ($F_{(8,346)}$=4,010; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde

farklılaşmadığı, adanmışlık algılarının ($F_{(8,346)}$=1,748; p<0,05) algılarının ise görev değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılık bulunan adanmışlık algısında, ebe ve idari personel olarak görev yapan sağlık çalışanlarının adanmışlık algısı stajyer olarak çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek ve hemşire olarak görev yapan sağlık çalışanlarının adanmışlık algısı tekniker olarak çalışanlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.36 Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumu Çalışanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Alt boyut	**Aylık gelir**	**N**	**X**	**Ss**	**F**	**p**
Dinçlik	1500-2499	115	3.59	0.81	.564	.689
	2500-3499	41	3.70	0.62		
	3500-4499	155	3.55	0.72		
	4500-5499	33	3.70	0.82		
	5499+	11	3.68	0.62		
Adanmışlık	1500-2499	115	3.98	0.95	1.319	.263
	2500-3499	41	4.01	0.61		
	3500-4499	155	4.17	0.83		
	4500-5499	33	4.26	0.81		
	5499+	11	4.23	0.56		
Yoğunlaşma	1500-2499	115	3.49	0.88	1.069	.372
	2500-3499	41	3.59	0.65		
	3500-4499	155	3.40	0.77		
	4500-5499	33	3.67	0.87		
	5499+	11	3.52	0.78		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan sağlık kurumu çalışanlarının aylık gelir değişkeni açısından dinçlik algılarının ($F_{(4,350)}$=,564; p>0,05), adanmışlık algılarının ($F_{(4,350)}$=1,319; p>0,05) ve yoğunlaşma algılarının ($F_{(4,350)}$=1,069; p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.37 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Alt Boyut Puanları ve Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma
İnsana yönelik liderlik	r	.032	-.105*	.141**
	p	.543	.047	.008
	n	355	355	355
İş odaklı liderlik	r	.391**	.315**	.143**
	p	.000	.000	.007
	n	355	355	355

Çizelge incelendiğinde, insana yönelik liderlik ile dinçlik arasında anlamlı ilişki bulunmadığı (r=,032; p>0,05), insana yönelik liderlik ile adanmışlık arasında negatif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=-,105; p<0,05), insana yönelik liderlik ile yoğunlaşma arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,141; p<0,05) görülmektedir. İş odaklı liderlik ile dinçlik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,391; p<0,05), iş odaklı liderlik ile adanmışlık arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,315; p<0,05), iş odaklı liderlik ile yoğunlaşma arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,143; p<0,05) görülmektedir.

Çizelge 6.38 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Dinçlik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**
Sabit	1.875	.255		7.352	.000
İnsana yönelik liderlik	.056	.047	.058	1.191	.235
İş odaklı liderlik	.408	.051	.395	8.052	.000
R=.40 $F_{(2.352)}$=32.63	R^2=.16 p=.000				

İnsana yönelik liderlik algısı ve iş odaklı liderlik algısı çalışmaya tutkunluk dinçlik algısını ,16 düzeyinde etkilemektedir (R=,40; R^2=,16; p<0,05). İnsana yönelik liderlik algısı ve iş odaklı liderlik algısı dinçlik algısındaki değişimin %16'sını açıklamaktadır. İş odaklı liderlik algısının etkileme gücü (β=,395) insana yönelik liderlik algısının etkileme gücünden (β=,058) daha yüksektir. İş odaklı liderlik algısındaki bir birimlik değişim dinçlik algısında ,395 birimlik değişime neden olurken, insana yönelik liderlik algısındaki bir birimlik değişim dinçlik algısında ,058 birimlik değişime neden olmaktadır. İnsana yönelik liderlik algısının (t=1,191; p>0,05) dinçlik algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği, iş odaklı liderlik algısının (t=8,052; p<0,05) dinçlik algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir.

Çizelge 6.39 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Adanmışlık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	3.033	.298		10.194	.000
İnsana yönelik liderlik	-.093	.055	-.085	-1.684	.093
İş odaklı liderlik	.362	.059	.309	6.117	.000
R=.33 $F_{(2.352)}$=20.897	R^2=.11 p=.000				

İnsana yönelik liderlik algısı ve iş odaklı liderlik algısı çalışmaya tutkunluk adanmışlık algısını ,11 düzeyinde etkilemektedir (R=,33; R2=,11; p<0,05). İnsana yönelik liderlik algısı ve iş odaklı liderlik algısı adanmışlık algısındaki değişimin %11'ini açıklamaktadır. İş odaklı liderlik algısının etkileme gücü (β=,309) insana yönelik liderlik algısının etkileme gücünden (β=-,085) daha yüksektir. İş odaklı liderlik algısındaki bir birimlik değişim adanmışlık algısında ,309 birimlik değişime neden olurken, insana yönelik liderlik algısındaki bir birimlik değişim adanmışlık algısında -,085 birimlik değişime neden olmaktadır. İnsana yönelik liderlik algısının (t=-1,684; p>0,05) adanmışlık algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği, iş odaklı liderlik algısının (t=6,117; p<0,05) adanmışlık algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir

Çizelge 6.40 Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Yoğunlaşma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**
Sabit	2.325	.294		7.916	.000
İnsana yönelik liderlik	.158	.055	.151	2.896	.004
İş odaklı liderlik	.171	.058	.153	2.935	.004
R=.21	R^2=.04				

İnsana yönelik liderlik algısı ve iş odaklı liderlik algısı çalışmaya tutkunluk yoğunlaşma algısını ,04 düzeyinde etkilemektedir (R=,21; R^2=,04; p<0,05). İnsana yönelik liderlik algısı ve iş odaklı liderlik algısı yoğunlaşma algısındaki değişimin %4'ünü açıklamaktadır. İş odaklı liderlik algısının etkileme gücü (β=,153) insana yönelik liderlik algısının etkileme gücünden (β=,151) daha yüksektir. İş odaklı liderlik algısındaki bir birimlik değişim yoğunlaşma algısında ,153 birimlik değişime neden olurken, insana yönelik liderlik algısındaki bir birimlik değişim yoğunlaşma algısında ,151 birimlik değişime neden olmaktadır. İnsana yönelik liderlik algısının (t=2,896; p<0,05) ve iş odaklı liderlik algısının (t=2,935; p>0,05) yoğunlaşma algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir.

Çizelge 6.41 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Alt Boyut Puanları ve Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma
Arkadaşlık kurma fırsatı	r	.383**	.167**	.142**
	p	.000	.002	.007
	n	355	355	355
Arkadaşlık değeri	r	.235**	.165**	.108*
	p	.000	.002	.042
	n	355	355	355

Çizelge incelendiğinde. arkadaşlık kurma fırsatı ile dinçlik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,383; p<0,05), arkadaşlık kurma fırsatı ile adanmışlık arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,167; p<0,05), arkadaşlık kurma fırsatı ile yoğunlaşma arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,142; p<0,05) görülmektedir. Arkadaşlık değeri ile dinçlik arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,235; p<0,05), arkadaşlık değeri ile adanmışlık arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,165; p<0,05), arkadaşlık değeri ile yoğunlaşma arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu (r=,108; p<0,05) görülmektedir.

Çizelge 6.42 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Dinçlik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**
Sabit	2.321	.182		12.725	.000
Arkadaşlık kurma fırsatı	.323	.052	.368	6.178	.000
Arkadaşlık değeri	.024	.054	.027	.445	.657
R=.39	R^2=.15				

Arkadaşlık kurma fırsatı algısı ve arkadaşlık değeri algısı çalışmaya tutkunluk dinçlik algısını ,15 düzeyinde etkilemektedir (R=,39; R^2=,15; p<0,05). Arkadaşlık kurma fırsatı algısı ve arkadaşlık değeri algısı dinçlik algısındaki değişimin %15'ini açıklamaktadır. Arkadaşlık kurma fırsatı algısının etkileme gücü (β=,368) arkadaşlık değeri algısının etkileme gücünden (β=,027) daha yüksektir. Arkadaşlık kurma fırsatındaki bir birimlik değişim dinçlik algısında ,368 birimlik değişime neden olurken, arkadaşlık değeri algısındaki bir birimlik değişim dinçlik algısında ,027 birimlik değişime neden olmaktadır. Arkadaşlık değeri algısının (t=,445; p>0,05) dinçlik algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği, arkadaşlık kurma fırsatı algısının (t=6,178; p<0,05) dinçlik algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir.

Çizelge 6.43 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Adanmışlık Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**
Sabit	3.330	.220		15.141	.000
Arkadaşlık kurma fırsatı	.108	.063	.109	1.710	.088
Arkadaşlık değeri	.106	.065	.104	1.635	.103
R=.19	R^2=.04				

Arkadaşlık kurma fırsatı algısı ve arkadaşlık değeri algısı çalışmaya tutkunluk adanmışlık algısını ,04 düzeyinde etkilemektedir (R=,19; R^2=,04; p<0,05). Arkadaşlık kurma fırsatı algısı ve arkadaşlık değeri algısı adanmışlık algısındaki değişimin %4'ünü açıklamaktadır. Arkadaşlık kurma fırsatı algısının etkileme gücü (β=,109) arkadaşlık değeri algısının etkileme gücünden (β=,104) daha yüksektir. Arkadaşlık kurma fırsatı algısındaki bir birimlik değişim adanmışlık algısında ,109 birimlik değişime neden olurken, arkadaşlık değeri algısındaki bir birimlik değişim adanmışlık algısında ,104 birimlik değişime neden olmaktadır. Arkadaşlık kurma fırsatı algısının (t=1,710; p>0,05) ve arkadaşlık değeri algısının (t=1,635; p>0,05) adanmışlık algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir.

Çizelge 6.44 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği Yoğunlaşma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**
Sabit	2.921	.211		13.823	.000
Arkadaşlık kurma fırsatı	.113	.061	.119	1.867	.063
Arkadaşlık değeri	.040	.063	.041	.638	.524
R=.15 $F_{(2.352)}$=3.85	R^2=.02 p=.022				

Arkadaşlık kurma fırsatı algısı ve arkadaşlık değeri algısı çalışmaya tutkunluk yoğunlaşma algısını ,02 düzeyinde etkilemektedir (R=,15; R2=,02; p<0,05). Arkadaşlık kurma fırsatı algısı ve arkadaşlık değeri algısı yoğunlaşma algısındaki değişimin %2'sini açıklamaktadır. Arkadaşlık kurma fırsatı etkileme gücü (β=,119) arkadaşlık değeri algısının etkileme gücünden (β=,638) daha yüksektir. Arkadaşlık kurma fırsatı algısındaki bir birimlik değişim yoğunlaşma algısında ,119 birimlik değişime neden olurken, arkadaşlık değeri algısındaki bir birimlik değişim yoğunlaşma algısında ,041 birimlik değişime neden olmaktadır. Arkadaşlık kurma fırsatı algısının (t=1,867; p>0,05) ve arkadaşlık değeri algısının (t=,638; p>0,05) yoğunlaşma algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir.

Çizelge 6. 45 Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotez	**Sonuç**
Hipotez 1: Liderlik davranışı, çalışmaya tutkunlukla pozitif yönde ilişkilidir.	**Kabul**
H1.1. Liderlik davranışları alt boyutlarından iş odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan dinçlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Kabul**
H1.2. Liderlik davranışları alt boyutlarından iş odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Kabul**
H1.3. Liderlik davranışları alt boyutlarından iş odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Kabul**
H1.4. Liderlik davranışları alt boyutlarından personel odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan dinçlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Red**
H1.5. Liderlik davranışları alt boyutlarından personel odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Red**

Çizelge 6. 45(Devamı) Hipotez Sonuç Tablosu

H1.6. Liderlik davranışları alt boyutlarından personel odaklı liderlik davranışının, çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından olan yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Kabul**
Hipotez 2.. İşyeri arkadaşlığı, çalışmaya tutkunlukla pozitif yönde ilişkilidir.	**Red**
H2.1. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatının çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından dinçlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Kabul**
H2.2. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatının çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Red**
H2.3. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık kurma fırsatının çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Red**
H2.4. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değerinin çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından dinçlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Red**
H2.5. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değerinin çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Red**
H2.6. İşyeri arkadaşlığı alt boyutlarından arkadaşlık değerinin çalışmaya tutkunluk alt boyutlarından yoğunlaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	**Red**

7. TARTIŞMA

Bu araştırma liderlik davranışları ve işyeri arkadaşlığının çalışma tutkunluğu üzerindeki etkilerinin araştırılması amacıyla Isparta İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı dört ilçe hastanesinde yapılmıştır.

355 kişiye anket uygulanarak yapılan araştırmamızın sonucunda liderlik davranışları algısı ve işyeri arkadaşlığının çalışma tutkunluğu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bulgulara göre kurumdaki çalışanlar, yöneticilerinin insana yönelik liderlik davranışlarını orta düzeyde, iş odaklı liderlik davranışlarını orta düzeyin üzerinde olarak değerlendirmişlerdir. Aradaki fark çok olmasa da yöneticilerin iş odaklı liderlik tarzını daha çok sergilediği ön plana çıkmıştır. Bununla alâkalı olarak yapılan çalışmalarda hemşireler yöneticilerinin ağırlıklı olarak görev odaklı liderlik tarzı sergilediğini ifade etmişlerdir (Göktepe ve Baykal, 2006).

Bulgulara göre çalışanların yöneticileri hakkındaki insana yönelik ve iş odaklı liderlik algıları yaş, cinsiyet, çalışılan birim ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır. Bu farksızlığın sebebi çalışılan kurumların küçük çaplı olması, çalışanların bölgede ve kurumda birbirlerini tanımaları ve iş süreçlerinde kendi iş tanımlarının dışına çıkmadan çalışarak, yöneticileriyle ast üst ilişkisi çerçevesinde iletişime geçmeleri olarak yorumlanabilir. Benzer olarak Alper(2018) araştırmasında katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan birim gibi değişkenler açısından liderlik özelliklerinin algılanmasında farklılık görülmediğini tespit etmiştir. Benzer şekilde liderlik tarzlarını da ele alırsak Çakınberk ve Demirel(2010)'e göre de değişkenler arasında dönüşümcü, yönetsel ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Bulgulara göre çalışanların yöneticileri hakkındaki insana yönelik ve iş odaklı liderlik algıları için eğitim durumu değişkeni açısından insana yönelik liderlik algısı ve iş odaklı liderlik algısı anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. İlkokul ve lise mezunu çalışanların iş odaklı liderlik algısı lisans eğitimi almış kişilerden anlamlı olarak daha yüksektir. Bu duruma ilkokul ve lise mezunu çalışanların beden gücü öncelikli işlerde daha çok çalışmalarından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık ortaya çıkmıştır şeklinde yorumlanabilir. Uyar(2017) yaptığı çalışmada liderlik davranışlarının algılanmasında eğitim düzeyinin anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Bulgulara göre çalışanların yöneticileri hakkındaki iş odaklı liderlik algıları araştırmamızda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır, insana yönelik liderlik algıları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Uyar(2017) yaptığı çalışmada liderlik davranışlarının algılanmasındaki tüm boyutlarda çalışma süresi değişkeninin anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Bulgulara göre çalışanların yöneticileri hakkındaki insana yönelik ve iş odaklı liderlik algıları arasında araştırmamızda görev değişkeni açısından iki boyutta da anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ayrıca çalışanların yöneticileri hakkındaki iş odaklı liderlik algıları araştırmamızda gelir değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır, insana yönelik liderlik algıları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Bulgulara göre çalışanların yaş değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algısı, arkadaşlık değeri algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Araştırmamıza benzer olarak Chen ve Mao(2012) tarafından 221 otel çalışanı ile yapılan çalışmada, çalışanların yaşları ilerledikçe algılanan işyeri arkadaşlığının arttığı belirlenmiştir.

Bulgulara göre çalışanların cinsiyet değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algısı, arkadaşlık değeri algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Literatüre bakıldığında Chen ve Mao(2012) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ile işyeri arkadaşlığı arasında anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir.

Bulgulara göre çalışanların medeni durum değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algısı, arkadaşlık değeri algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde Mao, Chen ve Hsieh (2009) tarafından yapılan çalışmada da medeni durum ile işyeri arkadaşlığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Bulgulara göre çalışanların çalışma süresi ve çalışılan birim değişkenleri açısından arkadaşlık kurma fırsatı algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı anlamlı olarak farklılaşmaktadır ancak arkadaşlık değeri algısı anlamlı bir düzeyde farklılaşmamaktadır.

Konuyla alakalı literatür tarandığında Şahinbaş (2018)'in çalışmasında İşyeri arkadaşlığı ve arkadaşlık kurmaya yönelik algılarda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek ve gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamış; görev alınan birime göre anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Arkadaşlık değeri algısında ise cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamış; mesleğe, gelire ve görev alınan birime göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir.

Bulgulara göre çalışanların görev değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algısı, arkadaşlık değeri algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu çalışmaya benzer olarak Şahinbaş(2018), arkadaşlık kurma fırsatı ve işyeri arkadaşlığı algısını anlamlı olarak farklılaşmadığını, ancak arkadaşlık değeri algısının anlamlı düzeyde farklılaştığını tespit etmiştir.

Bulgulara göre çalışanların eğitim durumu değişkeni açısından arkadaşlık kurma fırsatı algısı, arkadaşlık değeri algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Konuyla alâkalı olarak Karaköy(2019) çalışmasında katılımcıların eğitim durumuna göre arkadaşlık kurma fırsatı algısı, arkadaşlık değeri algısı ve işyeri arkadaşlığı algısı istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bulgulara göre çalışanların yaş grubu değişkeni açısından dinçlik algıları, adanmışlık algıları ve yoğunlaşma algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Çalışmamıza zıt nitelikli olarak Öz (2016)'ün yaptığı çalışmada katılımcıların yaş grubu değişkeni ele alındığında yoğunlaşma algısı, dinçlik algısı ve adanmışlık algısı istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde farklılaşmamaktadır.

Bulgulara göre çalışanların cinsiyet değişkeni açısından dinçlik algıları, adanmışlık algıları ve yoğunlaşma algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Çalışmamızdaki bulguları destekleyecek nitelikte Şahin (2019)'un yaptığı çalışmada katılımcıların medeni durumlarına göre yoğunlaşma

algısı, dinçlik algısı ve adanmışlık algısı istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde Açıkgöz (2009) tarafından yapılan çalışmada kadın ve erkek çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmamıza ters bir araştırma olarak Yıluzar (2016) tarafından yapılan ve Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görevli 400 sağlık çalışanının katıldığı çalışmada erkek çalışanların işe adanma ve dinçlik düzeylerinin kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Bulgulara göre çalışanların eğitim durumu değişkeni açısından yoğunlaşma algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ancak dinçlik algıları ve adanmışlık algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Çalışmamızın bulgularını destekler nitelikte olan Öz (2016)'ün yaptığı çalışmada eğitim durumuna bağlı olarak yoğunlaşma algısı, dinçlik algısı ve adanmışlık algısı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Bulgulara göre çalışanların çalışma süresi değişkeni açısından dinçlik algıları, adanmışlık algıları ve yoğunlaşma algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde İlçin(2019)'un yaptığı çalışmada hizmet süreleri farklılık gösteren katılımcıların dinçlik algısı, adanma algısı ve yoğunlaşma algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bulgulara göre çalışanların çalışılan birim değişkeni açısından dinçlik algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ancak adanmışlık algıları ve yoğunlaşma algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu durum özellikle acil servis çalışanlarında görülmektedir. Acil servis bölümünün hastanelerdeki bölümler arasında çalışma şartlarının daha zor, stresli, rutin kalıpların olmayışı ve yoğun olması nedeniyle çalışanların adanmışlık ve yoğunlaşma seviyelerini düşürmektedir.

Bulgulara göre çalışanların görev değişkeni açısından dinçlik algıları ve yoğunlaşma algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ancak adanmışlık algıları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Çalışılan kurumların bulunduğu sektör dolayısıyla her birimin yoğunluğu, çalışma şartlarının benzerliği gibi sebeplerle çalışanların dinçlik ve yoğunlaşma algıları benzerdir. Ancak adanmışlık boyutu kurum için görev yapılırken daha spesifik konumdakilerde daha

yüksek boyuttadır. Bunun sebebi de işlemlerin yapılırken bedenden çok hastane misyonu ve çıkarları doğrultusunda çalışmaktan geçmektedir.

Çalışmamıza benzer olarak Mauno ve ark(2007) yaptıkları çalışmada iş yükünün yoğunlaşma boyutuna doğrudan katkısının bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Bulgulara göre çalışanların medeni durum değişkeni açısından dinçlik algıları ve yoğunlaşma algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır ancak adanmışlık algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Açıkgöz(2009) yaptığı çalışmada medeni durum değişkeninin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır.

Bulgulara göre çalışanların gelir değişkeni açısından dinçlik algıları, adanmışlık algıları ve yoğunlaşma algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Şahinbaş(2018), Yaptığı araştırmada dinçlik algıları, adanmışlık algıları ve yoğunlaşma algılarının gelir seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığını tespit etmiştir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının son bölümünü oluşturan bu kısımda, liderlik davranışları ve işyeri arkadaşlığının çalışma tutkunluğuna etkisinin sorgulanmış ve uygulama kısmında elde edilen verilerin sonuçlarının genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Liderlik, başkalarının fikir ve davranışlarını etkileyebilmektir. İşyeri arkadaşlığı, işyerinde insana dair biçimsel olmayan etkileşimlerdir. Çalışmaya tutkunluk ise işe gönülden adanma, işle bütünleşme anlamlarına sahiptir.

Çalışmamızın amacı sağlık kurumlarındaki tüm kademe personellerinin, yöneticilerin liderlik davranışlarını algılamaları ve işyerindeki arkadaşlıklarının çalışma tutkunluklarına olan etkisinin incelenmesidir. Araştırmamız neticesinde liderlik davranışlarının çalışma tutkunluğunu etkilediği, işyeri arkadaşlıklarının ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak genel çerçevede değerlendirilirse sağlık kurum çalışanlarının algıladığı liderlik davranışları ve işyeri arkadaşlıkları ile çalışma tutkunlukları arasında olumlu yönde, orta düzeyde bir ilişki vardır.

Bulgulara göre çalışanların, yöneticilerinin davranışlarına yönelik algıladıkları işe yönelik ve personele yönelik liderlik davranışları yaşa, cinsiyete, medeni duruma, çalışılan birime göre anlamlı düzeyde farklılık tespit edilememişken eğitime, çalışma süresine, gelir ve göreve bağlı olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Bulgulara göre çalışanların işyerinde algıladıkları, arkadaşlık kurma fırsatı ve arkadaşlık değeri algıları medeni durum ve cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamış; ancak yaş, eğitim, gelir, çalışma süresi, birim ve görev değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır.

Bulgulara göre çalışmaya tutkunlukta personelin algıladığı dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma algıları cinsiyete, çalışma süresine ve aylık gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ancak eğitim, yaş, görev, medeni durum ve çalışılan birim değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Genel çerçevede bulgulara bakarsak eğitim seviyesi azaldıkça idari birimlerden uzaklaşıp daha çok bedensel işlere yönelimler başlamaktadır. Eğitim seviyesiyle bağlantılı olarak gelir seviyesi ve idari kısma yönelik çalışma alanları da değişmektedir. Bu bağlamda da astların doğal olarak yöneticilerle insan odaklı değil daha çok iş odaklı görüşmeler gerçekleştirdiği söylenebilir. Bu izlenimlere dayanarak iş odaklı algılar daha çok ilkokul mezunlarında, çalışılan birim olarak idari kısma daha uzak birim ve görevlerde göze çarpmaktadır.

İşyeri arkadaşlığı değişkeninin bulguları incelenecek olursa işyeri arkadaşlığında 26-35 yaş grubu, işyeri arkadaşlıklarında hep ön plandadır. Eğitim olarak ilkokul ve lisans mezunu çalışanların işyeri arkadaşlığı ve arkadaşlık kurma fırsatı algıları daha yüksek oranlardadır. Arkadaşlık değeri algısında ise yine lisans mezunları göze çarpmaktadır.

Çalışma süresi değişkeninde işe yeni başlayanların ve çok uzun dönemli çalışanların arkadaşlık kurma fırsatı algıları ve işyeri arkadaşlığı algıları düşük seviyededir. Bu durum işe yeni başlayanların tanıma sürecinde arkadaşlık algısını tam kuramamaması olarak nitelendirilebilir. Ayrıca çalışılan süre uzadıkça arkadaş olunan kişilerle yaşanan güvensizlik ve karşılıklı çıkar çatışmaları neticesinde de bu algıların seviyeleri giderek düşmektedir.

Çalışma tutkunluğu verileri incelenecek olursa ilkokul mezunu çalışanların dinçlik algılarının, lisans mezunu çalışanların ise adanma algılarının anlamlı olarak diğer değişkenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebi ilkokul mezunu çalışanlar için iş konusundaki mecburiyet ve bedensel çalışmalardan dolayı stres konusundaki azlık derecesi olarak yorumlanabilir. Lisans mezunu çalışanlar ise hastane içinde alanlarında daha spesifik işlerle meşgul oldukları için adanmışlık algıları diğer çalışanlara göre yüksektir. Ayrıca acil servis çalışanlarının adanma ve yoğunlaşma konusunda diğer birimlerden daha düşük seviyede oldukları tespit edilmiştir. Bunun da sebebi çalışma şartlarının zor, stresli, rutin kalıpların olmayışı ve yoğun olması olarak açıklanabilir. Ayrıca tüm birim bazında değerlendirilirse kurum kültürü ve yapısı gereği dinçlik algıları değişmemektedir.

Liderlik davranışlarını algılamada yöneticilerin personele yönelik liderlik davranışlarının çalışmaya tutkunluktaki dinçlik ve adanma algısını istatistiksel olarak

olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilemediği ancak yoğunlaşma algısını istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilediği saptanmıştır.

İşe yönelik liderlik algısının çalışmaya tutkunluktaki dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık algılarını olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilediği saptanmıştır.

İşyeri arkadaşlığı değişkenlerinden arkadaşlık kurma fırsatının çalışmaya tutkunluktaki dinçlik algısını istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkilediği, adanmışlık ve yoğunlaşma algısını istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

İşyeri arkadaşlığı değişkenlerinden arkadaşlık değeri algısının dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma algısını olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızdan çıkan genel sonuç liderlik davranışları ve işyeri arkadaşlıklarının çalışma tutkunluğunda kısmen etkin olduğudur. Liderlik davranışlarının çalışma tutkunluğuna olan etkisi çalışmamızda kabul edilmiştir. Ancak işyeri arkadaşlıklarının çalışma tutkunluğuna etkisi saptanmamıştır.

Liderlik davranışları, işyeri arkadaşlıkları ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri sağlık kurumlarında fazla çalışılmamış konulardır. Bu bağlamda literatür kısmı sınırlıdır ve tartışma kısmında ulaşılamayan bulgular mevcuttur. Araştırmamızın sonuçları literatürdeki çalışmalarla bazen paralellik göstermiş, bazen de çelişmiştir. Bu nedenle farklı sağlık kurum ve kuruluşlarında daha ileri çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca çalışmamızın, bu değişkenler ile ilgili yapılacak daha geniş çaplı çalışmalar için temel niteliğinde olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu araştırma dört kamu ilçe hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Liderlik davranışı ve işyeri arkadaşlıklarının çalışma tutkunluğuna etkisi konularını temel alan başka bir çalışma yapılacak olursa; il merkezlerinde bulunan kamu hastanelerinde, özel sektör sağlık kurumlarında ve eğitim – araştırma hastanelerinde yapılması tavsiye edilmektedir. Çünkü yapılacak olan araştırma da, kurumların büyüklük ve kültürlerinin farklı olması dolayısıyla bizim çalışmamıza göre daha farklı ve özgün sonuçların çıkabileceğine inanılmaktadır.

9. KAYNAKÇA

Açıkgöz B, 2009. Zonguldak il merkezi 1. basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü tipinin işe bağlanma ve iş stresi ilişkisi ile sağlık etkilerinin değerlendirilmesi. Tıpta Uzmanlık Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Zonguldak.

Adams R.G, Blieszner R, 1994. An integrative conceptual framework for friendship research. Journal of Social and Personal Relationships, 11, 163-184.

Adler N.J, 1983. Cross-cultural management research: The ostrich and the trend, academy of management. The Academy of Management Review, 8(2), 226-232.

Akar N.Y, Anafarta N, Sarvan, F, 2011. Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: An empirical study. Ege Akademik Bakış, 11(1), 179-191.

Aksu R, Eser M. T, Güzeller C. O, 2017. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık.

Alkın M. C, 2006. Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. Yayımlanmamış Yuksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Allix M.N, 2000. Transformational leadership, democratic or despotic?. Educational Management and Administration, 28(1), 7-20.

Alparslan A. M, Çiçek H, Soydemir S, 2015. Birey- örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi, 32, 175-194.

Alper A.O, 2018. Yiyecek ve içecek hizmet sağlayıcı firmalarda koordinatör aşçıların liderlik algısının insan kaynakları davranışları üzerine etkisinin araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altunel M. C, Kocak O. E, Cankir B, 2015. The effect of job resources on work engagement: A study on academicians in Turkey. Educational Sciences: Theory and Practice, 15(2), 409-417.

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E, 2007. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı. İstanbul, Sakarya Yayıncılık.

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E, 2010. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamaları. 6. Basım, İstanbul, Sakarya Yayımcılık.

Appelbaum L, Paese M, 2001. What senior leaders do: The nine roles of strategic leadership. White Paper, p. 2-3.

Arat M, 2001. İş dünyasını 21. yüzyıla hazırlayan liderlerin değişim ve liderlik deneyimleri, değişimin liderleri. İstanbul, Mavi Tanıtım ve Paz. Ltd. Şti.

Argüden Y, 2001. Birlikte öğrenen ve paylaşan liderler. İş dünyasını 21. yüzyıla hazırlayan liderlerin değişim ve liderlik deneyimleri, değişimin liderleri.(Ed. Melih Arat). İstanbul: Mavi Tanıtım ve Paz. Ltd. Şti. s. 60.

Arıkan S, 2001. Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 253.

Armstrong, Michael, 2009. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Edition. Philadelphia, p. 11.

Aslan Ş, 2013a. Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla). Konya, Eğitim Yayınevi.

Aslan Ş, 2013b. Duygusal zekâ dönüşümcü ve etkileşimci liderlik. Konya, Eğitim Yayınevi.

Aslan, Ş, 2009. Duygusal Zeka ve Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik. Ankara, Nobel Yayınevi.

Auli A, Hakanen J, Schaufeli W.B, Luukkonen R, Punakallio A, Lusa S, 2014. Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? the mediating role of work engagement. Work & Stress, 28(1),87-105.

Avolio B.J, Gibbons T.C, 1988. Developing transformational leaders: A life span approach. Ed, Conger J.A, Kanungo R.N, Charismatic leadership: The elusive factorin organizational effectiveness. Jossey-Bass, San Francisco. CA, p. 276-308.

Avolio B.J, Kahai S.S, 2003. Adding the "e" to e-leadership: how it may ımpact your leadership. Organizational Dynamics, 31(4), 325-338.

Avolio B.J, Kahai S, Dodge G.E, 2001. E-leadership: ımplications for theory, research and practice. The Leadership Quarterly, 11(4), 615-668.

Balaban O, Özsoy E, 2016. Effects of workplace friendship on individual outcomes. In 3rd Multidisciplonary Academic Conference Prosiding, p. 326-338.

Bass B. M, Steidlmeier P, 1999. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 10(2), 181-217.

Bass B.M, 1985. Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, Winter, 13(3), 26-40.

Bass B.M, 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18, 19-31.

Bass B.M, 1999. On the taming of charisma: A reply to janice beyer. Leadership Quarterly, 10(4), 541-553.

Bass B.M, 2003. *T*he new paradigm and the ethics of authentic and pseudotransformational leadership. Ed, Safty A, Güven H, New paradigms in leadership. The School of Government and Leadership University of Bahçeşehir, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul: Promat Basın Yayın A.Ş, s. 118-135.

Bennis W, Nanus B, 1985. Leaders: The strategies for talking charge. New York, Harper and Row.

Bennis W, Nanus B, 2003. Leaders: The strategies for talking charg*e*. Second edition, New York, HarperBusiness Essentials.

Bennis W, 2006. Authendic leader, engage more in creative collaboration. Leadership Excellence, 23(8), 3-4.

Berman E. M, West J. P, Richter Jr, M. N, 2002. Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). Public Administration Review, 62(2), 217-230.

Besler S, 2004. İşletmelerde Stratejik Liderlik. Birinci basım, Yayın no: 1493, İşletme-Ekonomi Dizisi:144, İstanbul, Beta Yayınları.

Beyer J.M, 1999. Taing and promoting charisma to change organizations. Leadership Qoarterly. 10(2), 307-330.

Biçer C, Büyükyilmaz O, 2019. The effect of perceptıons of organızatıonal polıtıcs on workplace frıendshıp: A study on healthcare employees. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15(2), 515-531.

Boal K.B, 2004. Strategic leadership. Eds. G.R, Goethals, Sorenson G.J, Burns J.M. Encyclopedia of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 1497-1504.

Bolden R, Gosling J, Marturano A, Dennison P, 2003. a review of leadership theory and competency frameworks, edited version of a report for chase consulting and the management standards centre. University of exeter centre for leadership studies. United Kingdom, 1-44. Erişim tarihi: 29.10.2019. Erişim adresi, http://www.leadership-studies.com/documents/mgmt_standards.pdf.

Bozkurt Çetinkaya Ö, Gürel Bulgurcu E. B, Alparslan M, 2016. Üniversite çalışanlarında iş yeri arkadaşlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, *4*(37), 111-126.

Brown M.E, Trevino L.K, Harrison D, 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117-134.

Budak G, Budak G, (2009). İşletme yönetimi. İzmir, Barış Yayınları.

Burns J. M, 1978. Transformational leadership theory. Leadership.

Büyükyılmaz O, Biçer C, 2018. İşyeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü. Social Sciences, 13(2), 28-41.

Calder B.J, 1977. An attribution theory of leadership. İn B. Staw ve G Salancik(Eds.), New directions in organizational behavior. Chicago: St Clair Press, 179-204.

Campbell C.R, Swift C.O, 2006. Attributional comparisons across biases and leader-member exchange status. Journal of Managerial Issues, 18(3), 393-408.

Chang H.T, Chou Y.J, Liou J.W, Tu Y.T, 2016. The effects of perfectionism on ınnovative behavior and job burnout: Team workplace feriendship as a moderator. Personality and Individual Differences. 96, 260-265.

Chen C.Y, Mao H.Y, Hsieh, A.T, 2012. Role ambiquity, employee gender and workplace friendship. Montana, Ammons Scientific.

Cindiloğlu M, Polatcı S, Özçalık F, Gültekin Z, 2017. İşyeri yalnızlığının iş ve yaşam tatminine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. Ege Academic Review, 17(2): 191-200.

Coad A.F, Berry A.J, 1998. Transformational leadership and learning orientation. Leadership and Organization Development Journal, 19(3), 164-172.

Conger J.A, 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An ınsider's perspective on these developing streams of research. Leadership Quarterly, 10(2), 121-127.

Conger J.A, Kanungo R.N, Menon S.T, Mathur P, 1997. Measuring charisma: dimensionality and validity of the conger-kanungo scale of charismatic leadership. Canadian Journal of Administrative Sciences, 14(3), 290-301.

Crawford C. B, Gould L. V, Scott R. F, 2003. Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. Journal of Leadership Education, 2(1), 57-69.

Crossan M, Vera D, Nanjad L, 2008. Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. The Leadership Quarterly, 19, 569-581.

Crossan M, Vera D, Nanjad L, 2008. Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments. The Leadership Quarterly, 19, 569-581.

Çağlar İ, 2004. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 91-107.

Çakar U, Arbak Y, 2003. Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), 83-98.

Çakınberk A, Demirel E.T, 2010. Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24),103-119.

Çankır B, Çelik D. S, 2018. Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), 54-67.

Çekmecelioğlu H. G, 2014. Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (28), 21-34.

Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş, 2010. Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları.

Daft R.L, 1994. Management. Third edition, San Diego, The Dryden Press.

Daft R.L, 1994. Management. Third edition, San Diego, The Dryden Press.

Dalay İ, 2013. Erişim tarihi 05.01.2020. Erişim adresi, http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html.

Deckard G.J, 2009. Contemporary leadership Theories. Ed. Nancy Borkowski.

Degroot Ti, Scott K.D, Cross T.C, 2000. A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership, organizational behavior; leadership; meta-analysis. Canadian Journal of Administrative Sciences, 17(4), 356-372.

Değirmenci S, 2006. Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Dengiz. Erişim tarihi: 28.11.2019, Erişim adresi, http://www.pyd.org.tr/001.pdf.

Derin N, 2017. Yöneticilerin, entelektüel liderlik düzeylerinin örgütsel yaratıcılığa katkısı: Malatya özel hizmet işletmelerinde bir araştırma. Social Sciences, 12(2), 102 - 117.

Doğanay A, 2014. Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi. 12, 324-249.

Dubrin A.J, 1998. Leadership research findings, practice and skills. New York, Houghton Mifflin Company.

Durusu H, Cemaloğlu N, 2019. Öğretmenlerin yıldırma yaşama, işyeri arkadaşlık algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 17(1), 20-38.

Ekşili N, Alparslan A. M, 2016. Gündemdeki liderlik konuları: Journal of organizational behavior dergisinde bibliyometrik bir analiz (2010-2015). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(16), 274-291.

Ercan Ü, Sığrı Ü, 2015. Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. Amme İdaresi Dergisi, 48(3), 95-126.

Erçetin Ş, 2000. Lider sarmalında vizyon. 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s. 19.

Erdoğan İ, 1997. İşletmelerde davranış. İstanbul, Dönence Basım ve Yayın.

Eren E, 2008. Yönetim ve organizasyon. 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Eren E, 2010. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Erişim tarihi 27.11.2019. Erişim adresi, https://www.noyabilgisayar.net/ao_dersleri/4.sinif/orgutsel_Davranis/unite13.pdf.

Erişim Tarihi: 02.11.2019. Erişim adresi, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/vickrey.pdf.

Erişim tarihi: 21.11.2019. Erişim adresi, http://www.merih.net/m2/ld/karizmamd.htm.

Erişim tarihi: 21.11.2019. Erişim adresi, http://www.merih.net/m2/lid/lidermod2.htm.

Erişim tarihi 01.01.2020. Erişim adresi, https://www.slideshare.net/Mahirstanbullu/stratejik-yonetim-prezantasyonu20042005bolum13.

Erişim tarihi 05.01.2020. Erişim adresi, https://www.sezginkoyun.com/isletmelerde-liderligin-onemi/

Eroğluer K, 2014. Örtük liderlik üzerine bir analiz: İmalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin liderlik algılarına etkisi. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 5(2), 105-147.

Esen ve Emel 2011. Çalışanların örgüte cezbolması. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 30(1), 377-390.

Estetik Liderlik. Erişim tarihi: 22.12.2019. Erişim adresi, http://d.ogren-sen.com/sanat/2136/index.html.

FGI-Fisher Groups International, (2019). Sharing Responsibilities, Gaining Space, Interactive Leadership. Erişim tarihi: 15.09.2019. Erişim adresi, https://www.fischergroupinternational.com/fileadmin/user_upload/content/articles/Interactiveleadership_en.pdf.

Freedman J.L, Sears D.O, Carlsmith J.M, 2003. Sosyal psikoloji. Ankara, İmge Yayıncılık.

Gemlik N, Sığrı Ü, Sur H, 2007. Sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisinin yönetsel etkileri: Hastane yöneticileri ve çalışanları üzerine bir araştırma. Yönetim, 18(57), 55-66.

Gerni G.M, 2001. İşyerinde cinsel taciz: Erzurum ilinde bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 56(3), 19-46.

Gordon J, Hartman R.L, 2009. Affinity-seeking strategies and open communication in peer wokplace relationships. Atlantic Journal of Communication, 17, 115-125.

Göktepe N, Baykal Ü, 2006. Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ve astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 3, 37-41.

Grant A. M, 2012. Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. Academy of Management Journal, 55(2), 458-476.

Griffin R.W, 2000. Fundamentals of Management, Core Consepts and Application. 2nd edition, New York, Houghton Mifflin Company, Boston.

Guillot M, 2003. Strategic leadership: Defining the Challenge. Air & Space Power Journal, 1-10. Erişim tarihi: 29.10.2019, Erişim adresi, http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj03/win03/guillot.html.

Guillot. Erişim tarihi: 20.11. 2019. Erişim adresi, http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj03/win03/guillot.html.

Gül H, 2003. Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Güney S, 2000. Davranış bilimleri. 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları.

Güney S, 2006. Davranış bilimleri. Gözden geçirilmiş üçüncü baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Hansen H, Ropo A, Sauer E, 2007. Aesthetic leadership. The Leadership Quarterly, 18(6), 544-560.

Harrison P.D, West S.G, Reneau J.H, 1998. Initial attributions and ınformation – seeking by superiors and subordinate: Development and validation. Researc in Organizational Behavior, Apr, 63(2), 308-309.

Heider F, 1958. The psychology of ınterpersonal relations. New York, Wiley.

Hersey P, Blanchard K.H, Johnson D.E, 1996. management of organizational behavior: utilizing human resource. 7th edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc.

Hodgets R.M, 1991. Organizational behavior: Theory and practice. New York, Maxwell Macmillan International Publishing Group.

Hofstede G, 1983. The cultural relativy of organizational practices and theories. Journal of İnternational Business Studies, 75-89. Akt; Erdem R, 2003. Toplumsal Kültürün Hastanelerin Kurum Kültürüne Etkisi: Fırat Tıp Merkezi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Holian R, 2006. Management decision making, ethical ıssues and emotional intelligence. Management Decision, 44(8),1122-1138.

Hollander E.P, 1958. Conformity, status and idiosyncrasy credit. Psychological Review, March, 65(2).

Hollander E.P, 1997. KLSP The balance of leadership ve followership working papers, academy of leadership press, July. Erişim tarihi: 17.11.2019. Erişim adresi, http://www.academy.umd.edu/publications/klspdocs/eholl_p1.htm.

Horton K.S, 2003. Strategy, practice and the dynamics of power. Journal of Business Research, 56, 121-126.

House R.J, 1992. Charismatic leadership in service-producing organizations. International Journal of Service Industry Management, 3(2), 5-16.

Howell J.M, 1988. The Two Faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations. İn J.A. Conger ve R.N. Kanungo(eds), Carismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 213-236.

Howell J.M, Avolio B.J, 1995. Charismatic leadership: Submission or liberation?. Business Quarterly, 60(1), 62-70.

Ireland R.D, Hitt M.A, 2005. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 19, 63-77.

Işık N, 2014. Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İbicioğlu H, Özmen İ, Taş S, 2009. Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.

İlçin E, 2019. İş yükü ve yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İmplications for project managers. İnternational Journal Of Project Management. 21, 529-536.

İvancevich J.M, Lorenzi P, Skınner S.J, Crospy P.B, 1994. Management Quality and Competitiveness. Richard D, Irwin Inc.

Jacopsen C, House R.J, 2001. Dynamics of charismatic leadership a process theory, simulation model and tests. The Leadership Quarterly, 12, 75-112.

Kahn W.A, 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. The Academy of Menagement Journal, 33(4), 692-724.

Kalaycı, Şeref, 2008. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. 3. Basım, Ankara, Asil Yayıncılık.

Kanbur A, 2015. Örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olarak işyeri arkadaşlığının incelenmesi üzerine emniyet teşkilatında bir araştırma. The Journal of Academic Social Science Studies, 31(2), 45-63.

Karacaoğlu K, Aksoy M.S, Şahin S, 2019. Örgütlerde algılanan mağduriyetin intikam niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü: Kayseri'de bir işletme uygulaması. İş ve İnsan Dergisi, 6(2), 177-188.

Karaköy D, 2019. Lider üye etkileşiminin, işyeri arkadaşlığının, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının işe yabancılaşma üzerine etkisine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kark R, 2011. Workplace intimacy in leader-follower relationships. Cameron K, Spreitzer G, eds.

Kaplan K, 2005. Transaksiyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımlarının iş tatminine ve yenilikçiliğe etkisi: Kütahya bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Kaya Ç, 2010. Küresel rekabetin tırmandığı bir süreçte türk liderlere uygun model arayışı. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 2(2), 69-88.

Kaya E, 2017. Erişim tarihi 04.01.2020. Erişim adresi, http://scientifichr.com/akademik/work-engagement-ise-tutkunluk/.

Kelecek S, Aşçı F. H, 2013. "Tutkunluk Ölçeği" nin üniversite sporcuları için geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. Türkiye Klinikleri Spor Bilimleri, 5(2), 80-85.

Kesimli İ, 2013. Liderlik davranış türleri. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 1-10.

Kılıç G, 2006. Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kılınç T, 1995. Durumsal lidelik anlayışında gelişmeler: Liderliğe ikameler yaklaşımı. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24(1), 59-76.

Kılınç T, 1996. Liderlikte durumsallığın ötesi (II) karizmatik liderlik yaklaşımı. İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 25(2), 67-108.

Kram K.E, Isabella L. A, 1985. Mentoring alternatives: The role of peer relationsips in career development. Academy of Menagement Journal, 28(1), 110-132.

Lamba M, Altan Y, Aktel M, Kerman U, 2014. Sağlık Bakanlığı'nda yeniden yapılanma: Yeni kamu yönetimi açısından bir değerlendirme. Amme İdaresi Dergisi, 47(1), 53-78.

Lancester University. Erişim tarihi 11.11.2019. Erişim adrsi, http://www.comp.lancs.ac.uk/computing/researc/cseg/projects/explicating/Explicating _leadership/Papers/adair.pdf.

Lee H.E, 2005. Exploration of the relationship between friendship at work and job satisfaction: An application of balance theory. Master Thesis, Michigan State University.

Li C. K, Hung C. H, 2009. The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. Social Behavior and Personality: an international journal, 37(8), 1129-1142.

Luthans F, 1995. Organizational behavior. Seventh edition, McGraw-Hill Inc.

Macey W. H, Schneider B, 2008. The meaning of employee engagement. Industrial and organizational Psychology, 1(1), 3-30.

Mann F.C, Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization. İn Dubin R, Homans G.C, Mann F.C, Milner M.C, 1965. Leadership and Productivity. San Francisco, Calif: Cahadler Publishing Company, p. 68-103.

Manz C.C, 1986. Self – leadership: Toward and expanded theory of self-ınfluence processes in organization. Academy of Management Review, 11(3), 587.

Manz C.C, Sims H.P, 1991. Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. Organizational Dynamics, Spring.

Mao H. Y, Hsieh A. T, Chen C. Y, 2012. The relationship between workplace friendship and perceived job significance. Journal of Management & Organization, 18(2), 247-262.

Mao H.-Y, Chen C.Y, Hsieh T.H, 2009. The relationship between bureaucracy and workplace friendship. Social Behavior And Personality, p. 255-266

Mao H.Y, Hsieh A.T. 2012. Organizational level and friendship expectation at work. Asian Business ve Management, 11(4), 485-506.

Mauno S, Kinnunen U, Ruokolainen M, 2007. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. Journal of Vocational Behavior, 70, 149-171.

May D.R, Chan A.YL, Hodges T.D, Avolio B.J, 2003. Developing The moral component of authentic leadership. Organizational Dynmics, 32(3), 247-260.

Mendelson M.J, Aboud F.E, 1999. Measuring friendship quality in late adolescents and young adults: Mcgill friendship questionnaires. Canadian Journal of Behavioural Science, 130-132.

Mendez-Morse S, 1992. Leadership Characteristics that Facilitate School Change, History of Leadership Research, Southwest Educational Development Laboratory, Erişim tarihi: 25.11.2019. Erişim adresi, http://www.sedl.org/change/leadership/history.html#contin.

Mıtchell T.R, Larson J.R, 1987. People in organizations: An ıntroduction to organizational behavior. 3. Baskı, U.S.A, Mc Graw-Hill Series in Management.

Moorhead G, Griffin R.W 2001. Organizational behavior, managing people and organizations. Sixth Edition, Boston, New York, Houghton Mifflin Company.

Morrison A.M, Von Gunov M.A, 1990. Women and minorities in management. American Psychologist, 45, 200-208.

Naktiyok A, 2006. E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştirma. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7(1), 19-40.

NLP, 2019. *Yeni Bir Yaklaşım:* İlke Merkezli Liderlik. Erişim tarihi 16.09.2019. Erişim adresi, http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-911/yeni-bir-yaklasim-ilke-merkezli-liderlik.html.

Nougarou, J. C. (2017). The effect of workplace friendship, team-member exchange and leader-member exchange on organizational citizenship behavior. Culminating Projects in Psychology, 8, 1-63.

Okuş Tezel F, (2013). Erişim tarihi 17.11.2019. Erişim adresi, https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_11743.htm.

Olmstead, J.A. (2000). Executive Leadership. P. 95-103.

Organizational Behavior. Theory and desing in health care. United States of America, Jones and Bartlett Publishers, p. 203-222.

Ozbek M. F, 2018. Do we need friendship in the workplace? The theory of workplace friendship and employee outcomes: The role of work ethics. Journal of Economy Culture and Society, (58), 153-176.

Ömürgönülşen M, Sevim L, 2005. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literarüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi, 12(2), 91-103.

Öz K, 2016. Örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin rolü: bankacılık sektöründe bir uygulama. Yayımlanmamış Yuksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özarallı N, 2007. İşe tutkunluğun, yapısal güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve hedeflerin içselleştirilmesi yoluyla geliştirilmesi. International Journal of Social Sciences and Education Research, 3(4), 1258-1273.

Özdamar K, 2013a. Paket programlar ile istatistiksel veri analizi – 1, MINITAB 16 – IBM SPSS 21, Eskişehir, Nisan Kitapevi.

Özdamar K, 2013b. Paket programlar ile istatistiksel veri analizi – 2, MINITAB 16 – IBM SPSS 21, Eskişehir, Nisan Kitapevi.

Özgener Ş, 2004. İş ahlâkının temelleri: Yönetsel bir yaklaşım. Ankara, Nobel Basım Yayım A.Ş, s. 41.

Özmen İ, Şentürk İ, 2018. Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramından liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1(1), 29-51.

Özsoy E, Filiz B, Semiz T, 2013. İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. Sosyal ve beşeri bilimler dergisi, 5(2), 59-68.

Özyer K, Irk E, Anaç S, 2015. İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde iş arkadaşlığının aracılık rolü. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 16(1), 261-278.

Pfeffer J, 1992. Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz. Çev: Elif Özsayar, İstanbul, Boyner Holding Yayınlar, s. 44.

Polat Ö, Tuysuz M, Yener R, 2018. Çalışmaya tutkunluğun motivasyona etkisi: Türkiye'deki vakıf üniversitesi kütüphaneleri örneği. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(3), 191-206.

Popovich M. P, Warren A.M, 2010. The role of power in sexual harassemnt as a counterproductive bahavior in organizations. Human Resource Management Review, p. 20.

Provaznik B, Hughes L. W, Avey J. B, 2009. Pushing the margins: A dynamic model of ıdiosyncrasy credit ın top management team behavior. Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching (2005-2012), 5(2), 1-9.

Rawlins W.K, 1982. Cross-sex friendship and the communicative management of sex-role expectations. Communication Quarterly. 30(4) , 343-352.

Robbins S.P, 1997. Essential of organizational behavior. 5. Baskı, New Jersey, Prentice Hall International Inc.

Robinson S.E, Roth S.L, Brown L.L, (1993). Morale and job satisfaction among nurses: What can hospitals do?. Journal of Applied Social Psyhology, 23 (3), 244-251.

Rosener, J. (1990). The ways women lead, Harvard business review. Nowember/December, p. 119-125.

Schaufeli W.B, Salanova M, Gonzalez-Roma V, Bakker A.B, 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71-92.

Schaufeli, Bakker A, (2004). UWES utrecht work engagement scale, preliminary manual, version 1.1, December 2004.

Schermerhorn J.R, Hunt J.G, Osborn R.N, 2000. Organizational Behavior; John Wiley and Sons. Inc. Printed in The United States of America; Elenkov, D.S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in russian companies. Journal of Business Research, 55(6).

Shamir B, House R.J, Arthur M.B, 1993. The metivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4(4), p. 577-594.

Shıvely, Robert W, 1994. Community power structures. Economic Development Review, Summer, 12(3), 13-15.

Sias P.M, 2009. Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. SAGE Publications, Inc, USA.

Sias P.M, Cahill D, 1998. From co workers to friends: The development to peer friendship in the workplace. Western Journal of Communication, 62, 273-299.

Sias P. M, Heath R. G, Perry T, Silva D, Fix B, 2004. Narratives of workplace friendship deterioration. Journal of Social and Personal relationships, 21(3), 321-340.

Simpson, Michelle R, 2009. Engagement at work: A review of the literatüre. İnternational Journal of Nursing Studies, 46, 1012-1024.

Sosik J.J, Avolio B.J, Jung D.I, 2002. Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and ımpression management to charismatic leadership. The Readership Quarterly, 13, 217-242.

Spears L.C, 2004. Practing servant-leadership. Fall, 10; Aslan Ş, Özata M, 2011. Sağlık çalışanlarında hizmete yönelik liderlik (hizmetkâr liderlik) ve page-wong ile patterson ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(1), 139-154.

Sun Y, Gergen E, Avila M, Green M, 2016. Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. American Journal of Industrial and Business Management, 6(03), 268-276.

Şahin D, 2015. Presenteeism(işte var olamama) il algılanan örgütsel destek, korku iklimi ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki: Hemşirelere yönelik bir araştırma. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.

Şahin H, 2019. Çalışmaya tutkunluk ve iş yükünün işte yaşam kalitesi üzerine etkisi: 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.

Şahin S, Yozgat U, Yakşi E, 2018. Çalışmaya tutkunluk düzeyinin hastane türü, hastane lokasyonu ve bazı sosyo-demografik-mesleki özelliklere göre incelenmesi. İşletme Bilimi Dergisi, 6(1), 163-183.

Şahinbaş F, 2018. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tan W, Chong E, 2003. Power Distance in Singapore Construction Organizations: İmplications for Project managers. International Journal of Project Management, 21, 529-536.

Tanrıöğen Z. M, Baştürk R, Meral U. R. A. S, 2014. Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramı: Müdürlerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(36), 191-202.

Tengilimoğlu D, 2005. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.

Tınaz P, 2006. İşyerinde psikolojik taciz(mobbing). Çalışma ve Toplum, 4, 13-28.

Turgut T, 2011. Çalişmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalişma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4), 155-179.

Turgut ve Tülay, 2013. Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(1), 1-25.

Tüzün İ.K, 2012. Yönetimde erken dönem: Klasik ve Neoklasik yaklaşımlar. Der; Sözen H.C, Basım H.N. Örgüt Kuramları. 2. Basım, İstanbul, Beta Yayınları, s. 11-33.

Uğurluoğlu Ö, 2010. Kendi kendine liderlik stratejileri üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1), 175-191.

Ulukan M, 2006. Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörün liderlik özellikleinin rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Uyar Y, 2017. Örgüt kültürünün liderlik algısı üzerine olan etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünsar S, 2007. Liderlik ve liderlik davranışı üzerine yapılan bir çalışma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 1-18.

Vickrey J. Symbolic leadership: The symbolic nature of leadership. Erişim tarihi. 30.12.2019. Erişim adresi, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/vickrey.pdf.

Wagner J.A, Holanbeck J.R, 1998. Organizational behavior securing competitive adnavtage. Third edition, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey, White, M.I. Explicating john adair's action centred leadership-fieldwork examples from further educationi. Centre for Excellence in Leadership.

Winstead B.A, Derlega V.J, Pilkington C, 1995. The quality of friendship at work and job satisfaction. Journal of Social and Personal Relationships, 12, 199-215.

Yıldırım B, 2005. Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlâkı ilişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(13), 218-238.

Yıldırım O, 2019. Atıf kuramı nedir? Erişim tarihi, 16.09.2019. Erişim adresi, http://www.felsefe.gen.tr/psikoloji/atif-kurami-nedir-ne-demektir.asp.

Yıluzar H, 2016. Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Yigen C. F, 2015. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik. Erişim tarihi, 13.09.2019. Erişim adresi, https://prezi.com/kfjpz6h2hwus/donusumcu-ve-etkilesimci-liderlik/.

Yoon J, Lim J.C, 1999. Organizational support in the workplace: The case of korean hospital employees. Human Relations, 52(7), 923-945.

Yukl G, 1994. Leadership in Organizations, Third Edition, Prentice Hall International; Akt. Kılınç, T., Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı. Erişim tarihi, 21.11.2019. Erişim adresi, http://www.merih.net/m2/ld/karizmamd.htm.

Yukl G, 2002. Leadership in organizations. Fifth edition, Prentice Hall.; Güney S, 2006. Davranış bilimleri. Gözden geçirilmiş üçüncü baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Yüceler A, 2009. Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 445-458.

Zaccaro S. J, Rittman A. L, Marks M. A, 2001. Team leadership. The Leadership Quarterly, 12(4), 451-483.

Zel U, 2001. Kişilik ve liderlik, evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar. Ankara, Seçkin Yayıncılık.

EK B: ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ISPARTA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - ISPARTA İDARİ HİZMETLER BİRİMİ
06/01/2020 15:04 / 16657963 / 799 / 31
00109511065

ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME KOMİSYONU DEĞERLENDİRME FORMU

Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Yakup KORKMAZ'ın **"Liderlik Davranışları ve İşyeri Arkadaşlığının Çalışma Tutkunluğuna Etkisi"** konulu araştırma projesi ile ilgili çalışmasını Isparta Şarkikaraağaç Dr. Sadettin Bilgiç Devlet Hastanesi, Yalvaç Devlet Hastanesi, Gelendost İlçe Hastanesi ve Eğirdir Kemik Eklem Hastalıkları Tedavi Ve Rehabilitasyon Hastanesi'nde uygulama talebi;

Retrospektif dosya taraması yapılmadan, kimlik ve kişisel bilgilerin herhangi bir yerde yayınlanmaması kullanılmaması, bakanlığımızın izni olmadan ve yapılan çalışma sonuçlarının çalışma amacı dışında paylaşılmaması ve araştırma yapılacak bölümün kurallarına uyulması kaydı ile komisyonumuzca uygun görülmüştür.

Komisyon Üyesi

e-imzalıdır
Dr. Özlem DEMER DORUM
Destek Hizmetleri Başkanı

Komisyon Üyesi

e-imzalıdır
Op. Dr. Mehmet Zafer DİRİK
Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanı

Komisyon Üyesi

e-imzalıdır
Dr. Mehmet Nazif AYDIN
Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanı

Komisyon Üyesi

e-imzalıdır
Ramazan KORKMAZ
Şube Müdürü

ONAY
…../01/2020

e-imzalıdır
Dr. Mehmet KARAKAYA
İl Sağlık Müdürü

Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.saglik.gov.tr adresinden a2eb2c57-622d-4e72-91d0-dda4db1eff0f kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-C

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının ve iş yeri arkadaşlıklarının çalışma tutkunluğu üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Lütfen sorulardan size en uygun olan cevap seçeneğini işaretleyiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi için bu anketin sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Cevaplarınız sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır ve sizden kimliğinize ilişkin bir bilgi istenmemektedir.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Yakup KORKMAZ
Selçuk Üniversitesi S.B.E.

Prof. Dr. Şebnem ASLAN
Selçuk Üniversitesi S.B.E.

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız: …… Lütfen yazınız.
2. Cinsiyetiniz:

a) Kadın b) Erkek

3. Medeni Durumunuz:

a) Evli b)Bekâr

4. Eğitim Durumunuz:

a) İlkokul b) Lise c)Yüksekokul d)Lisans e) Lisansüstü

5. Şuan Bulunduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz (Yıl olarak):…….
6. Çalıştığınız Birim:

a) Acil Servis
b) Yoğun Bakım
c) Servis
d) Banko Görevlisi
e) Poliklinik
f) Labaratuvar
g) İdari Birimler
h)Diğer…….

7. Hastanedeki Göreviniz:……..
8. Aylık Geliriniz:

a) 1500-2499 b)2500-3499 c)3500-4499 d)4500-5499 e)5500 ve üzeri

EK-D LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BETİMLEME ÖLÇEK SORULARI

Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneğe "X" işareti koyarak cevaplandırınız.

	DAİM	SIK	BAZE	NADİ	ASLA
Astlarına kişisel olarak destek olur.					
Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.					
Astlarının bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.					
Yeni fikirler üreterek astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.					
Gerçek bir lider gibi hareket eder.					
Kolayca anlaşılır bir yöneticidir.					
Yöneticisi olduğu birim içerisinde tek söz sahibi kendisidir.					
Astlarını dinlemek için zaman ayırır.					
Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.					
Yapılacak değişiklikleri astlarına önceden haber verir.					
Verdiği talimatları tereddüte yer bırakmayacak şekilde açık olarak ifade eder.					
İçine kapanıktır.					
Astlarının kişisel sorunlarıyla ilgilenir.					
Yapılacak işler için iş bölümü yapar.					
Amiri olduğu kişilerin sözcülüğünü üstlenir.					

Faaliyetlerin belirli bir takvime göre yapılmasını sağlar.					
Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.					
Davranışlarının nedenlerini açıklamaz.					
Astlarını iş ile ilgili konularda bilgilendirir.					
Astlarına danışmadan kararlar verir.					
Astlarının davranışlarını destekler.					
Faaliyetlerin tamamlanması için süre belirterek bu süre içinde tamamlanmasına dikkat eder.					
Tüm personeline eşit davranır.					
Faaliyetlerde standart prosedürlerin uygulanmasını teşvik eder.					
Personeli yararına kendi üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir.					
Yenilikler yapmaya isteklidir.					
Yönetici olarak iş ortamındaki konumunun herkesçe anlaşılmasını sağlar.					
Kolay ulaşılabilir bir kişidir.					
Personelin tüm talimatlara uymasını sağlar.					
Yerinde ve zamanında uygun hareket tarzını göstermede yetersizdir.					
Astların kendisiyle konuşurken rahat olmasını sağlar.					
Yönetici olarak astlarından ne beklediğini onlara ifade eder.					
Astlarının temsilcisi olduğunu belli eder.					
Astların yaptıkları önerileri uygulamaya çalışır.					

Personelinin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gereken her şeyi yapar.					
Yetkilerinin astları tarafından kullanılmasına izin verir.					
Personeli yararına olan konularda üst yönetimin de desteğini kazanmak için gayret gösterir.					
Önemli kararlar almadan önce astlarının onayını alır.					
Astlarının birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.					
Personelinin takım ruhu içinde çalışmasını sağlar.					

EK E: İŞYERİ ARKADAŞLIĞI ÖLÇEK SORULARI

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
İş arkadaşlarımı tanımak için fırsatım var.					
Toplu olarak sorunları çözmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışabilirim.					
Kurumumda, gayri resmi olarak konuşma ve başkalarıyla görüşme şansım var.					
Çalışanlar arasındaki iletişim organizasyon tarafından teşvik edilmelidir.					
İş yerimde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatım var.					
Gayri resmi konuşma, iş tamamlandığı sürece kuruluşum tarafından hoş görülür.					
İşyerinde güçlü arkadaşlıklar kurdum.					
İşyeri dışında da iş arkadaşlarımla sosyalleşiyorum.					
İşyerindeki arkadaşlara güvenebilirim.					
Pek çok iş arkadaşıma çok fazla güvenebileceğimi hissediyorum.					
İş arkadaşlarımı göreceğim diye işe gitmeyi istekle bekliyorum.					
Çalıştığım herhangi birinin gerçek bir arkadaş olduğuna inanmıyorum.					

EK F: ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÖLÇEK SORULARI

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
İşteyken enerji dolu hissederim.					
İşler yolunda gitmese de işteki azmim devam eder.					
Tek seferde çok uzun bir süre çalışabilirim.					
İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
Bana göre işim zorlu fakat motive edicidir.					
İşim bana ilham verir.					
İşime karşı hevesliyimdir.					
Yaptığım işle gurur duyarım.					
Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum.					
Çalışırken zaman akıp geçer.					
Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
Çalışırken ara vermekte zorlanırım.					
Çalışırken işime dalıp giderim.					
Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					

Katılımınız için teşekkürler.

11. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : KORKMAZ Yakup

Doğum Tarihi ve Yeri : Yalvaç 1992

Lisans Üniversite : Selçuk Üniversitesi

Telefon : (542) 245 05 84

E-mail :korkmazyakup32@gmail.com

İletişim Adresi :Salur Köyü No:320

Şarkikaraağaç/ISPARTA

İlk, orta ve lise öğrenimini ISPARTA ili Şarkikaraağaç ilçesinde tamamladıktan sonra Selçuk Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünü kazanıp lisans eğitimine başladı. Aralık 2015– Mayıs 2018 tarihleri arasında özel bir kurumda müdürlük yaptı. 2018 ikinci dönem SDÜ Şarkikaraağaç MYO' da ücretli öğretim görevlisi olarak göreve başladı. Halen aynı kurumda ücretli öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Evli, iki çocuk babasıdır.