

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN
ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Pelin ÖZGÜNAY

Danışman

Doç. Dr. Serdar ÇÖP

İstanbul - 2022

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Pelin ÖZGÜNAY
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 05.04.2022
- SAYFA SAYISI** : 154
- TEZ DANIŞMANLARI** : Doç. Dr. Serdar ÇÖP
- DİZİN TERİMLERİ** : Çevik liderlik, İş Tatmini, Kararlara Katılım
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çevik liderliğin özelliklerini, iş tatmininin ve kararlara katılımın bu özelliklerden ne ölçüde etkileneceğini ortaya koymaktadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Pelin ÖZGÜNAY

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞletme Anabilim Dalı

ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN
ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Pelin ÖZGÜNAY

Danışman

Doç. Dr. Serdar ÇÖP

İstanbul - 2022

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/dönem projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/dönem projesi olarak sunulmadığını beyan ederim.

Pelin ÖZGÜNAY

.../.../2022



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Pelin ÖZGÜNAY'ın Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Başkan
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İmza
Üye
Doç. Dr. Serdar ÇÖP
(Danışman)

İmza
Üye
Doç. Dr. Adnan DUYGUN

İmza
Üye
Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN

İmza
Üye
Dr. Öğr. Üyesi Taner SİĞİNDİ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Çeviklik kavramına önem veren pazar şartlarında karmaşıklığın farkında olan yaratıcılığa ve inovasyona önem veren liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Verimli bir iş tatmini için tüm dünyanın kabul ettiği vizyona ve iletişim becerilerine sahip olma, hızlı hareket etme ve karar alma gibi konular çevik liderliğin konuları arasında yer almaktadır. Bu noktada işletmelerce daha fazla vurgulanması gereken kararlara katılımın çalışanların çevik liderlik davranış özellikleri ile harmanlanması önemlilik teşkil etmektedir. Bu araştırma çevik liderlik özelliklerinin, iş tatmini ve kararlara katılımdan ne ölçüde etkileneceğini ortaya koymaktadır.

Literatürde çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım konularıyla ilgili yapılmış ayrı ayrı çalışmalar mevcuttur. Fakat çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım ilişkisinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde bu araştırma, daha önce yapılmış araştırmalara ilave olarak çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini ve kararlara katılıma olan etkilerinin incelendiği bir araştırmadır.

Araştırmanın temel amacı çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasındaki etkileşimin ve bu etkileşimde kararlara katılımın aracılık rolünü belirlemektir. Araştırmanın amacı çerçevesinde çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım konularında detaylı literatür taraması yapılmıştır. Türkiye’de faaliyette bulunan bankalarda görev yapan 420 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Çevik liderlik özellikleri, öz iş tatmini ve kararlara katılım ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi çalışmaları tamamlanmıştır. Hazırlanan anket formları çevrimiçi kanallarda çalışanlara ulaştırılmıştır. Toplanan verilerin analizinde yüzde dağılımlarını görebilmek için frekans dağılımları, bireysel ve işe ilişkin özelliklerine yönelik fark testleri için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi, hipotez testleri için de basit doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışılan birim, hizmet süresi, çalışılan pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde ya çevik liderliğin ne olduğunun anlaşılmaya veya ortaya konulmaya çalışıldığı araştırmalar ya da geleneksel liderlik

yaklaşımının çeşitli yönetim kavramlarıyla ilişkilendirildiği araştırmalara rastlanmıştır. Araştırma hipotezleri için ortaya konulan testlerin analizleri neticesinde çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatminini etkilediği; çalışanların çevik liderlik özellikleriyle iş tatmini ilişkisine kararlara katılımın kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bulgulara bağılı olarak bankalarda iş tatmininin en yüksek seviyeye çekilmesinin, çevik liderlik özelliklerinin güçlendirilmesinin ve kararlara katılımın aktif bir rol göstermesi açısından önemliliği ve konuya ilişkin öneriler ortaya konmuştur. Buna göre; Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, bankaların işletme verimliliği, çalışan memnuniyeti ve geleneksel yönetim anlayışlarının yetersizliği gibi sorunlara çözüm niteliğindedir. Çevik liderlik özellikleri ile nitelikli çalışan istihdamının devamlılığı; iş tatmininin optimum seviyelere çıkarılması ve kararlara katılım ile iş tatminin artırılması; kararlara katılıma bağılı olarak fikir ve önerilerin geliştirilmesi ile katılımlı, yenilikçi bir yönetimden söz edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Çevik liderlik, İş Tatmini, Kararlara Katılım

SUMMARY

In market conditions that attach importance to the concept of agility, leaders who are aware of complexity and attach importance to creativity and innovation are needed. Subjects such as having the vision and communication skills accepted by the whole world for an efficient job satisfaction, acting quickly and making decisions are among the subjects of agile leadership. At this point, it is important to blend the participation in the decisions that should be emphasized more by the enterprises with the agile leadership behavior characteristics of the employees. This research reveals the extent to which agile leadership characteristics will be affected by job satisfaction and participation in decisions.

In the literature, there are separate studies on agile leadership, job satisfaction and participation in decisions. However, no study has been found that examines the relationship between agile leadership characteristics, job satisfaction and participation in decision making. When the studies in the literature are examined, this research is a research that examines the effects of agile leadership characteristics on job satisfaction and participation in decisions, in addition to previous studies.

The main purpose of the research is to determine the intermediary role of the interaction between agile leadership characteristics and job satisfaction and participation in decisions in this interaction. Within the framework of the purpose of the research, a detailed literature review was conducted on agile leadership characteristics, job satisfaction and participation in decisions. Data were collected from 420 employees working in banks operating in Turkey using the survey technique. Reliability and factor analysis studies on agile leadership characteristics, self-employment satisfaction and decision participation scales were completed. The prepared questionnaires were delivered to the employees through online channels. Frequency distributions to see the percentage distributions in the analysis of the collected data, independent sample t-test and one-way analysis of variance (Anova) for difference tests for individual and work-related characteristics, Pearson Correlation analysis to determine the linear relationship between the variables, and simple linear regression for hypothesis tests. analyzes were used. According to the research findings, there is no statistically significant difference according to agile leadership characteristics, job satisfaction and participation in decisions, gender, age, education level, marital status, unit of work, length of service and position.

When the studies in the literature are examined, it has been found that either the researches that try to understand or reveal what agile leadership is, or the studies that associate traditional leadership approaches with various management concepts. As a result of the analyzes of the tests put forward for the research hypotheses; It has been determined that participation in the decisions partially mediates the relationship between the agile leadership characteristics of the employees and their job satisfaction. Depending on the findings, the importance of maximizing job satisfaction in banks, strengthening agile leadership characteristics and participation in decisions in terms of showing an active role and suggestions on the subject were presented. According to this; The results of the research are solutions to problems such as the operational efficiency of banks, employee satisfaction and the inadequacy of traditional management approaches. Continuity of qualified employee employment with agile leadership characteristics; increasing job satisfaction to optimum levels and increasing job satisfaction through participation in decisions; It is possible to talk about a participatory, innovative management with the development of ideas and suggestions depending on participation in decisions.

Keywords: Agile leadership, Job Satisfaction, Participation in Decisions

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
TEŞEKKÜR	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇEVİK LİDERLİK

1.1. Çevik Liderlik Kavramının İncelenmesi	3
1.2. Çeviklik Kavramının Ortaya Çıkışı.....	4
1.3. Çeviklik Kavramının İşletmeler Açısından Önemi	7
1.4. Çevikliğin Boyutları	8
1.4.1. Hızlılık	8
1.4.2. Cevap Verme.....	10
1.4.3. Esneklik.....	11
1.4.4. Proaktiflik.....	11
1.4.5. Yenilikçilik.....	12
1.4.6. Yetkinlik.....	13
1.5. Lider ve Liderlik kavramları	14
1.6. Liderlerin Güç Kaynakları.....	16
1.6.1. Yasal Güç	17
1.6.2. Ödüllendirme Gücü.....	17
1.6.3. Zorlayıcı Güç	18

1.6.4.	Uzmanlık Gücü	19
1.6.5.	Karizmatik Güç	20
1.7.	Liderlik Teorileri	21
1.7.1.	Özellikler Teorisi	22
1.7.2.	Davranışsal Teori	22
1.7.3.	Durumsallık Teorisi	23
1.8.	Çağdaş Liderlik Kuramları	24
1.8.1.	Etkileşimci Liderlik.....	25
1.8.2.	Dönüştürücü Liderlik	26
1.8.3.	Karizmatik Liderlik.....	27
1.8.4.	Stratejik Liderlik	28
1.8.5.	Hizmetkar Liderlik.....	29
1.9.	Çevik Liderlik Yaklaşımı	30
1.10.	Çevik Liderliğin Gelişimi	32
1.11.	Çevik Liderlik Özellikleri.....	34
1.12.	Geleneksel Liderlik Yaklaşımlarından Çevik Liderlik Yaklaşımına Geçiş.	36

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1.	İş Tatmini Kavramının İncelenmesi	39
2.2.	İş Tatmini Kavramının Tanımı.....	40
2.3.	İş Tatmininin Özellikleri	41
2.4.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	42
2.4.1.	Bireysel Faktörler.....	42
2.4.2.	Örgütsel Faktörler	43
2.5.	İş Tatmini Kuramları	46
2.5.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	46

2.5.2.	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	48
2.5.3.	McClelland'ın Başarım Gereksinimi Kuramı	49
2.5.4.	Clayton Alderfer'in Erg Kuramı.....	50
2.5.5.	Adams'ın Eşitlik Kuramı	51
2.5.6.	Edwin Locke'un Hedef Belirleme Kuramı.....	52
2.5.7.	Vroom'un Beklenti Kuramı	53
2.5.8.	Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	54
2.6.	İş Tatminsizliğinin Sonuçları	55
2.6.1.	Devamsızlık	56
2.6.2.	Personel devri.....	57
2.6.3.	Yabancılaşma	58
2.6.4.	Örgütsel Çatışma.....	59
2.6.5.	İşten Ayrılma.....	59
2.7.	İş Tatmininin Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkileri	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARARLARA KATILIM

3.1.	Kararlara Katılım Kavramının İncelenmesi	64
3.2.	Katılmanın Tanımı	65
3.3.	Çalışan Katılımı.....	66
3.4.	Karar Verme ve Karar Verme Türleri	67
3.5.	Karar Verme Süreci.....	70
3.6.	Karar Verme Ortamları	72
3.7.	Kararlara Katılım Türleri.....	75
3.8.	Kararlara Katılımın Faydaları	76
3.9.	Literatürde Çevik Liderlik, İş Tatmini ve Kararlara Katılım İle İlgili Çalışmalar	77

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Problemi.....	79
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	79
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	79
4.1.3. Araştırmanın Problemi.....	80
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	80
4.2.1 Araştırma Modeli.....	81
4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	81
4.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları.....	82
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	82
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	83
4.5. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği.....	84
4.6. Araştırmanın Yöntemi.....	85
4.7. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	86
4.8. Araştırmaya Katılanların Bireysel ve İş Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	91
4.8.1. Bireysel Bulgular.....	91
4.8.2. İş Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	92
4.9. Araştırmaya Katılanların Çevik Liderlik Özellikleri, İş Tatmini ve Kararlara Katılım Özelliğine İlişkin Açıklayıcı İstatistikî Bulgular.....	92
4.10. Araştırmaya Katılanların Çevik Liderlik Özellikleri İş Tatmini ve Kararlara Katılım Özelliğinin Bireysel ve İşe Dair Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	96
4.11. Araştırmaya Katılanların Çevik Liderlik Özellikleri İş Tatmini ve Kararlara Katılım Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	102
4.12. Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	103

4.13. Çevik Liderlik Özelliklerinin Kararlara Katılım Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	104
4.14. Kararlara Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ...	104
4.15. Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular.....	105
SONUÇ.....	108
KAYNAKÇA	116
EKLER.....	129



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ölçeklere ait güvenilirlik düzeyleri.....	86
Tablo 2: İş tatmini ölçeğine yönelik kmo ve bartlett testi sonuçları	87
Tablo 3: İş tatmini ölçeği için faktör analizi sonuçları.....	88
Tablo 4: Kararlara katılım ölçeğine yönelik kmo ve bartlett testi sonuçları	88
Tablo 5: Kararlara katılım ölçeği için faktör analizi sonuçları	89
Tablo 6: Çevik liderlik ölçeğine yönelik kmo ve bartlett testi sonuçları	89
Tablo 7: Çevik liderlik ölçeği için faktör analizi sonuçları.....	90
Tablo 8. Araştırmaya katılanların bireysel özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları	91
Tablo 9. Araştırmaya katılanların işleriyle ilgili özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları	92
Tablo 10. Araştırmaya katılanların çevik liderlik özelliklerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri.....	93
Tablo 11. Araştırmaya katılanların iş tatmine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri.....	94
Tablo 12. Araştırmaya katılanların kararlara katılıma ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri	95
Tablo 13: Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri.....	96
Tablo 14: Değişkenlerin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik t-test tablosu....	96
Tablo 15: Değişkenlerin medeni duruma göre karşılaştırılmasına yönelik t-test tablosu	97
Tablo 16: Değişkenlerin çalışılan birime göre karşılaştırılmasına yönelik t-test tablosu	97
Tablo 17: Değişkenlerin yaşa göre karşılaştırılmasına yönelik anova varyans homojenliği tablosu.....	98
Tablo 18: Yaş ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki farklılığa ilişkin anova testi sonuçları.....	98
Tablo 19: Değişkenlerin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına yönelik anova varyans homojenliği tablosu	99
Tablo 20: Eğitim durumu ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki farklılığa ilişkin anova testi sonuçları	99

Tablo 21: Değişkenlerin hizmet süresine göre karşılaştırılmasına yönelik anova varyans homojenliği tablosu	100
Tablo 22: Hizmet süresi ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki farklılığa ilişkin anova testi sonuçları	100
Tablo 23: Değişkenlerin çalışan pozisyonuna göre karşılaştırılmasına yönelik anova varyans homojenliği tablosu	101
Tablo 24: Çalışan pozisyonu ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki farklılığa ilişkin anova testi sonuçları.....	101
Tablo 25: Korelasyon analizi sonuçları.....	102
Tablo 26: Korelasyon katsayıları ve güç ilişkisi	102
Tablo 27: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları	103
Tablo 28: Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	104
Tablo 29: Kararlara katılımın iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları	105
Tablo 30: Kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları...	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetimsel Karar Verme Süreci	71
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	81
Şekil 3: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul-Ret Durumu	107



EKLER LİSTESİ

EK-A: ETİK KURUL ANKET ONAYI

EK-B: ANKET FORMU

EK-C: ÇEVİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

EK-D: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

EK-E: KARARLARA KATILIM ÖLÇEĞİ



TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılma sürecinde danışmanlığımı üstlenerek ilgi, destek ve sabrını esirgemeyen, yapabileceklerim konusunda bana inanan ve güvenen, tezimi sonlandırabilmem için güç veren doktora tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Serdar ÇÖP'e;

Tez izleme komitemde yer alarak tez konumun ilerleyişine ilişkin yönlendirmeleri ile bana katkı sağlayan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN ve Doç. Dr. Adnan DUYGUN'a;

Araştırmamda fikir ve önerilerini esirgemeyen Öğr. Gör. Gözde SULA AVERBEK'e;

Her zaman yanımda olan canım annem Nurhan ÖZGÜNAY'a, doktora sürecimde yanımda olan, isimlerini sayamadığım tüm yol arkadaşlarıma, stresli ve zor anlarımda beni en iyi anlayan dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu tezi yolumu her daim aydınlatan, en değerli ışığım babam Mazlum ÖZGÜNAY'a ithaf ediyorum.

GİRİŞ

Günümüzde işletme verimliliğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkan çevik liderlik kavramı işletme biliminin bütün dallarında tüm çalışanlar tarafından sıkça kullanılan bir yaklaşım haline gelmiştir. Çevik liderliğe yönelik bir takım özellikler söz konusudur. Değişim odaklı, hızlı, esnek, yetkin takım odaklı, sonuç odaklı gibi özellikler çevik liderlik yaklaşımına bir bakış açısı kazandırmaktadır. Çevik liderliğin bu davranışsal paradigmaları ve bu paradigmaların çevre ile uyumu işletmelerce dikkate alınmaktadır.

İşletmelerin çevik liderlik anlayışları günümüzde sürekli gelişen bir süreç ortaya koymaktadır. Bu gelişim, büyük bir kari hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, çağımızın rekabet ortamlarının bir gereği olarak yeniliğe, müşteri tatminine, sürdürülebilirliğe, kaliteye ve birtakım farklı ölçütlere değer vererek, ilerleyen yıllarda da varlığını sürdürmeyi hedefleyen yönetim tarzına geçiş olarak düşünülebilir.

Örgütlerde çeviklik kavramının ortaya çıkmasında farklı nedenler söz konusudur. Fakat örgütlerdeki bu süreçte en önemli unsurun lider olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde, güçlü, etkin, hızlı, esnek öngörülü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili liderlerin başarısını örgütün diğer çalışanları ortaya koymaktadır. Liderin işgörenlerle olan etkileşimi, işletmenin temel amaçları etrafında buluşmayı, bu amaç için en iyisini gerçekleştirme isteğiyle yön bulmaktadır. Örgütlerde lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimin iş tatminini olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği düşünülmektedir. Çevik liderlik anlayışında, liderin çalışanlarla kaliteli ve başarılı etkileşim içerisinde olması üzerinde durulmuştur. Buradan yola çıkarak, örgütlerde liderlerin çalışanlarla güçlü iletişim ve yakınlık geliştirmesinin iş tatminini oldukça etkileyeceği düşünülmektedir.

Çevik liderlik özellikleri ile birlikte iş tatmini üzerinde etkisi araştırılan diğer temel değişken kararlara katılımdır. Çalışanlar, kendi görev tanımını ilgilendiren konularda başkalarından daha çok bilgi sahibidirler. Görevi ile yapılması gerekenleri ilk fark edecek olanlar çalışanlardır. Kararlara katılım, çalışanların düşünsel olarak gelişmesini, sorumluluk bilincinin artmasını gerektirir. Kararlara katılımın bireysel olarak çalışanların kendini geliştirmesine de olanak tanımaktadır. Bu olanağın ortaya çıkması çalışanları motive etmektedir. Çalışanların kendileriyle ilgili konularda

kararlar üretmesi, seçenekler oluşturması sıklıkla bağlılığı peşinden getirmektedir. Aslında buradan yola çıkarak çalışanların kendi başlarına seçim yaparak karar verme yetkisine sahip olduğu durumlarda daha fazla sorumluluk bilincine sahip olmaktadır. Karar yetkisini bir başkasına devretmek, başkasının karar vermesini beklemek kararlara katılmayı gerçekleştirilmemektedir. Tam tersi kararların paylaşılması kararlara katılımı ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmada çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini etkileşimi ve kararlara katılımın aracılık rolü üzerinde durulmuştur. Çalışanların karşılıklı olarak değer ortaya koymaları işletmelerde arzulanan ve işletmeyi başarıya götüren bir unsur olmaktadır. Çalışanların süreç odaklı davranışları, samimiyetleri, yetki paylaşımı gibi üzerinde durulacak birçok faktör çevik anlayışın hızla ilerlemesine neden olmaktadır. Bu noktadan hareketle hızla gelişim ve değişim gösteren banka sektöründe, çalışanların çevik liderlik özelliklerinin üzerinde durulduğu bankaların çoğalmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın aracılık rolünü belirlemeye yönelik ortaya konulan araştırmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Literatürde konu ile ilgili var olan teoriler banka sektörü içerisinde gerçekleştirilen araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle hem literatüre hem de sektör açısından bankalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada çevik liderlik özellikleri, iş tatmini, kararlara katılımın konuları kapsamında araştırmanın problemi, amacı, hipotezleri, önemi ve sınırlılıklarına ilişkin bilgiler ortaya konulmuştur. Birinci bölümde; çeviklik, liderlik, çevik liderlik kavramlarının tanımları ve teorik alt yapıları açıklanmıştır. İkinci bölümde; iş tatmini kavramı, tanım ve iş tatminiyle ilgili olan teoriler ışığında ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde; karar, karar verme, katılım ve kararlara katılım üzerine açıklamalar, teoriler kapsamında ortaya konulmuştur. Dördüncü bölümde; araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın veri toplama teknikleri ve araştırmanın bulguları hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise; tespit edilen sonuçlar değerlendirilmiş, tartışma ve önerilerden bahsedilerek kavramsal bir çerçeve ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇEVİK LİDERLİK

1.1. Çevik Liderlik Kavramının İncelenmesi

Günümüz dünyasında hızla değişen dış koşulların etkisi altında esnek olma sanatı her geçen gün önemini arttırmaktadır. Çevik yeni koşullara ve çevikliğe uyacak şekilde, değişime hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlama yeteneği liderler için çok önemli bir beceri olarak ortaya çıkmaktadır. İyi bir lider olmak, esnek, değişime duyarlı ve yeni yollar öğrenmeye ve benimsemeye istekli olmak anlamına gelmektedir. Uyum yeteneği ve çeviklik yetkinliği konusunda başarılı olan kişiler, değişimle daha olumlu bir şekilde başa çıkabilmekte ve yaklaşımlarını değişen ihtiyaçlara uyarlayabilmekte ve önceliklerini değiştirebilmektedir.

Yusuf vd. (1999) çevikliği, tekrar düzenlenen kaynakların uyumuyla hızla değişim gösteren pazar koşullarında müşteri odaklı ürün ve hizmetler ortaya koyabilmek, bilgi yönünden verimli bir çevrede en iyi uygulamaları gerçekleştirmek olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra, süreçlerin yürütülmesi esnasında, esneklik, yenilikçilik, hız, kalite, karlılık, proaktiflik gibi rekabet faktörlerinin de dikkate edilmesi gerektiği ortaya koyulmaktadır.

Çevik liderlik, ekiplerin başarılı olması için uygun ortamı geliştirmekle ilgilienmektedir. Çevik liderler, sürekli değişen ve belirsiz bir ortama uyum sağlayabilmektedirler. Zihniyetleri daima yenilik ve fırsata odaklanmaktadır. Odakları şekillendirebilmektedirler. Her yönüyle çeviklik, sürekli kalite iyileştirme fikri ortaya koymaktadır (Cestou, 2020, s.16). Çevik liderlik modeli, hızlı özelliği olan duyarlı, karar alıcı, risk alan, krizlerle başa çıkabilen bir özellik göstermektedir. Çevik lider yeni endüstriyel uygulamalara uyum sağlamaktadır. Karşılaşılan tüm değişikliklere rağmen; üretkenlik nasıl en üst düzeye çıkarılır ve takım çalışması nasıl oluşturulur gibi sorulara ustalıkla cevap vermektedir. Ayrıca çevik liderlik, inovasyona sahip; değişikliklerle, krizlerle başa çıkmak için çözümler ve her an gelebilecek baskılar karşısında atik bir tavır sergilemektedir. (Prasongko ve Adianto, 2019, s.130). Çevik ilkelerin liderlik alanına uygulanması önemlilik teşkil etmektedir. Ekipleri ve projeleri yönetmek ve daha iyi sonuçlar elde etmek için yeni liderlik paradigmaları geliştirmek çeviklik süreçlerini, araçlarını ve kurallarını kapsamaktadır. Yeni iş dünyasında çevik liderler, sürekli olarak düşünebilen, olasılıkları görebilen ve düşüncelerini yeniden

şekillendirebilen liderler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde çevik liderlik; proje ekibini başarılı kılmak için yöneticilerden ve paydaşlardan beklenen çalışma ortamının yanı sıra belirli liderlik yeteneklerini de içermektedir.

1.2. Çeviklik Kavramının Ortaya Çıkışı

Çevikliğin tedarik zincirindeki değişikliklere uyumu hem esneklik hem de imalat endüstrisine dayanmaktadır. 1990'ların başlarında konsept, dinamik ve gelişen piyasa koşulları karşısında organizasyonel adaptasyon ihtiyacı, hızlılık gerektiren girişimlerdeki uygulayıcılar ve araştırmacılar arasında kabul görmüştür. Çeviklik adaptasyonu günümüzün rekabet ortamında giderek artan bir şekilde kurumsal başarıyla ilişkilendirilmektedir. Çevikliğin iki sabit bileşeni olan hız ve yanıt verme, rekabet için kritik bir önem teşkil etmektedir. Rekabetin değişen doğası ve aynı zamanda bir rekabet ortamına duyulan temel ihtiyaç nedeniyle çevikliğin temelleri, bir kuruluşun gelişen dış pazara uyulanabilirliği, hızı ve duyarlılığı için bir ölçüt olarak kullanılmaktadır (Harraf vd., 2015, s. 677).

Çeviklik kavramı ve esneklik kavramı birbiriyle karıştırılmaktadır. Çeviklik ve esneklik terimleri arasında önemli farklılıklar ortaya konulsa da çevikliğin, esnekliğin iletilmesiyle kazanılabileceği anlatılmaktadır. Bu anlamda, iki terim birbirleri ile farklılık gösterebilir de birbirlerini tamamlayan bir görüş içerisinde incelenmektedir. Çeviklikle bazen aynı anlamda kullanılan başka bir terim ise yalın terimdir. Çeviklik ve esneklik arasındaki farklılıklar gibi çeviklik ve yalın terimleri ve uygulama ortamları arasında da başlıca farklılıklar bulunmaktadır (Sucu, 2020, s.11-12).

Christopher ve Towill (2002)'e göre çeviklik; organizasyonel yapıları kapsayan işletme çapında bir yetenek anlamına gelmektedir. Bilgi sistemleri, lojistik süreçler ve zihniyetleri kapsamaktadır. Çevik bir organizasyonun özelliği olarak esneklik temel kavramlardan biri olmaktadır. Başlangıçta, üretim esnekliğine giden yolun, hızlı geçişleri mümkün kılan otomasyonlar olduğu düşünülmekteydi. Daha sonra üretim esnekliği fikri, daha geniş bir iş bağlamı ve bir tedarik zinciri felsefesi olarak çeviklik kavramı doğmuştur.

Çeviklik, hem akademik hem de pratik bilgilerin doğuşunun, gelişiminin ve sonuçlarının anlaşılması için artan araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Danışmanlar, yöneticiler ve yönetim teorisyenleri, stratejiler, yapılandırılabilir ve çok yönlü yapılar için çevikliğin bileşenlerini ve sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. Buna

rağmen çeviklik kavramını kapsamlı bir şekilde araştıran çerçeveler, tasarımlar çok geniş bir araştırma alanı ortaya koymamaktadır.

Worley ve Lawler III (2010), yeni bir model geliştirmek için oluşturulmuş bir çeviklik çerçevesi önermektedir. Kuruluşların geleneksel tasarımdan koptuğu varsayımlarını ortaya koyarak, her bir tasarım ögesinin veya özelliğinin nasıl olması gerektiğinin altını çizmektedir. Esnekliğin göz önünde bulundurularak tasarlanmasını gerektiğini ve ardından bunların sırayla somutlaştırılması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Performans seviyelerinin hem uyarlanabilirliği hem de sürdürülebilirliği desteklemek için dinamik bir süreç olduğunu açıklamaktadır. Stratejik liderlik kavramlarıyla uyarlanmış ve entegre edilmiş bir sistemin yeni bir model oluşturmak için gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Kuruluşların etkin bir şekilde başa çıkabileceği sorunlar, öngörülemeyen, dinamik ve sürekli değişen ortamlar iş çevrelerinde ön plana çıkmaktadır. Pek çok farklı çözümler üretilmektedir. Esnek üretim, modüler kuruluşlar, yüksek performanslı kuruluşlar, ağ oluşturma, yeniden yapılandırma, çalışanların güçlendirilmesi, sanal firmalar, başa çıkılacak öneriler arasında bulunmaktadır. Uyarlanabilir organizasyon, esnek organizasyon ve çevik işletme kavramları en baskın olanları olarak ortaya çıkmaktadır. Çeviklik kavramını netleştirmek için ve çok çeşitli stratejileri, teknikleri kategorize etmek için literatürde adı geçen uygulamaların çevik işletmenin bileşenlerinin kökenlerine sahip olması gerekmektedir. Çevik işletmeyi sentezlemek için, yönetimle ilgili öngörülemeyen önemli bilgilerin ve değişen ortamın incelenmesi gerekmektedir. Endüstriyel alanlarda yürütülen iş gücü uyumu ve örgütsel esneklik, örgütsel psikoloji, örgütsel gelişim ve davranışın da gözden geçirilmesi gerekmektedir (Sherehiy vd., 2007, s. 446). Yoğun rekabet, hızlı ürün tanıtımlarının ve özelleştirilmiş ürünlerin çoğalması, bilgi işlem, iletişim ve içerik teknolojilerinin yakınsaması gibi durumlara firmaların hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir. Bir firmanın rekabete cevap verme ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme yeteneği günümüzün küresel pazarında başarı için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Çevikliğin piyasa değişikliklerini etkili bir şekilde algılama ve bunlara yanıt verme yeteneği olduğu ve günümüzün değişken küresel pazarlarında rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için zorunlu hale geldiği öne sürülmektedir (Sukati vd., 2014, s. 259).

İleri ve Soylu (2010), çevik firma olabilmek ve her durumda buna göre uyum sağlamanın günümüzde rekabet şartlarının önemli bir unsuru olduğunu açıklamaktadır. Her geçen gün kendini gösteren çevik süreçlerin şirketleri ataletten kurtulmaya, güncel teknolojik gelişmeleri çok daha yakından izlemeye gittikçe daha çok zorlayacağını ortaya koymaktadır.

Overby vd. (2005), kavramın öngördüğü, çoklu işletim ve stratejik yeteneklerin kurumsal çevikliği desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu yetenekleri ortaya çıkarmanın ve sürdürmenin maliyetli bir teklif olduğunu, bu nedenle çevikliğin gerekli olduğu ve çevikliğin kaynak israfını temsil edebileceği faktörleri dikkate almanın önemli olduğunu açıklamaktadır. Çeviklik, çalkantılı ve dinamik ortamları yansıtan çevresel değişikliklerden etkilenen firmalar için geçerli olmaktadır. Buna göre, nispeten istikrarlı ortamlarda çevikliğe ihtiyaç duyulma olasılığı düşük olabilmektedir. Yeterli çevresel istikrar göz önüne alındığında, bazı firmalar için çerçevenin çeyreklerini yansıtan yeteneklere sahip olmak önemli bir avantaj ortaya çıkarmaktadır. Sektörlerdeki firmalar için çevresel koşullar giderek daha çalkantılı hale geldikçe, kurumsal çevikliğin firma başarısı için önemli olacağı belirtilmektedir.

İş ortamlarındaki bilinmezlerin, değişikliklerin çoğaldığı, teknolojinin hızla ilerlediği, müşteri isteklerinin ve gereksinimlerinin farklılaştığı, küreselleşmenin hızlı bir şekilde ilerlediği günümüzde rekabet durumları değişmektedir. Bu çetin rekabet durumları karşısında şirketlerin, daha hızlı, daha esnek bir davranış göstermeleri ya da çevik bir davranış göstermeleri beklenmektedir (Kasap ve Peker, 2009, s.76). Her işletmenin yüksek bir seviyeye ulaşması; bilgi teknolojileri, finansal kaynaklara erişim, iletişim ve hareketlilik ile mümkün olmaktadır. Bir işletmenin esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir ve herkesten önce uygulamalara geçmesi gerekmektedir. Bu amaçla stratejik çevikliğe sahip, dahili ve harici çevrenin sürekli incelenmesi, bilgilerin hızlı bir şekilde toplanması ve kullanılması gerekmektedir. İşletmeler stratejik hale geldiğinde çevik olmaktadır ve rekabet avantajı elde etmektedirler. Performans artırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bunu yapmak için müşterilerin belirlenmesi önemlilik teşkil etmektedir. Beklentiler ve temel yetkinlikleri kullanma işletmeler tarafından önemli olmakla birlikte, yapısal değişiklikler ve buna dayalı bir kültürü öğrenme, yenilikçi organizasyonlar için ön plana çıkmaktadır (Kumkale, 2016, s.123).

1.3.Çeviklik Kavramının İşletmeler Açısından Önemi

Yönetimde çeviklik kavramının öne çıkması ve bunun neticesinde hızlıca kararların ortaya çıkması, işlerin etkili ve güçlü bir şekilde neticelenmesi sağlamaktadır. Son yıllarda Türkiye'deki işletmelerin çevik anlayışa doğru geçiş yapması gelecek yıllarda çevik anlayışının çok daha ilerleyeceğinin bir göstergesi olmaktadır. Yönetimde çevik anlayışın ilerleyebilmesi için ilk başta esneklik göstermeyen işletmelerin yönetim anlayışında toplu bir değişiklik yapılması gerekmektedir. Çünkü ortaya çıkan çevik anlayış ancak buna inanan liderler ve takım üyeleriyle gerçekleştirilebilmektedir. Küresel piyasalarda etkili ve güçlü olabilmek için seri bir değişime adapte olmak gerekmektedir ve bu da ancak çevik yönetici ve çalışanlarla olmaktadır (Şanal, 2018, s.1137).

Gencer ve Kayacan (2017)'a göre; çevik faaliyetler kendi başına organize olan örgütler tarafından, büyük bir beraberlik anlayışıyla, kafi derecede resmiyet içeren güçlü bir yönetim bütünlüğünde, zamanında, uygun maliyetli ve paydaşların değişiklik gösteren gereksinimlerini gideren büyük kalitelere çözümler ortaya koyan, tekrarlamalı ve verimli bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Çevik faaliyetler, geleneksel yaklaşımların yetişemediği faaliyetler için alternatif çözümler olarak ortaya çıkmaktadır.

Şirketlerin ortamına göre ortaya çıkan çeviklik gereksinimiyle çeviklik düzeyi arasındaki fark, şirketlerin gereksinimi olan çeviklik yetersizliğinin düzeyini ortaya çıkarmaktadır. Şirketlerin çeviklik yetersizliği kadar çeviklik ortaya çıkarması gerekmektedir. Çeviklik ortaya çıkarmak için şirketlerin çeviklik kabiliyetlerinin çok üstünde olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Var olan kaynakları çerçevesinde ve mevcut durumda daha fazla çeviklik elde edemeyecek olması ise, çeviklik elde etmede şirketlerin güçsüz noktalarını tespit etmeleri gerekmektedir (Durmuşoğlu ve Ersoy 2016, s.163). Çevik anlayışına geçişte önemli ilerlemeleri olan bir işletme bünyesinde başarı kriterlerinin ortaya konması, rekabet üstünlüğü, maliyetin azaltılması, zaman üstünlüğü gibi ekonomik göstergeler üstünlük ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra ortaklarıyla karşılıklı güveni sağlamlaştırmaktadır. Yine doğan veya doğabilecek problemlerin seri ve akılcı bir şekilde çözümünü sağlanmaktadır. Çevik, yaklaşık 15 yıldır iş dünyasını yakından takip eden bir jargon olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, özellikle bu artan rekabet döneminde, işlerini ileriye taşımak istediklerinde tüm olasılıklara karşı hızlı, canlı ve çevik olmak istemektedir. Bu

nedenle, kuruluşlar artan bir değişim hızına daha hızlı ve daha etkili bir şekilde yanıt vermeye çalışırken, çevik yöntemlerin daha popüler hale gelmesi şaşırtıcı olmamaktadır. Değişim hızlandığından ve çevik yönetim öncülük ettiğinden, iş dünyasında çevik ve hızlı olmak hayati önem taşımaktadır.

Gelecekteki belirli gelişmelerin kesin olarak öngörülmesi gittikçe zorlaşsa da değişimin hızı artmaya devam etmektedir. Karmaşıklık ve karşılıklı bağımlılık büyümeye devam etmektedir. Değişim uzmanları on yıldan fazla bir süredir organizasyonel güçlü eğilimlerin farkında olmaktadır. Hızla değişmeyi öngören ve bunlara yanıt veren kuruluşlar çevik şirketler geliştirmektedir. Sürdürülebilir başarının tadını çıkarmak için şirketlerin kurumsal çeviklik düzeyini geliştirmesi gerekmektedir. Hala şirketlerin büyük çoğunluğu için tam teşekküllü stratejik ve operasyonel çeviklik, gerçeklikten ziyade daha çok bir istek şeklinde gözlemlenmektedir. Öyleyse üst düzey yöneticilerin çevikliğin en kritik konulardan biri olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olmaktadır. Bugün şirketlerde ihtiyaç duyulan liderlik kapasiteleri esas alınarak hızlı değişim koşulları altında etkin bir şekilde liderlik etme becerisi olarak ortaya çıkmaktadır (Joiner ve Josephs, 2007, s.36).

1.4. Çevikliğin Boyutları

Alan literatürü araştırıldığında çeviklik kavramı ile ilgili pek çok boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacı tarafından araştırılan çalışmalar neticesinde hızlılık, cevap verme, esneklik, proaktiflik, yenilikçilik, yetkinlik kavramlarının ilgili kavramı anlamak açısından önemli olduğu görülmüştür.

1.4.1. Hızlılık

Çeviklik kelimesi hız tanımından daha büyük bir kavram olmakla birlikte hız kelimesiyle de eş değer kullanılmaması gerekmektedir. Çeviklik büyük düzen ve yapısal değişiklikleri ortaya koymayı gerektirmektedir. Çevik üretimin, esneklik ya da tepki hızıyla eş değer ortaya konulması kısıtlı anlamda kullanılması anlamına gelmektedir (Baki, 2003, s.298).

Liderliğinizin tarzı ve stratejilerin, iletişimin, karar vermenin hızı, işletmelerin çeviklik düzeyini arttırmaktadır. İnanır (2020) şöyle bahsetmektedir: Hızlılık boyutu örgütlerin faaliyetleri sırasında hızlı hareket etmesiyle ilgili durumu ortaya koymaktadır. Özellikle müşterilerin beklentilerini hızlı bir şekilde karşılayan örgütler önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Hızlı ve esnek olmak çevik şirketlerin

karakteristik iki özelliği olmaktadır. Hızlılık, işi tamamlama hızını, esneklik ortamlardaki değişikliklere adapte olma yeteneklerini belirtmektedir. Çeviklik kavramı ise süratli bir şekilde hareket etmek ve ortamlardaki değişimlere hızlıca uyum sağlamak anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle çeviklik eş zamanlı olarak hem hızlı hem de esnek olabilmek olarak ifade edilmektedir.

İşletmelerin eylemlerini devam ettirmek, elde edecekleri avantajları yakalamak, sorunları etkili bir şekilde çözmeye çalışmak ve değişime yanıt vermek hızlı olmak anlamına gelmektedir. Bir siparişin neticelenmesi için geçen zaman, bir müşterinin talep veya şikayetinin yanıtlanma zamanı, bir satın alma sürecinin yönetici tarafından onaylanma zamanı, yatırım yapılıp yapılmayacağına dair kararların alınma zamanı hız ile ilgili bir durum olmaktadır (Sekman ve Utku, 2004, s.35). Çeviklik, hayatta kalma ve başarılı olma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Sürekli ve öngörülemeyen değişimin rekabet ortamı, müşteri tarafından tasarlanan ürün ve hizmetlerin yönlendirdiği değişen pazarlara ancak hızlı tepki vererek etkili bir şekilde girilebileceği gözlemlenmektedir.

Kasap ve Peker (2009), çeviklik ile ilişkili hız kavramını, bir şirketin yükümlülükleri, faaliyetleri çok kısa sürelerde yerine getirmesi olarak açıklamıştır. Bu beceri, yeni ürünlerin pazara çıkarılmasında hızlı olmak, ürün veya hizmet ulaştırılmasının hızlı ve tam süresinde yapılması, faaliyetlerde hızlı olmak gibi bazı anlamlarla ifade edilmektedir.

Örgütsel sürekliliği ortaya koymak için, kurumla ilgili değişimlere hızla adapte olmak ve krizler ortaya çıkmadan önce proaktif olarak, hızlı, etkili bir tavır sergilemek gerekmektedir. Bunu ortaya koyabilen organizasyonlar, olumsuzluklar karşısında en az kayıpla bu durumu atlatacakta, fırsatları da hızlı bir şekilde yorumlayıp, rekabette ön sıralara geçebilmekte ve pazarda kendilerine düşen payı artırabilmektedirler (Okay, 2020).

Araştırmalara bakıldığında çevik olmanın, doğru bir şekilde hızlı düşünebilmek ve hareket edebilmek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler sorunları çözmeye ve hızlı karar verme öğrenme becerilerini geliştirmektedirler. Ancak bunları çalışanlarına uygulayamayan yöneticilerin olduğu da bilinmektedir. Bu durum şirkette yavaş bir hız oluşturmakta ve değişimle karşı karşıya kaldığında yenilikçi olmayan bir imaj aktarmaktadır. Başka bir açıdan; beklenmedik durumları çözümedeki

deneyim, uzun süre çalışarak elde edilebilmektedir. Hataların farkına varmak ve bunları çözmeyi öğrenmek, daha sonra ortaya çıkabilecek sorunlara daha hızlı yanıt vermeyi sağlamaktadır.

1.4.2. Cevap Verme

Farklı sektörlerdeki şirketler değişikliklere farklı yanıt vermektedir. İşletmeler değişikliklere karşı stratejik yeteneklerini de göz önünde bulundurarak özel durumlara cevap vermektedir. Bu noktada müşterilere odaklanmak çoğu katılımcı tarafından vurgulanmaktadır. Yanıt verebilirlik çevik bir yetenek olarak listelenmektedir. Yanıt verebilirlik, değişiklikleri tanımlama, yanıt verme becerisi olarak açıklanmaktadır. Hızlı bir şekilde reaktif veya proaktif olarak değişikliklere yanıt verebilmektir. Yanıt verme; değişiklikleri algılama, tahmin etme, değişikliklere anında tepki, değişikliklerden kurtarma olarak ifade edilmektedir (Zhang ve Sharifi, 2000, s.506). Değişiklikler ve fırsatlar belirlenerek ve onlara karşı tepkisel yanıt verilmektedir. Değişim kültürü, tüm organizasyon düzeylerindeki insanların değişikliklere, farklı fikirlere, yeni fikirlere ve teknolojiye karşı olumlu ve korkusuz bir tavır sergilediği bir ortam olarak tanımlanmaktadır. Değişim kültürü, yönetim ve işçilerdeki değişikliklere yanıt vermek için her seviyede, sürekli olarak işletmeyi taramaları gerekmektedir. Müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle ilgili değişiklikleri ve fırsatları belirlemek için çalışma ortamı işletme tarafından istismar edilebilmektedir. Bu açıdan yeni teknolojileri, uygulamaları ve yöntemleri belirlemek gerekmektedir. Üretime, yönetime ve organizasyona başarılı bir şekilde yanıt vermek için işletme tarafından etkin kullanılması ve değişikliklere uyum sağlanması gerekmektedir (Sherehiy vd., 2007, s .457).

Araştırmacı ve uygulayıcı topluluklar çeviklik kavramını anlamaya çalışırken doğal olarak onu yeni küresel düzeyde kategorize etmeye çalışmaktadırlar. Çevikliğe yanıt vermek, bilgiyi hızlı bir şekilde eyleme dönüştürmektedir. Fırsatları yakalamak için kaynakları sıralamak ve yeniden tahsis etmek örnek olarak verilebilmektedir. Fırsatlara çevik olmak için etkili yanıt vermek gerekmektedir. Kurumsal sistemler algılamayı desteklemek için mükemmel olmaya çalışmaktadır. Çeviklik, yanıt verme çevikliğini desteklemek açısından sorumlu bir tavır sergilemektedir (Gattiker vd., 2005, s.88).

1.4.3. Esneklik

Esneklik, çeşitli tanımları ve yorumları olan çok boyutlu ve çok biçimli bir kavram olarak ifade edilmektedir. Farklı konumları üstlenmek veya belirli sayıda farklı durumu üstlenmek için bir sistem, yeniden yapılandırma yeteneği, değişen koşullara etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesinin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir açıdan kontrol edilebilir seçenekleri dinamik olarak sağlama ve kullanma yoluyla değişimle başa çıkma yeteneği olarak açıklanmaktadır (Wadhwa ve Rao, 2003, s.111). Esneklik ve çeviklik, bir şirketin hızlı ve etkin bir biçimde cevap vererek rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktadır. Esneklik, bir firmanın uzun vadeli piyasa ortamında temel değişikliklerini ayarlamaktadır. Böylece, bir firmanın çevresel değişikliklere, teknolojik değişikliklerine, talep değişikliklerine ve arza cevap verme kapasitesi açısından esneklik anlam kazanmaktadır. Esneklik aynı zamanda yetenek olarak da tanımlanabilmektedir. Esneklik ve çeviklik kavramı bir ilişki kurduğunda, çeviklik bir organizasyonun dış belirsizliklerine hızlı bir şekilde yanıt vermektedir. Esneklik ise, belirsizliklere değişim yoluyla verilen yanıt olarak tanımlanabilmektedir. Esneklik ve çeviklik işletmelerde yüksek tedarik zinciri seviyeleri için bir itici güç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda esneklik daha yüksek seviyelerde çevikliğe yol açmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin esneklik seviyelerini arttırmak için daha çok yatırım yapmaları ön görülebilir bir varsayım olmaktadır. Ek olarak esneklik, bir üretim, teslimat miktarlarında uyarlanabilirliği ele alma konsepti ve müşteri talebindeki değişimlere, değişikliklere cevap verecek nitelikler açısından arzı etkilemektedir (Shekarian vd., 2019, s.2).

1.4.4. Proaktiflik

Proaktif faaliyetler fırsat ve tehditleri ortaya çıkmadan fark etmek, ortaya çıkacakları tahmin etmek ve tedbir almak maksadıyla yapılan yöntem ve teknikler olarak tanımlanmaktadır (Ertikin, 2017, s.78). Etkili yanıt verme becerisine sahip şirketler, var olan ve muhtemel değişimlere karşı hazırlıklı olmaktadırlar ve kaynaklarını en etkili şekilde tasarlayarak hızlı ve etkili bir şekilde bu değişikliklere karşı yanıt verebilmektedirler. Bu durum da şirketin proaktif eylemler ortaya koymasını desteklemektedir. İşletmelerin ortamlardaki değişikliklere adapta olması ile birlikte değişimlere proaktif bir şekilde yanıt verebilmeleri de önemlilik teşkil etmektedir (İmamoğlu vd., 2021, 3s.111).

Yılmaz, Gürbüz (2013)' e göre, değişiklik gösterip toparlanabilme (rezilyans) devamlı öğrenme, esneklik, çeviklik ve kendini yeniden ortaya koymayı içermektedir. Ancak bu şekilde bir sistem potansiyelini geliştirerek değişim ve kesintiler karşısında proaktif kalabilmektedir. Tahmin edilemeyen olaylara karşı çabuk ve proaktif olarak eylem göstermek için sistemlerin dönüşüp toparlanabilmeyi (rezilyans) düşünerek risk yönetimi bakışıyla tasarlanması gerekmektedir.

İşletmeler stratejik yenilenme özellikleriyle mevcut koşulların, amaçların değişmesine bağlı olarak yöntemlerini düzenleyerek, stratejilerini güncelleyerek yeni bir yapılanma göstererek, koşullara ve amaçlara uygun bir örgütsel dönüşüm ortaya koyarak yöntemlerini daha etkili bir biçime sürdürmektedirler. İşletmeler proaktif davranış özellikleriyle yoğun rekabet çevresinde rekabetçi saldırganlığı ve ataklığı ortaya koyarak, risk ve sorumluluk alarak rekabet üstünlüğü kazanmaktadır ve rakiplerden daha önce adım atma özelliği sergileyerek faaliyetlerine başarı kazandırabilmektedirler (Karcıoğlu, Kaygın, 2013 s.4).

Proaktif liderler, sorunlar ortaya çıkmadan yapılması gerekenleri yaptığından sorunla uğraşmak yerine soruna yön verme, ortaya çıkmasını engelleme ve bu sayede de sorun tarafından yönlendirilmek yerine sorunları yöneterek maksimum fayda minimum zarar yoluna gidebilmektedirler. Tabiatıyla proaktif liderler, reaktif yöneticilerden daha güçlü bir konumda olmaktadır. Lider yöneticiler, problemleri proaktif yaklaşımla daha ortaya çıkmadan çözmeye çalışmaktadırlar. Ortaya çıkan sorunları ise çözmek için fırsat kollamaktadırlar. Hatta personel arasındaki sorunları bir fırsat olarak görerek hem sorunları çözer hem de takım ruhunu geliştirmek ve yenilikler yapmak için değerlendirmektedirler (Gültekin, 2013, s.327).

1.4.5. Yenilikçilik

Küresel anlamda devam eden süratli değişiklikler insanların yeni ortaya çıkan duruma çok kısa sürede adapte olması, insanların benzerlik gösterdikleri arasından ayrılabilmeleri için yenilikçi bir davranış ortaya koyması zorunluluğunu getirmektedir. 21. yüzyılda elverişli iş gücü ortaya konulabilmesi için kalifiye işçilerin yetişmesinde yenilikçi bir tavır sergilemek temel koşullardan biri olmaktadır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne göre bir toplumun refah seviyesinin, istihdam gücünün artış göstermesi, o toplumun inovasyon ortaya koyma ve yenilikleri kavrama becerisine bağlı olmaktadır. Yenilikçilik var olduğumuz yüzyılda insancıl, kurumsal, toplumsal

olarak bütün alanlarda fark yaratmanın, katma değer ortaya koymanın başlıca durumu haline gelmektedir (Öztürk ve Summak, 2014, s. 844-846).

Çeviklik ve yenilikçilik arasındaki ilişki, ilk ortaya çıkışından itibaren incelenmesi gerekmektedir. Çevik yaklaşımlar aslında çok eski dönemlere dayanmaktadır ve yenilikçilik ile benzer şeyler anlatmaktadır. Yalın ve çevik yaklaşımlar, farklı zamanlarda farklı kişiler tarafından farklı metodolojiler olarak önerilirken, zamanla birbirlerinden çok fazla farklılıklarının olmadığı görülmektedir. Yenilikçilik konsepti de zamanla bu benzerliğe dahil olmaktadır. Daha sonra pek çok araştırmacı yenilikçilik kavramını, çevikliğin bir yeteneği olarak tanımlamaktadır. Değişikliklere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt veren ve ortaya çıkan zorluklara tepki veren bir işletme, yenilikçi olarak ifade edilmektedir. Yenilikçilik, fırsatlarını belirlemekte ve rekabetçi piyasa yapısını sürdürmektedir. Daha önce de çeviklik ve yenilik kavramlarının birlikte kullanıldığı gerçeğiyle ilgili birçok çalışma görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, çevik metodolojilerin inovasyon süreçlerine ve açık inovasyon yapısına dahil edilebileceği gözlemlenmektedir. Literatürden yola çıkıldığında, çeviklik ve yenilik kavramlarının birçok ortak yönünün olduğu görülmektedir (Çubukcu, 2020, s.693).

Yeni ürün inovasyonunun yönetimindeki sıçrama, kurumsal çevikliğin doğasının kabul edilmesine bağlı olmaktadır. Kurumsal çeviklik, disiplinler arası ekip çalışmaları, ürün için önemli çıkarımlar tasarlamaktadır ve inovasyonun incelikli doğasına daha yakından bakmayı gerektirmektedir (Archer, 1999, s.571).

1.4.6. Yetkinlik

Yetkinlik, bir örgütün amaç ve hedeflerini başarabilmesinin yanında verimlilik, etkililik ve yeterlilik sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin stratejik vizyonlarını ortaya koyma, uygun ve yeterli teknolojik kapasiteye ulaşma, ürün ve servis kalitesi alanındaki çalışmaları, uygun fiyat politikası, değişim odaklı yönetim politikası, bilgili, yetenekli, alt yapısı sağlam personel kapasitesi, iş birlikleri ve stratejik bütünleşme konularındaki yetkinlikleri olarak açıklanabilmektedir. Yetkinlik, örgütlerin verimli olabilmesinin yanında etkili rekabet stratejilerini belirleyip kullanabilmesi kabiliyetiyle ilgili olan durum olarak ifade edilmektedir. Yönetim sürecinde de şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyen çevik örgütler, karar alma sürecini hızlandırarak faaliyetlerinde verimlilik ortaya

koymaktadır. Elde edilen yetkinlikler çevik örgütlere, çevik olamayan örgütlere ve rakiplerine karşı ciddi bir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir (İnanır,2020, s.73).

Yetkinlik özelliği örgütsel çevikliğin başka üç becerisini kullanabilme yeteneği olarak ortaya konulmaktadır. Bu sebeple şirketin bir olayı ortaya koyabilme becerisi o şirketin yetkinliğini kullanabilmesiyle ilgili olmaktadır. Yetkinlik, şirketin hızlı ve esnek olmasını ortaya koyma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Eğer şirket bu durumu gerçekleştirirse, hızlı, esnek ve değişikliklere yanıt verebilecek uzmanlığa sahip anlamına gelmektedir. Belli olmayan durumların üstesinden gelebilmek için belli olmayan ve hareketli olan bir pazarda şirketin mevcut becerileriyle hareket etmesi, devamlılığını koruması güç olabilmektedir. Bu sebepten bu ortamlarda bilgisini test edip devamlı yenilik ortaya koyması ve çevresel durumlarda doğabilecek belirsizlikleri tahmin etmesi, öğrenmesi ve mevcut bilgileriyle şirkete uyarlaması gerekmektedir (Akkaya vd., 2019, s.26).

1.5. Lider ve Liderlik kavramları

Fransızca “leader” kelimesinden gelmekte olan lider kavramının karşılığını TDK (2021), “önder, şef” kelimeleri ile tanımlamaktadır. Desborough ve Ashikamasy (2002) lideri, izleyicilerin davranışlarını etkileyen sosyal etkileşim sürecini yöneten kişi olarak tanımlamıştır. Lider kişilerin davranışlarını kendi istediği gibi etkileyen, bu etkileme durumunu ortaya koyarken, bilgilendiren, öğreten, yol gösteren, talimat ve emir veren, beraber çalıştığı kişilerin istek ve gereksinimlerini hemen anlayan yaratıcı kişiler olarak ifade edilmektedir. Liderlik aşaması lider, takipçi ve şartlar arasındaki faktörlerden meydana gelen karışık bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu aşamanın temelini, bir liderin izleyicilerini belli başlı koşullar çerçevesinde etkileyebilmesi oluşturmaktadır (Bakan, 2008, s.15).

20. yüzyılda yönetim ve liderlik çevrelerinde derin bilimsel araştırmaların ortaya koyduğu temel başlıklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. 20. yüzyılda farklı çevrelerde terorisyenler ve uygulayıcılar liderliği değerlendirmek adına büyük gayretler ortaya koymuşlardır. Liderlikle ilgili türlü kuramların gelişmesine, tanımlarda liderliğin ortaya konulmasına katkı sağlanmaktadır. Bu nedenle; N. Copeland 1942’de liderliği, insanların zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileme sanatı olarak tanımlanmaktadır. R.T Ogowa ve S.T. Bossert 1995’da liderliği, organizasyon çalışanlarının etkileşim örüntülerini ortaya çıkan durumlara ilişkin

olarak anlamlı kılıp, şekillendirmek olarak tanımlamaktadır. 1996'da G.R. Sullivan ve M.V. Harper liderliği, kritik süreçler, kültür, temel kimlikler, amaç, strateji gibi örgütü ortaya koymak ve üstüne iyi düşünülmüş durumları yönetmek, geleceği ortaya çıkarmak ve ekip kurmak olarak ifade etmektedir. K. Gallagher 1997'de liderliği, tüm güçleri ve hevesleriyle amaca erişme gayreti ortaya koymak için kişileri etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2010, s.164).

Belli olan olaylar ya da şartlar altında amaca erişmek adına başka insanların davranışlarını, hareketlerini etkileme sanatı olarak ifade edilen önderlik, bütünsel anlamda yönetsel çabanın en mühim tarafını ortaya koymaktadır. Başka bir tanıma göre önderlik; bir otorite ya da mevkiinin unsuru olmaktan ziyade bir şeyi başka insanlara istemek ve kavratmak amacıyla söz geçirebilme potansiyeline sahip kişi olarak adlandırılan önderle takipçileri arasında belli başlı eylemlerde var olan ve etkileşim olarak belirtilen iki taraflı ilişkilerin bir unsuru olarak düşünülebilmektedir. Bu açıklamadan yola çıkarak fonksiyon özelliği gösteren önderlik; önderin kendisi, takipçileri ve önderliğin içinde meydana geldiği durumun bir neticesi olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2008, s.197). Liderlik yöneltme unsurlarından biri olarak; insanları ortak amaçlar etrafında toplama, onları etkileme ve harekete geçirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Bütün liderlerde üstün zeka, analiz yapma yeteneği, amaçlara ulaşabilmek için yılmadan çalışma gibi ortak özellikler bulunmaktadır (Parlak, 2011, s.182).

Kitlesel bir kavram olma özelliği gösteren liderlik, tüm sosyal kavramlar gibi değişim ve gelişimden etkilenmektedir. Dikkatli bir şekilde derin bir araştırma yapılan liderlik kavramının gelişim ortaya koyması ve yeni kuramların literatüre aktarılması olağan karşılanmaktadır. Bu duruma ilişkin olarak bilgi çağının niteliklerine özgü bir liderlik düşüncesinin ortaya çıkarılması araştırmaları da yeni liderlik kuramlarının oluşmasına sebep olmaktadır (Eraslan, 2006, s.2). Lider takım çalışmalarının, değişiminin odağında yer almaktadır. Grubun arzu ve iradesini ortaya koymaktadır. Liderliğe ilişkin açıklamaların bir diğer bileşeni ise kişilik olarak ifade edilmektedir. Bu açıklamalar liderliği kişisel, karakteristik niteliklerin bütünü olarak belirtilmektedir. Başka bir yaklaşımsa liderliği organizasyonda değişim sağlamak için ortaya koydukları davranış ve eylemler olarak açıklamaktadır. Liderlik, takım çalışanlarının onlardan beklenenden daha fazlasını ortaya koymaya yönlendiren bir

dönüşüm süreci olarak da tartışılmaktadır. Yine liderlik birtakım çalışmalarda yetenek boyutuyla ele alınmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013, s.4).

Yönetici ve lider birbirine karıştırılan kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik, liderlikten daha geniş bir kavram olmaktadır. Lider, personeli amaçlara ulaşmak için ikna etmektedir. Grubu birbirine bağlamakta, yönlendirmekte ve güdülemektedir. Yöneticilik, amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların bir araya getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilikte herhangi bir makamdan kaynaklanan hak ve yetki kullanılmaktadır. Lider ise gücünü, kişisel özellikleri ve grubun desteğinden almaktadır (Parlak, 2011, s.182).

1.6. Liderlerin Güç Kaynakları

Çağdaş topluma geçiş ile birlikte günümüzde yöneticilerin tarzları değişmekte ve geniş bir yelpazede ilerleme kaydetmektedir. Bundan böyle sadece idari özelliği olmayan, liderlik vasıfları olan ve onları sergileyebilen yöneticilere gereksinim duyulmaya başlanmaktadır. Yönetici olmanın ötesinde bir vizyonu olan, kılavuzluk eden, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip, gelişimi sürekli desteklen bir kişiye gereksinim artmaktadır. Dünyadaki küresel yapılanma çağdaş liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik çevrelerdeki gelişmelerin organizasyonlardaki etkisini azaltmak isteyen, çalışanlarına kılavuz olmak isteyen liderleri de etkilemektedir. Tüm bu değişimlerle beraber kılavuz olma zorunluluğu hisseden liderler üzerinde ortaya çıkan baskı, kabul görmüş liderlik tarzını değiştirerek farklı yapıda bir lider gereksiniminin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Meydana gelen değişim araştırmacıların etkili lider anlayışını tekrar ele almalarını gerekli görülmektedir (Nartgün vd., 2016, s.2).

French, Raven (1959), liderin güç kaynaklarını; meşru güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), uzmanlık gücü (expert power), benzeşim gücü (referent power) olarak ortaya koymaktadır. İlgili güç kaynaklarından Meşru güç ya da yasal güç, bir kişinin, bir başkasının kendisi için davranış biçimleri oluşturma hakkı olduğunu ifade etmektedir. Ödüllendirme gücü, bir kişinin, bir başkasının kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceğini açıklamaktadır. Zorlayıcı güç, bir kişinin ceza uygulama tehdidi olanağını belirtmektedir. Uzmanlık gücü, kişinin başka bir kişinin özel bir bilgi ya da uzmanlığının var olduğunu düşünmesi durumunu ortaya koymaktadır. Benzeşim gücü,

kişilerden birinin kendi davranışlarını bir başka kişinin davranışlarını referans alarak değerlendirmesiyle meydana gelmektedir (Meydan ve Polat, 2010, s.130).

1.6.1. Yasal Güç

Meşru Güç ya da yasal güç, kurallar, yasalarla desteklenmektedir. İşyerinde, patronların talimatlarına riayet etmemenin disiplin cezasıyla neticelenebileceği ifade edilmektedir. Yasal güç resmi bir güç olmasına ve kurallarla, normlarla güçlendirilmesine karşın, algı üzerine kurulmaktadır. Bu durum, astın sahip olduğu, başkasının onları denetleme yetkisine sahip olduğu algısı anlamına gelmektedir (Legitimate Power In The Workplace, 2020). Yasal güç, örgütsel hiyerarşide, yöneticinin statüsü sebebiyle astların davranışlarını yasalara bağlı olarak etkilemesi anlamına gelmektedir. Yasal gücün geçerlilik kazanması için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu ortamda bu gücü kullanmaları gerekmektedir. Bu güç türü, takım üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını ortaya koyma hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ve otorite tarafından uygulanan emirlere, talimatlara uymaya kendilerini zorunlu hissetmeleriyle alakalı olmaktadır. Yasal gücün aşırı kullanımı liderde otorite kurmaya, işgörenlerde de iş tatminsizliğine, ısrarlara, çatışmalara sebebiyet verebilmektedir (Akyüz vd.,2015, s.75).

Statü, bir bireyin prestij ve saygıya dayalı bir grup hiyerarşisindeki göreceli konumunu ifade etmektedir. Statü hiyerarşileri tipik olarak grup üyeleri tarafından onaylanmakta ve yasal olarak görülmektedir. Öte yandan güç eşitsizlikleri, değerli kaynaklar üzerindeki kontrolden kaynaklanmakta ve daha güçlü bireylerin, direniş karşısında bile başkaları üzerinde kendi iradelerini kullanabilmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle, güç nitelikleri özel onay gerektirmemektedir. Çünkü güçlüler, kendileri olmayan güçlü emsalleri üzerinde iktidarı kullanabilmektedirler. Toplumdaki güç ve statü arasında açık bir ilişki bulunmaktadır. Birçok yönetici, yargıç ve politikacı her ikisinden de yüksek düzeyde yararlanmaktadır (Willera vd., 2012, 356). Yasal Güç, kişinin konumu vasıtasıyla verilen bir güçtür. Fakat tek başına iyi bir lider olmak için yeterli olmamaktadır. İyi bir lider olmak için tamamlayıcı liderlik yeteneklerine de sahip olmak gerekmektedir.

1.6.2. Ödüllendirme Gücü

Ödül gücü, bir kişinin yeteneğine karşılık mali veya mali olmayan ödüller kullanılarak başkalarını etkilemek anlamına gelmektedir. Ödül her zaman çalışanlar

tarafından olumlu kabul edilmektedir. Ayrıca etkili olabilmesi için ödüllerin çalışanların performansı ile ilgili olması gerekmektedir. Ödüller ve performans arasında doğrudan bir ilişki yoksa çalışanlar bunu önemsemeyecek ve ödül gücü etkisiz kalacaktır. Ödül gücü iyi kullanılırsa çalışanları motive etmektedir. Ancak doğru kullanılmadığında çalışanların motivasyonunu düşürmektedir (Riasi ve Asadzadeh, 2015, s.612).

Akyüz vd. (2015) ödüllendirme gücünü, yönetici ya da lider durumundaki kişinin örgüt çalışanlarını ödüllendirmesi, takdir etme, pozisyonlarını yükseltme, daha fazla sorumluluk ve yetki verme ücretlerinde artış sağlama, çalışmalarını daha cazip bir hale getirme, teşekkür yazısı ve başarılarını takdir etme gibi usuller kullanması olarak ifade edilmektedir. Ödüllendirme gücüyle pozitif şeylerin elde edilmesi ya da pozitif olmayan şeylerin uzaklaştırılması şeklinde, ödüllendirici neticeleri dağıtma becerisine dayanmaktadır.

Ödül gücü, bir çalışanın talimatı ya da emri izlemesini ortaya koymak için ödüllerin kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır. Ödül gücü bireysel bir güç değil, resmi bir güç türü olarak bilinmektedir. Ödül gücü kişinin ödül verme ile alakalı resmi yetkisinden gelmektedir. Somut ve soyut ödül türleri bulunmaktadır. İkramiye, ödüller ücret artışları gibi ödülleri kapsarken, artan sorumluluk, soyut ödüller ve övgü gibi ödülleri içermektedir. Bir çalışana bir şeyi doğru yaptığı için diğer çalışanların önünde övmek, performansını devam ettirmesi için güçlü bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Bunun yanı sıra benzer övgüyü almak istedikleri için takımın geri kalanını da güç ortaya koymaya özendirilmektedir. Sonuç olarak soyut ödüllerin ek bir faydası olarak kuruluşa hiçbir maliyeti bulunmamaktadır (Reward Power In The Workplace, 2020).

1.6.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, astların üstlerini etkileme girişimlerinde başarı sağlayamadıklarında onları cezalandıracağı yönünde bir düşünceye kapılmalarıyla ortaya çıkmaktadır (Çalışkur, 2015, s.161). Elde edilen veya bir şekilde denetim altına alınan para gibi ekonomik değeri olan varlıklar önemli bir güç kaynağı olmaktadır. Bu gücün bir yönü, çalışanların bu imkanlardan eksik bırakılması veya bırakılacağı yönünde korkutulması yoluyla çalışanlar aleyhine kullanılması şeklindeki zorlama veya cezalandırma yönü olarak ele alınmaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2011, s.11).

Zorlayıcı güç, yöneticinin elde ettiği gücü, yıldırma, korkutma aracı olarak kullanması anlamına gelmektedir. Organizasyon çalışanlarını belli bir yönde davranışa yönlendirmek için kullanılan maddi ve manevi zorlamaları belirtmektedir. Yöneticilerin cezalandırma yoluyla kontrolü olarak ortaya çıkmaktadır. Kişi, kendisine verilen emirlere itaat etmemesi neticesinde ortaya çıkacak olumsuzluklardan çekinmesi sebebiyle gücü kabul etmektedir. İşten çıkarılma korkusu, ihtar alma, maaş kesintisi gibi cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlamaktadır (Akyüz vd., 2015, s.75).

Zorlayıcı güç, kişilere ceza verme ya da olumsuz durum ortaya çıkarabileceklerinden kaynaklanmaktadır. Bu gücün varlığından bahsedebilmek için güç olanın muhatabını kesinlikle cezalandırması ya da onu açık seçik korkutması gerekmemektedir. Hedef kişi, korkutulduğunu hissettiği sürece üzerinde böylesi bir gücün varlığından söz edilebilmektedir. Örneğin amirin kendisini istemediği başka bir yere göndermesinden ya da kendisine sorumlulukları yüksek görevler vermesinden imtina eden bir çalışan, zorlayıcı gücün etkisi altında kalmaktadır. Bilgi yetersizliği içinde olan yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımına daha fazla yöneldikleri görülmektedir. Zorlayıcı güç yalnız yöneticilerin astlarına karşı kullanabildiği bir güç olarak ifade edilmemektedir. Beraber çalışan örgüt üyeleri de birbirlerini dışlamak, birbirlerine küsmek bakımından bu tür bir gücü kullanabilmektedirler. Bunun yanı sıra, işgörenlerin iş yavaşlatma hareketleri ve greve yönelmeleri, yöneticiler veya işverenler bakımından çalışanların sahip olabildiği zorlayıcı güce örnek gösterilebilmektedir (Varoğlu, 2013, s.173).

Meşru davranan bireyin gücü, kişisel olarak zorlayıcı güç figürü olarak daha çekici bir hale gelebilmektedir. Ancak böyle bir güç daha az kabul edilmektedir. Çünkü zorlayıcı gücün kullanımını aynı zamanda meşru gücü azaltmaktadır (French ve Raven, 1958, s.84).

1.6.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, çalışanların liderlerini bilgili veya deneyimli görmesiyle ilgili olmaktadır. Bu düşüncenin alt yapısını kişilerin, liderlerin kendilerinden daha bilgili, tecrübeli oldukları düşünceleri oluşturmaktadır. Lider, bu gücü algılayan ast için, yöneltme, eşgüdümleme gibi alanlarda yeterliliğe sahip olmaktadır. İnsanlar belli bir alanda bilgi ve deneyimi çok olan liderlerin emirlerini ve tavsiyelerini dinlemede,

kabul etmede daha fazla gönüllü davranmaktadırlar (Meydan ve Polat, 2010, s.130). Yönetici ya da lider durumundaki bireylerin deneyim, bilgi, uzmanlık alanlarıyla alakalı olan uzmanlık gücü, çalışanların iş tatmininde, iş performansında büyük önem taşımaktadır. Astlar, bir yöneticinin deneyimine, bilgisine, uzmanlığına hangi ölçüde daha fazla değer gösteriyorsa, yöneticisine güveniyorlarsa o kişiden olumlu bir şekilde etkilenmeleri de yoğun ve kolay olmaktadır. Yöneticide olan ve paylaştığı yararlı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirlemektedir (Akyüz vd., 2015, s.75).

Haberlerin denetimi bilginin zor hale gelebilmesinin bir başka yolu olmaktadır. Televizyon, radyo, gazete gibi toplumsal araçların denetimi bunu açıklıkla göstermektedir. Daha kapalı bir biçimde haberlerin büyük bir kısmına kolayca sahip olabileceği bir örgütte çalışan kişiler, bilginin kendilerine güç kazandırdığını hissedebilmektedirler. Örneğin, bir işletmenin ekonomik durumlarının tepesinde olan bir kişi muhasebe ve başka konulardaki verilere sahip olduğundan böyle bir güce sahip olabilmektedir. Bürokrasi yaklaşımının kuramcısı Max Weber bu durumu; bir örgütte dosyaların incelenmesinin önemli bir ölçüde güç sağladığını ifade ederek tespitte bulunmaktadır. Araştırmalar neticesinde, uzmanlık gücünün işgörenlerin iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya konulmaktadır. Uzmanlık gücünün transformasyonel, transaksiyonel liderlikle alakalı olduğu bilinmektedir. Araştırmalarda uzmanlık gücü, başka güç kaynaklarına kıyasla tüm liderlik türlerinin başlıca tahmin edicisi olarak ortaya çıkmaktadır (Liderin Güç Kaynakları, 2019).

1.6.5. Karizmatik Güç

Karizma terimi Yunanca'da "ilahi hediye" olarak tanımlanmaktadır. Karizma teriminin liderlikle bağlantı kurulduğunda, liderin izleyenleri üzerinde meydana getirdiği sıra dışı bir etki olduğunu söylemek doğru olmaktadır. Genelde tanınmış ve etkili olmuş karizmatik lider türleri dini, ruhani lider olarak bilinmektedir. Bu sebeple tarihsel süreci incelendiğinde 1980'li yıllara kadar ön planda olan diğer karizmatik liderlik türleri de sosyal liderlik ve politik liderlik davranışları olarak ortaya çıkmaktadır (Işık, 2014, s.36). Karizmatik güç kaynağı, liderin bilgi ve tecrübesiyle alakalı olmaktadır. Yöneticinin kişiliğinin çalışanlara aşılması, onların arzu ve umutlarını ifade etmesi bu kaynağın temeli olmaktadır (Koçel, 1998, s. 386). Karizmatik güç, liderin kişilik özellikleriyle izleyenlerini etkileme gücünü ele almaktadır. Lidere gösterilen ilginin düzeyi veya çalışanların liderle kendilerini

özdeşleştirme düzeyleri artış gösterdikçe liderin karizmatik gücü çok daha etkin bir hale gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.76)

Buradaki gücün kaynağı yöneticinin kişilik özellikleri ve iletişim yeteneği şeklinde meydana gelmektedir. Bir kişide başka bir kişinin sevdiği ve saygı gösterdiği, cazibeli gördüğü, esinlendiği özellikler varsa, bu nedenle ona bağlanmışsa ya da onun gibi olmaya gayret edip o kişiyle özdeşleşiyorsa, ilgili kişinin taşıdığı güç özdeşlik gücü olarak ifade edilmektedir. Liderin organizasyonu yönetme tarzı ve yönetirken kullandığı güç tarzı, işgörenlerin iş doyumunu üzerinde önemli bir gösterge olmaktadır (Akyüz vd., 2015, s.76).

Başka bir deyişle özdeşlik gücü, sıklıkla karizmatik liderlikle vurgulanmaktadır. Uzmanlar belirli bir tanım üzerinde mutabık olmakta zorlansalar da karizma, sıklıkla izleyicilerin bir insana derin güçler yükledikleri birtakım kişisel çekim gücü olarak açıklanmaktadır. Karizma bir hediye olarak ifade edilirken, bu durumun alt yapısında, etkinde kalan kişi tarafından ortaya konulmuş bir algı olduğu da belirtilmektedir. Bunun yanı sıra karizmanın atfedilen kişiye karşı yoğun seviyede güven, saygı, sadakat ortaya koyduğu anlaşılmaktadır (Varoğlu, 2013, s.175).

1.7.Liderlik Teorileri

Liderlik; kişinin, birtakım hedefler için bir arada bulunan kişilerin oluşturduğu takımı, bu hedefe etkili bir biçimde ulaşılması bakımından yönlendirmesi, etkile süreci olarak tanımlanabilmektedir. Liderliğin ortaya çıkışının, liderlik alanında pek çok kuramsal teorilerin meydana gelmesine neden olmaktadır. Sıklıkla kullanılan üç bilimsel teori; özellikler teorisi, davranışsal teori ve durumsal teori olarak ele alınmaktadır (Yılmaz, 2010, s.87). Liderlik teorileri çoğunlukla liderlerin özelliklerine ve davranışlarına vurgu yapmaktadır. Ayrıca, farklı konuları ele alırken liderlik özelliklerini geliştirebilecek davranışsal yönleri ortaya koymaktadır. İlk liderlik teorileri, bu liderlik özelliklerinin doğuştan bir liderde mevcut olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, bu teoriler, belirli kişilerin basitçe doğuştan liderler olduğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte, son araştırmalar, liderlik özelliklerinin bir süre içinde geliştirilebileceğini ve aynı zamanda, farklı durumların ele alınmasıyla elde edilen durumlara ve deneyimlere büyük ölçüde bağlı olduğunu göstermektedir.

1.7.1. Özellikler Teorisi

Thomas Carlyle'nin Büyük Adamlar Okulu kuramı, tarihin büyük adamların geçmiş deneyimlerinden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu teoriye göre, birtakım kişiler belli özelliklere sahip olarak doğmaktadırlar. Bu özellikler onların her zaman ve her durumda lider olarak tanınmasını sağlamaktadır. Giderek bu fikir yerini, kişilerdeki liderlik özelliklerinin öğrenimle, deneyimle de geliştirilebileceğini öne süren daha gerçekçi bir kurama bırakmaktadır (Şimşek, 2008, s.198).

Elde edilen araştırmalarda bir takım etkili liderlerin benzer nitelikleri gösteremedikleri ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda organizasyon üyeleri arasında liderin niteliklerinden daha fazlasına sahip olanlar olduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıklarına rastlanılmaktadır. Bunun yanı sıra, özellikler teorisi iyi bir liderin nasıl ortaya çıkabileceği sorusuna cevap verememektedir. Bu sebeple, liderlik aşamasının net bir şekilde ortaya konulabilmesi için diğer değişkenlerin de incelenmesi zorunluluğu meydana gelmektedir. (Liderlik Teorileri, 2020). Carlyle'nin tezinin yayınlanmasından bu zamana kadar psikologlar özellikler teorisini incelemektedirler. Psikolog Ralph Melvin Stogdill, 1940'lardan 1970'lere kadar, liderliğin sadece önceki zamanlarda tanımlanmış pek çok özelliğin sonucu değil, bireysel veya sosyal olay arasındaki etkileşimin neticesi olduğunu ortaya koymaktadır. 1980'lerden az bir zaman sonra James M. Kouzes ve Barry Z. Posner, yetkin olma, dürüstlük, ilham verici, güvenilirlik, ileriye dönük gibi özelliklerle karakterize edilen liderlik yeteneklerinin temel işareti olduğunu öne sürmektedirler.

1.7.2. Davranışsal Teori

Liderlerin açık bir şekilde benzer nitelikleri göstermediğinin görülmesi sebebiyle 1940'lı yılların ortalarından bu yana dikkatler liderlerin davranışlarındaki özelliklere odaklanmaktadır. Liderlikteki davranışsal teori, özellikler teorisinin çok faydalı, etkili olmaması sebebiyle geliştirilen bir perspektif olarak ortaya çıkmaktadır (Küçüközkan, 2015, s. 88). Liderlik sürecini ifade etmeye gayret eden bu yaklaşımın temel düşüncesi, liderleri başarılı ve etkili yapan faktörün, liderin niteliklerinden ziyade, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışları olmaktadır. Liderin astları ile haberleşme biçimi, planlama, denetim biçimi, amaçlarını belirleme biçimi, yetki devredip devretmemesi ve benzer davranışlar liderin etkililiğini ortaya koyan mühim unsurlar olarak ifade edilmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımının ilerlemesinde

değişik uygulamalı ve teorik araştırmaların faydaları olmaktadır. Bu araştırmaların neticesi olarak değişik liderlik davranışları ortaya konulmuş ve bunların etkinlikleri araştırılmaktadır (Yılmaz, 2010, s.90).

Nitelikler kuramının önderlik terimini ortaya koymada yeterli olmaması, araştırmacıları önderin fiili tutum ve davranışlarını gözlemlemeye yönlendirmektedir. Araştırmalarda Likert, Blake, Mouton, kapsayıcı bir model ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Ohio Üniversitesi çalışmaları, Yol-Amaç, Tannenbaum-Schmit modelleriyse önderlik davranışının uygun olup olmadığını ortaya koyan çeşitli etmenlerden söz etmektedirler (Şimşek, 2008, s.199). Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, X ve Y Yaklaşımları, Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli araştırmaları bulunmaktadır. Bu araştırmaların ortak yanı, liderlerin liderlik davranışını ifade etmektedir. İşe yönelik liderlik tarzı ve kişiye yönelik liderlik tarzı olarak bu iki durum önemsemektedir. Elde edilen araştırmalarda bireye ilişkin liderliğin uzun vadede daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmaktadır. Fakat kullanılan terimlerin kolaylaştırıldığı, genellemelere yöneldiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişiklik gösteren farklı eleştiriler ortaya konulmaktadır (Liderlik Teorileri, 2020).

1.7.3. Durumsallık Teorisi

Bu teori, her yerde, tüm şartlarda daime geçerlilik gösteren kusursuz bir örgütün olmadığını anlatmaktadır. Durumsal ya da beklenmedik durum teorisi, yöneticiler bir karar verdiklerinde var olan durumun bütün taraflarını göz önünde bulundurmaları ve eldeki durum için anahtar olan taraflar üzerinde eyleme geçmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Ekinci, 2019, s.31). Özellik ve davranışsal teoriler liderliğin araştırmasında tatminkar olmadığı için, liderliğin durumsal teorisi geliştirilmektedir. Liderlik niteliklerini ortaya koymada daha deneysel, daha kapsayıcı olan durumsal teori, özellikler ve davranışsal teoriden çok daha fazla tercih edilmektedir. Bu teoriye göre liderlik, kişiliğine, görevin gerekliliklerine, izleyicilerin beklentilerine, gereksinimlerine, davranışlarına ve bütün bu faktörlerin içinde bulunduğu çevreye bağlı olarak çeşitlilik gösteren sınırlı sayıda durumsal unsur veya boyutu içermesi gerekmektedir (Yılmaz, 2010, s.92). Friedler, tüm durum, koşullar için geçerli bir liderlik tipi olmadığını ifade etmektedir. Çeşitli durumlarda

etkin olabilecek farklı önderlik tipleri ortaya konulmaktadır. Bunlar; önder-ast ilişkileri, görevin yapısı, önderin makamının verdiği yetki şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek, 2008, s.203).

Bu teoride örgütün yapısı şartlara ve olaylara göre ifade edilmektedir. Bu şart ve olayları ortaya çıkaran iç ve dış çevre unsurları bulunmaktadır. Modern sonrası dönemde bu unsurlardan olan çevre ve teknoloji terimleri yeni ekonomi anlayışı ve durumsallık teorisi çerçevesinde incelenmektedir. Burada yeni ekonomi anlayışında daha çok teknolojik çevre ve buna ilişkin olarak ortaya çıkan değer ortaya koyan terimler, yeşil ekonomi teorisinde de fiziki çevre açıklanmaktadır (Akar, 2019,s.180). Duruma ilişkin etkin liderlikte, bir liderin kişisel özellikleri ve davranışlarının yanı sıra liderlik davranışını büyük ölçüde etkileyen durumsal faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Durumsal teorilerin gelişim süreci; etkin davranışı ifade etme ya da öngörmede dünya çapında nitelikli özellikler ve davranışsal teorilerin, durumsal değişkenler karşısındaki eksikliklerine verilen bir yanıt özelliği göstermektedir. Liderlikte durumsal yaklaşımın gelişmesine yarar sağlayan araştırmacılar, belirlenen durumsal değişkenlere uygun liderlik tarzını ortaya koymaya gayret etmektedirler. Bu araştırmalar, 1980'li yıllarda başlayarak, araştırmacıların ilgilerini, lider ve grubunu kuşatan durumsal unsurlara yönelmeleriyle artış göstermektedir. Durumsal teoriler, bütün koşullarda yapılan eylemlerde, davranışta bulunmanın tek bir yolu olmadığını ortaya koymaktadır. Liderlikte durumsallık teorisi, özellikler teorisi ve davranışsal teoriden daha karışık bir teori olarak ifade edilmektedir. Bu teori, liderin niteliklerinin ya da davranışlarının önemini de göz önüne almaktadır (Özalp vd., 1992, s.175).

1.8. Çağdaş Liderlik Kuramları

Liderlik sadece yönetimle sınırlı olmamaktadır. Çoğu başarılı kuruluşun güçlü ve etkili liderlere sahip olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Liderlik tarzı, otoritenin kullanılma biçiminden ziyade liderlerin benimsedikleri ve rollerine yansıtıkları yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Elde tutulan yetki miktarı ve alınan kararlar, liderlik tarzının belirlenmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Liderlik tarzı, çalışanların katılımını planlamayı, problem çözmeyi ve karar vermeyi teşvik etmektedir. Lider ile işgücü arasında gelişen iletişim türü, liderlik tarzı tarafından kontrol edilmektedir. Bakan (2008), liderliğe ilişkin son yıllarda üzerine odaklanılan pek çok yeni teori olduğunu açıklamaktadır. Küresel rekabetin ortaya koyduğu düşünsel ve organizasyonel boyuttaki değişimler etkinlik sürecini etkilemektedir. İlgili

değişim liderlik alanında da etkisini devam ettirmektedir (Işık, 2014, s.36). Modern liderlik kuramları olarak da bilinen ilgili kuramlar; Etkileşimci Liderlik Kuramı, Dönüştürücü Liderlik Kuramı, Karizmatik Liderlik Kuramı, Stratejik Liderlik Kuramı, Hizmetkar Liderlik Kuramı olarak açıklanacaktır.

1.8.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ve çalışanları arasındaki ilişkinin iş ile alakalı olduğu liderlik davranışını belirtmektedir. Etkileşimci lider, hedefler yönünde çalışanlarını motive ederken, ödül beklentisi de çalışanların itaatini sağlamaktadır. Bu liderlik davranışında, lider ve çalışanları arasındaki etkileşim ilişkisi önemlilik teşkil etmektedir. Etkileşimci liderlik; durumsal ödül ve istisnalarla yönetim boyutlarına sahip olmaktadır (Yolaç, 2011, s.64). Böylece etkileşimci liderlik fonksiyonunda lider, çalışanlarıyla ekonomik, psikolojik ya da politik birtakım değerlerin güç karşılığında değişime bağlı bir ilişki içerisinde eylemlerini gerçekleştirmektedir. Bu değişime bağlı pazarlık içinde iki taraf, güç kaynaklarının nereden kaynaklandığını ve diğerinin davranışlarının ne olduğunun açık bilincinde olmaktadır. Özetle bu liderlik davranışı, bir değer için diğer bir değeri değiştirmeye ilişkin bir anlayış çerçevesinde takip edenlerine yaklaşmaktadır (Demir ve Okan, 2008, s.75.).

Etkileşimci liderlik, durumsal ödüllendirme ya da destek, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ve müdahale edilmeyen davranışları kapsamaktadır. Olaylara göre ödül, destek olma davranışında liderler, ya görev verme veya yapılmasını istediklerine ilişkin izleyenlerine danışmanlık yapmaktalar. Direkt veya dolaylı ödülleri oluşturmaktadırlar. Pasif olmayan bir beklenti yönetimi içinde olduklarında liderler izleyenlerin performansını izlemekteler, yanlışlarını düzeltmektedirler. Aktif olmayan bir beklenti yönetimi sergilediklerinde ise olumsuz dönüt, kınama yoluyla izleyicilerin yanlışlıklarını düzeltmeden önce yanlış izleyicilerin görmelerini beklemektedir. Laissez-faire (müdahaleci olmayan) liderler, liderlik yapmaktan kaçınmaktadırlar. Etkileşimci liderlik bireyci bir dünya görüşü esaslarına oturtulan bir yaklaşım olarak dikkat çekerken, bu bireysel çıkar elde etme çabası birçok etik bilimciler tarafından eksik bulunmaktadır (Taslak, 2008, s.127).

Etkileşimci liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, astların ortaya koyması gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında kazanacakları ödüller net bir şekilde ortaya konmaktadır. Başka bir ifade

ile etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında değişime bağlı olmaktadır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri vasıtasıyla takipçilerin lideri izlemesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun takipçilerin veya astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla tek başına küçük çaplı ve rutin değişimleri ortaya koyan bir liderlik türü olmaktadır (Eren ve Titizoğlu, 2014, s.279).

1.8.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, koruyuculuk, kılavuzluk eden ve değişim için kılavuzluk etme arasındaki esas farklılıklar üzerinde durmaktadır. Buna göre, karar verme, görev aktarımı, performans değerlendirme gibi durağan, normal görevlerle alakalı bir liderin daha çok ne yapması gerektiğini tespit etmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2010, s. 96).

Liderlik çerçevesinde oluşturulan araştırmaların ortaya çıktığı son aşamalardan biri olan dönüştürücü (transformational) liderlik teorisi, örgütlerin tekrardan yapılanma ve değişim süreçlerinde olması gerekli yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüştürücü liderler, şirketlerin geleceğe dair amaçlarına varabilmesi için, ortaya koydukları vizyonla beraber önemli olan örgütsel şartları da hazırlayarak, çevresel değişiklikleri fırsatlara çevirebilmektedirler (Özalp ve Öcal, 2000, s.209). Dönüştürücü lider, hem lider hem de izleyiciler için insan teması seviyesini arttırmaktadır. Dönüştürücü lider kendisiyle çalışmaktan şeref duyan ve artık kendi kendilerine daha aktif hale gelmiş olan izleyicileriyle birlikte dinamik bir ilişki kurmaktadır. Dönüştürücü lider izleyicilerinin potansiyel motivasyonlarını incelemektedir. Daha yüksek ihtiyaçlarına ulaşmaları için çalışmaktadır (Aksaraylı, 2015, s.110).

Günümüzde dönüşümcü liderlik terimi Burns'un araştırmasıyla beraber ortaya çıkmaktadır. Kitabında, muazzam şirketlerin sahibi olan ilginç insanlardan söz ederken; Peters ve Waterman dönüşümcü lideri mükemmellikle eş değer bir anlamla tanımlamaktadır. Bass ise dönüşümcü lideri karizma ile eş değer bir şekilde ortaya koymaktadır. Bunun dışında kaçırılmaması gereken gerçekse dönüşümcü liderliğin, takipçi ve liderin moral, motivasyon yönünden birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmaları olarak ifade edilmektedir (Eraslan, 2006, s.11). Pazarların durumu ve işgücünün değişen durumuna ilişkin olarak, dönüşümcü liderlik modeli normatif bir teori olarak tanımlanmaktadır. Böylesine bir ortamda daha verimli, etkili olmak

isteyen örgütlerin, dönüşümcü liderlik teorilerine yönelmeleri, etkileşimci liderlik yönlü teorilereyse daha az tercih etmeleri önerilmektedir (Demir ve Okan, 2008, s.73).

1.8.3. Karizmatik Liderlik

Tarihsel süreçte sürekli kendini gösteren değişim kavramı, karizmatik liderliği ve örgütsel yenilikçiliği örgütsel hedeflerin ortaya çıkarılması konusunda önemli bir duruma getirmektedir. Günümüzde hızlıca değişen, dönüşen yaşamda karizmatik liderler, bu değişiklik gösteren çevre şartlarında kendi rollerinin unutulmamasını sağlayarak örgütlere kılavuzluk eden bir denetim aracı olarak açıklamaktadırlar. Bunun yanı sıra karizmatik liderler örgütsel dizaynlarını gerçekleştiren, örgütü değişim, yenilik konusunda daha aktif hale getiren liderler olarak ifade edilmektedir (Aykanat ve Yıldız, 2016, s.199).

Tarihsel olarak karizma, hediye anlamına gelen eski bir Yunanca sözcükten türetilmiştir. Daha sonra Tanrı'nın armağanlarını tanımlamak için Hıristiyan Kilisesi tarafından kabul edilmektedir. Uygulamada liderlik bağlamlarına ilişkin kelime, Max Weber'in öncü çalışmasıyla ortaya çıkmaktadır. Weber'in toplumdaki otorite güçleri ilgisini çekmektedir ve karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üç tip tipoloji geliştirmektedir. Karizmatik otorite, kendi meşruiyetini geleneklerden, kurallardan, konumlardan veya yasalardan değil, daha çok bir liderin örnek karakterine olan inancından ortaya çıkmaktadır (Conger ve Kanungo, 1994, s.440). 1988 yılında Howel karizmatik lideri, bireye özgü, sosyal karizmatik lider olarak iki şekilde açıklamaktadır. Kişiye özgü karizmatik liderleri, güçlerini, kendisini izleyenlerin itaatini ortaya koymak üzere kullanıp, kendilerine sıra dışı imajı vermeye çalışan kişiler olarak ifade etmektedir. Sosyal karizmatik liderlerse etkilerini, fikirlerini ve vizyonlarını yineleyerek kendilerini izleyenlerin kabullerine sunmaktadır (Yılmaz, 2010, s.97).

Liderlerin takipçilerinin ve ilgili davranışlarının üzerindeki etkileriyle alakadar önceki liderlik teorilerinin aksine, karizmatik liderlik, izleyicilerinin lidere olan duygusal bağlılığını bağımlı değişkenler olarak almaktadır. İzleyicilerin duygusal ve motivasyon olarak uyarılması, lider tarafından anlatılan misyonla ilgili olarak izleyicilerin değerlerinin çoğaltılması, izleyicilerin lidere olan öz saygısı, güveni, takipçilerin değerleri ve takipçilerin içsel motivasyonu konularını ele almaktadır. Karizmatik liderliğin belirlediği lider davranışı da geleneksel liderlik teorilerinden

farklı olmaktadır. Daha önceki liderlik teorileri, lider davranışını lider-takipçi değişim ilişkileri, destek ve pekiştirme davranışları açısından tanımlamaktadır. Bu duruma zıt olarak, karizmatik liderlik, sembolik lider davranışını, vizyoner ve ilham verici yeteneği, sözsüz iletişimi, ideolojik değerleri önemsemeyi, takipçilerin lider tarafından entelektüel olarak teşvik edilmesini, takipçi fedakarlığı ve beklentilerin ötesinde performans için lider beklentilerini vurgulamaktadır. Bu tür bir liderlik, takipçilerin bilişlerini ya da görev alanını etkilemekten veya maddi teşvikler ve ceza tehdidi ortaya koymaktan ziyade, işe ve organizasyonlara ahlaki amaç ve bağlılık aşılıyarak işe anlam kazandırdığı anlaşılmaktadır (House ve Howell, 1992, s.82).

Karizmatik liderlik stili, benlik kavramını etkilemektedir. Takipçiler, kuruluşun misyonu ve hedefleriyle özdeşleşmeye yardımcı olmakta ve geliştirmektedir. Böylece, hem karizmatik hem de dönüşümcü liderliğin karizmatik özellikleri, pozitif çalışma ile yüksek oranda ilişkili olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümün varlığı, gerçek liderlik, takipçilerin öz yeterliliğini artırabilmektedir. Bu da birim performansını artırabilmektedir. Üst düzey bir görevi yerine getirebilen kolektif bir çaba, bireyleri başarmaya çabalamaya yönlendirmektedir. Kendi misyonundan ziyade grubun misyonu hedeflemektedir. Karizmatik liderler de çalışanların düzeyini etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Cicero ve Pierro, 2007, s.299).

1.8.4. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, geleceği tahmin ederek tasarlayabilmek, olması gerekli stratejik yönetim anlayışını ortaya koyabilmek, bu yönde başka yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları işletme vizyonu yönünde yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönelterek, karmaşık dünya çapında rekabet alanında, gerektiğinde hızlı stratejik değişimi ortaya koyabilmektedir. Stratejik liderlik, bir işletmeyi bir noktadan alıp daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde insanları arkasından o yöne sürükleyebilmek olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2010, s.23).

Organizasyonlarda yöneticilerin birincil görevi; planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol, iletişim ve karar verme gibi fonksiyonları yerine getirmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiler daha çok var olan kuralları harekete geçiren kişiler olmaktadır. Liderlik kuralları değiştiren, yeni kurallar ortaya çıkaran insanlar olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda liderlik stratejik yöneticiliğe daha yakın bir kavram

olmaktadır. Stratejik yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yöneticilik her yönetim düzeyleri için söz konusuysen liderlik, üst yönetim düzeylerinde daha fazla gereksinim duyulan bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre yönetimde liderlik, işgörenlerin organizasyonun amaçları yönünde etkin ve verim ortaya koyacak bir şekilde çalıştırılabilmesi için, güdüleme, etkileme ve hedefe yönlendirme hareketi olarak belirlenmektedir (Özer, 2011, s.382).

Stratejik liderlik genellikle planlamayı içermektedir. Şirketler hedeflerine tesadüfen veya şans eseri değil, hedefler koyarak ulaşmaktadırlar. Şirketler stratejik planlama için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Bu yöntemeler, işin türüne, misyon beyanına veya pazarlama stratejisine dayanmaktadır. İşletme sahipleri ve şirketler, stratejik planlamayı kendi durumlarına uyacak şekilde uyarlaması gerekmektedir. Bu açıdan diğer liderlerin iş stratejilerini nasıl belirlediğini incelemek faydalı olmaktadır. Bir şirketin liderliğinin herkese uyan tek bir kalıp olmadığını bilmek önemlilik teşkil etmektedir.

Davies ve Davies (2004), stratejik liderlik özelliklerinden şu şekilde bahsetmektedir: Stratejik liderler, insanları ve kuruluşları yeniden düzenleme, değiştirme, geliştirme yeteneğine sahip olmaktadır. Bu açıdan liderin kendi kişisel değerlerinin ve fikirlerinin çok önemli olduğu görülmektedir. Stratejik liderlik, organizasyonlar için anlam ve amaca odaklanmaktadır. Stratejik liderler, etkili müdahale noktalarını belirleme becerisine sahip olmaktadır. Stratejik liderler, organizasyonlarda stratejik değişim için kilit noktaları tanımlayabilmektedirler. Aynı zamanda stratejik liderler, stratejik yetenekler geliştirme yeteneğine sahip olmaktadır. Stratejik liderler, stratejik sıçramayı tasavvur etmektedirler. Stratejik liderler, organizasyonel liderlerin sahip oldukları gerçeklikle yaşama becerisine sahip olmaktadır. Stratejik liderlerin uyum yeteneği, liderlik bilgeliği bulunmaktadır.

1.8.5. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik, Robert Greenleaf tarafından ilk olarak 1970 yılında yayınlanan Hizmetkar Lider adlı seminer çalışmasında ortaya atılmıştır. Hizmetkarlık ve liderlik ilişkisindeki durağan olmayan bir ilişki, tamamlayıcı roller, son yıllarda liderlik bilim adamlarının ve uygulamalarının dikkatini çekmektedir. Hizmetkar liderliğin motivasyonu, liderlik etmek değil, önce hizmet etmek anlamına gelmektedir. Hizmetkar liderler, daha sonra vicdani teşvik ederek veya normatif beklentilerle

uyumlu olarak hizmet etmektedirler. Aynı zamanda hizmetkar liderler, kendilerini kahya olarak görmektedirler (Rachmawati ve Lantu, 2014, s.388).

Son yıllarda farklılıklarından ziyade, insanı insan olarak kabul eden, insanı ön sıraya koyan, tüm insanları kapsayan hizmetkar liderlik; organizasyonlarda güvene dayalı ilişkiler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel bütünleşmeye fayda sağlayan en önemli unsurlardan biri olmaktadır. Hizmetkar liderler, insanı varlıklar aleminin en gelişmiş ve saygılı canlısı olarak anlamlandırmakta ve farklılıklardan önce onları birer birey olarak kucaklamaktadırlar. İnsana ulaşmaya ve ona fayda sağlamaya çalışmaktadırlar. Hizmetkar lider dil, din, ırk, renk ve cins ayrımı yapmadan izleyicilerine hizmet etmektedirler. O ufukların ötesine ulaşmayı başarmış ve kendini gerçekleştirmiş özel bir lider olarak görülmektedir. Hizmetkar liderlik, farklılıkların yönetimi anlayışına en uygun liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır. Bir bakıma hizmetkar lider önce insandan yola çıkarak farklılıklara saygı göstermektedir. Hizmetkar liderler başka insanlarla empati düzeyinde ilişki kurmaktadırlar. Başka insanların özel yeteneklerini ve hünerlerini fark edip, onları benimseyerek toplumun hizmetine sunmaktadırlar (Balay vd., 2014, s.230-232).

Hizmetkar liderliğin öne çıktığı ve eyleme geçtiği organizasyonlarda, bir bakıma yönetsel hiyerarşi kademeleri tersine döndürülerek üst düzey yöneticilerin de ortaya koyucu roller üstlenmelerini zorunlu bir hale getirmektedir. İlgili organizasyonlarda lider, çalışanlarını dinleyen, onların endişelerini, isteklerini, etik değerlerine anlayış gösteren, onlara cesaret veren, motivasyonlarını yükselten, onlara bütün konularda destek veren ve yeri geldiğinde onlarla beraber çalışabilen ve liderlik değerlerini organizasyonun amaç ve hedefleriyle birleştirebilen kişi olarak ifade edilmektedir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020, s.163).

1.9. Çevik Liderlik Yaklaşımı

Liderlerin, özellikle son yılların hızlı değişiklik gösteren çevrelerde kendi kişiliklerini ortaya çıkararak rakiplerinden çok daha etkin olabilmeleri için dinamik ve çevik olmaları önemlilik arz etmektedir. Bu liderlere çevik liderler denilmektedir. İlgili görüşe bağlı olarak, bir çeviklik tasarımından beliren liderlik üstüne yapılan araştırma ve düşünceleri belirten post modern bir liderlik seçeneği sunmak mümkün

olmaktadır. Bu modeldeki faktörler özetle, kişisel özellikler, beceriler, yönetim yaklaşımı olarak sınıflandırılabilir (Akkaya, 2020, s.401).

Çevik liderlik, organizasyonel vizyonu tanımlayarak, yayarak ve sürdürerek ekibine rehberlik edebilen ve sürekli olarak ekip davranışını etkileyebilen bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Çevik girişimciler, müşterilere daha fazla değer sağlama konusuna odaklanmaktadır. Bir çevik organizasyonda müşteri odaklılık, organizasyondaki herkesin ana müşterileri net bir şekilde görmesi ve yaptıkları işin müşteriye değer katıp katmadığını görebilmesi anlamına gelmektedir. Performans ortamının hız olduğu ve çevikliğin bir işte kalmanın anahtarı olduğu belirtilmektedir. Çevik liderlik, insanları etkilemede ve bir değişiklik yapmada önemlilik arz etmektedir. Çeviklik, mevcut yöneticiler için temel becerilerden biri olarak kabul edilmektedir. Esneklik ve hız ile çok sayıda beceriye sahip olan çevik bir yönetici, daha büyük organizasyonların başarısını elde etmeyi kolaylaştırabilmekte ve bugün dünyanın zorluklarıyla yüzleşmeye hazırlanabilmektedir. Dolayısıyla çevik liderliğin, ekibe rehberlik edebilen ve ekip davranışını sürekli olarak etkileyebilen bir liderlik yaklaşımı olduğu sonucuna varılabilmektedir. Böylelikle ekip, daha büyük bir organizasyonun başarısına ulaşmak ve her zaman mevcut dünyanın zorluklarıyla yüzleşmeye hazır olmak için esnek ve hızlı birçok beceriye sahip olarak müşterilere her zaman değer sağlamaktadır (Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman ve Majid, 2020, s.69).

Çevik liderlik modeli odaklı, hızlı ve esnek bir model olarak ortaya çıkmaktadır. Bu model:

- Piyasa hızının önünde kalmak için değişiklik öngörmektedir.
- Organizasyonun başarısını desteklemek için ekiplerde güven oluşturmaktadır.
- Eylemi başlatmakta ve asla durağan olmamaktadır.
- Yeni fikirler, ürünler, projeler için düşünmeyi özgürleştirir.
- Beklentilerin sonuçlarını değerlendirmektedir (Cestou, 2020, s.16).

Çevik kuruluşlar potansiyel geliştirme yeteneğine sahiptir. Çevik organizasyonlar geleceği tahmin edebilmektedir. Fırsatları seçmek, senaryolar geliştirmek, çevik kuruluşlar için daha kolay olduğu görülmektedir. Çünkü organizasyon üyeleri dış çevre ile yakın temas içinde bulunmaktadır. Ek olarak çeviklik, değişim yeteneğinin ortaya çıkardığı esnekliği, kuruluşlara bir avantaj olarak

sağlamaktadır. Genişlik, saldırganlık ve farklılaşma esneklik sağlamaktadır. Genişlik, ürün ve hizmet yelpazesini ifade etmektedir. Saldırganlık, aciliyet, coşku ve kaynakların miktarı, organizasyon iletişimini ortaya koymaktadır. Son olarak, farklılaşma kuruluşun sunduğu ürünleri rakiplerinden ayıran ürün ve hizmet özelliklerini açıklamaktadır. Çevik organizasyonlarda stratejik niyet, bir avantajdan para kazanmak için gereken mevcut kaynak dağıtımlarını işler hale getirmektedir (Worley ve Lawler III, 2010, s.195).

Küreselleşme beraberinde birçok temel değişiklik getirmiştir. Bu gelişmesinin bir sonucu olarak insan hayatı, hızla gelişen bilgi ve iletişim teknoloji ve bilim ile karşı karşıya kalmıştır. Bu anlamda bir insan karakterine ihtiyaç giderek artmaktadır. Böyle bir dönemde her türlü değişimle yüzleşebilecek kaynakları kullanabilecek karakterler çevik liderlik modelinde kendini göstermektedir. Hızla değişen dünya; uyarlanabilir, yenilikçi, daima öğrenen, deneyimleyen, geri bildirim veren, motive eden, başkalarına yardım eden ve gelecek nesil için düşünen çevik bir lider figürüne ihtiyaç duymaktadır.

1.10. Çevik Liderliğin Gelişimi

1980'lerin sonlarında Yaratıcı Liderlik Merkezi'nde bu çalışmalarda kurumsal yöneticilerle, kariyerlerinde yaşamlarını şekillendiren kilit olayları anlatmak ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi için görüşülmektedir. Yönetici liderliği üzerine yapılan araştırma, deneyimlerden öğrenmenin liderlik etkinliği ile ilgili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, kariyer başarısı, becerilerin, bilginin sürekli gelişmesinin önemi ve bunları entegre ederek iki araştırma hattı, öğrenme çevikliğinin kritik bir rol oynadığını ortaya çıkarmaktadır (Dai vd., s.109). Öğrenme çevikliği, bir organizasyonun liderlik potansiyelini objektif olarak değerlendirmesini sağlamaktadır.

Çevik liderlik, çevik örgüt gibi çember yönetim sistemleri dünyada yüksek bir süratle ilerlemektedir. Kendi kendini yöneten organizasyonlar, bu yeni çalışma düzeninde çalışacak çevik koçlar, çember sistemlerin çalışmasını meydana getirerek insana, topluma, doğaya ve gelecek nesillerin içinde yaşamaktan, çalışmaktan mutlu ve verimli olduğu yeni dünya düzenine destekte bulunmaktadırlar. Dünyada döngüler eskiye göre daha karmaşık olmaktadır ve artarak karışıklığa sürüklenmektedir. Döngülerin açılıp kapanma hızı artmaktadır. Piramit sistemlerle yönetilen son yıllardaki organizasyonlar, devletler bu hızlı dönüşüme uyum sağlayamamakta, önlem alamamakta ve ne olduğunu bile anlayamamaktadır. Bu sırada dünyadaki değişimin

nereye doğru gittiğini çözümleyen tüm büyük örgütler çevik, çember yönetim sistemlerine geçmektedirler. Liderler, çevik liderliği öğrenmekte, organizasyonlar kendi kendini yöneterek çevik çalışmaya geçmek durumunda kalmaktadırlar. Çevik koçluk daha çok gereksinim olan bir alan olarak koçların önünde önemli bir fırsata dönüşmektedir (Erol, 2018).

Günümüz işletmelerinde, sadece üst düzey yöneticiler için değil, tüm organizasyon düzeylerindeki yöneticiler için daha yüksek düzeyde çevik liderliğin geliştirilmesi önemlilik teşkil etmektedir. Çoğu işletme, özellikle üst düzeylerde yöneticilerin katalizör çeviklik seviyesine çıkmalarına yardımcı olmaktadır. İşletmeler bir yetkinlik modeli kullandıklarında ilk adımları bu modele çevik liderliği dahil etmektedir. İkinci adımları liderlik gelişimini belirlemektedir. İşletmeler yöneticilerinin çevik liderlik seviyelerini artırmak için yansıtıcı eylemlerini açıkça vurgulayan gelişimsel faaliyetlere önem vermesi gerekmektedir. Yansıtıcı eylem, hedefleri belirlemenin döngüsel bir süreci olmaktadır (Joiner ve Josephs, 2007, s.41).

Kurumsal olarak yeterince çevik olma yeteneği bugün liderlik ve organizasyonda içsel bir konu olarak irdelenmektedir. Çalkantılı zamanlarda etkili bir şekilde liderlik etme yeteneği ve birden çok görüşü ve önceliği dikkate almak dikkat çekmektedir. Liderler, performansla ilgili yapıcı geri bildirimlerle birlikte yeni zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu açıdan liderler, normal rutinlerin dışındaki alanlarda öğrenme taahhüdü geliştirmesi gerekmektedir. Çevik liderin rutininin bir parçası, bilgi edinmeyi içermesi gerekmektedir ve birden çok konuda geniş bir bakış açısı kazanmak için derin okuma, araştırma yapması gerekmektedir. Liderlerin bunu düzenli olarak yapması için kendi rahat bölgelerinden çıkmaları gerekmektedir (Blue, 2011, s.303).

Hızlı değişim ve yoğun rekabetin öngörülebilirliği ve planlama zorluğu şirketleri çevresel değişikliklere hızlı tepki vermeye zorlamaktadır. Bu durum da her an her şeye hazır, hızlı, heyecanlı şirket yapıları oluşturmayı gerektirmektedir. Şirketlerin çevik olmak zorunda kalmasının en önemli nedenlerinden biri, rakiplerin gittikçe çevik olmasından kaynaklanmaktadır. Piyasadaki değişimi doğru anlayan, doğru kurumsal stratejiler kuran, iş yapış hızını artırmak için ileri düzeyde teknoloji kullanan, ani gelişmelere hızla tepki veren, hızlı kararlar alıp hemen harekete geçen, işleri belirsiz bir durumda bırakmayıp sonuç alıncaya kadar takip eden şirketler başarılarıyla göz kamaştırmaktadır (Sekman ve Utku, 2004, s.10).

1.11. Çevik Liderlik Özellikleri

Çevik liderlerin birbirinden ayrı parçaları bütünleştirmeleri ve anlamlandırmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra yenilikçi çözümler geliştirme hünerlerine sahip olmaları, tam ve ikna edici veriler olmasa bile hızlıca kararlar verebilecek özgüvenleri olması gerekmektedir. Bütünleşik düşünce, adapte olma hüneri gibi özellikler aynı zamanda çevik liderlerin çok sayıda farklı pencerelerden kaynaklanan griliği de kanıksamaları gerektiğinin işareti olmaktadır. Çevik liderlerin stratejik açılardan, zihinsel, duygusal ve beşeri ilişkilerine adapte olma becerilerini en üst seviyeye çıkarmaları gerekmektedir (Karagülmez, 2015).

Çevik liderlerin belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Çevikliğin hız ve esneklik olmak üzere iki temel özelliği bulunmaktadır. Aynı zamanda, koşullardaki değişikliklere etkili bir şekilde yanıt vermek de önemli bir etken olmaktadır.

Rzepka ve Bojar (2020), çeviklik tanımlarının sentezi, çevik bir liderin özelliklerini ortaya koyduğunu belirtmektedir ve bu özellikleri şu şekilde açıklamaktadır:

- Pazar fırsatlarını hızlı bir şekilde belirleyebilme yeteneği,
- iş ortamından kaynaklanan tehditlerin doğru yorumlanması,
- durumları olumlu veya olumsuz olarak kategorize etme yeteneği,
- görevlerin ustaca yürütülmesi ve bunların uygulanmasının kontrolü,
- "vizyon sahibi ile operasyonel yönetimi" kavramlarını birleştirmek; burada fikirlerin yayılması ve bunları bir organizasyonun faaliyetlerine yerleştirmek,
- kaynak yeterliliğinin verimli değerlendirilmesi,
- çevreden kaynak elde etme yeteneği şeklinde sıralanabilmektedir.

Doz ve Kosonen (2008), başka anlamda çevik bir liderin özelliklerini şu şekilde tanımlamaktadır:

- stratejik hassasiyet - algı, farkındalık ve dikkatin keskinliği olarak anlaşılır,
- kaynak akışkanlığı - kaynakların serbest akışı ve iş sistemlerini yeniden yapılandırma yeteneği,
- kolektif taahhüt - ekibin tam bağlılığı, liderliğin anahtarı şeklinde ifade edilmektedir.

Sharifi ve Zhang (2000), çevik liderin; piyasa ortamındaki çalkantılı değişikliklere hızlı tepki verebilmesi gerektiğini, benzersiz kaynaklara sahip rekabetçi

pazarları gözlemlemesi gerektiğini, müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerle başarılı ilişkiler kurması gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalkantılı iş hayatında yüksek öğrenme yeteneğine sahip çevik liderler daha çok başarıya ulaşmaktadırlar. Çevik liderler, yeni deneyimler ve yeni beceriler geliştirme yeteneğine sahip olmaktadır. Yetenek yönetim uzmanları, öğrenme çevikliğinin önemini vurgulamaktadırlar. Ayrıca liderlik yetkinliklerini geliştirmektedirler. Çevik liderler, gelişimsel ödevler, eğitim, yeni beceriler, yeni davranışlar ve yeni bakış açıları ile daha yakından ilgilenmektedir. Yüksek gelişimsel ödevlerinin özellikleri; bilinmeyen sorumlulukların üstesinden gelmek, değişimi oluşturmak ve yönetmek, yüksek sorumluluk seviyelerini ele almak, ilgili etkileşimleri yönetmek, güçlükleri yönetmek şeklinde ortaya konulmaktadır (Dai vd., 2013, s.126).

Çevik liderlik özelliğine sahip bireyler sakin, uyumlu, yenilikçi, daima deneyimlerden öğrenen, geri bildirimde bulunun ve geliştirmeye yardımcı olmaktan kaçınmayan özelliklere sahip olmaktadır. Bir çevik liderin göze çarpan ilk özelliği ise sakin ve değişime uyum sağlaması olarak ele alınmaktadır. Çevik liderler, her durumda sakin kalabilmek için kendilerini otomatik olarak sakinleştirebilmektedirler. Bu sakin tutumları aynı zamanda çevik liderlerin uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca çevik liderler, inovasyona sahip, değişikliklerle, krizlerle başa çıkmak için çözümler aramakta ve her an gelebilecek baskılara hazırlıklı olmaktadır. Çevik liderler, yenilik dolu liderler olarak ifade edilmektedir. Yani bir değişiklik olduğunda, çevik lider takılıp kalmamaktadır. Akışta şirket veya organizasyonu toplayacak yeteneğe sahip olmaktadır. Çevik liderlerin bir başka özelliği de her zaman deneyimlerden öğrenmek ve geri bildirim vermek şeklinde ele alınmaktadır. Tecrübe için en iyi öğretmen özellikleri bulunmaktadır. Ancak bu sadece kendi deneyimlerine odaklanmış ve kendi düşüncelerine önem veren bir lider anlamına gelmemektedir. Bir çevik liderin düşünmek için etrafındaki insanlardan. geri bildirim alması gerekmektedir (Prasongko ve Adianto, 2019, s.130).

Organizasyon çevikliğini ortaya çıkarabilmek için bireysel çevikliği geliştirmek önemli bir etken olmaktadır. Organizasyon çevikliği bir bütünü yansıtmaktadır. Organizasyonun temelini oluşturan birey; esneklik, hız düzeylerini geliştirdikçe pazarın ürün veya hizmet beklentilerini karşılayacak ve organizasyon bu bağlantısal gelişimin bir parçası olmaya başlamaktadır. Günümüzde işletmelerin yeni nesil olduğu anlaşılmaktadır. Yeni nesil organizasyonlar ise net cevap almak

istemektedirler. Bu sebeple çevik liderlik özelliklerinin çok daha önemli olduğu gözlemlenmektedir. Çevik liderlik özellikleri ekseninde şirketler bugün kendini yöneten bir yapı haline gitmektedir. Bugünkü yapılar, çevik liderlik özelliklerine sahip çalışanların kendi çalışma alanlarına hakim olmasına izin vermektedir. Bu tarz yapılarda özgürlük ve kontrol kendi kendine ortaya çıkmaktadır.

1.12. Geleneksel Liderlik Yaklaşımlarından Çevik Liderlik Yaklaşımına Geçiş

Bugün dünya çapının getirdiği pek çok soruna ulusal sınırlar içinde ve ulusal politikalarla cevap bulmak kolay olmamaktadır. Bu sorunların çözümü için küresel liderliklere büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Siyasetin ve ekonominin öne çıktığı 20. yüzyıldan sonra 21. yüzyılda evrensel olduğu belirtilen pek çok bilgiye şaibeyle bakılacağından daha pragmatik, daha az iddialı, daha toplumsal ve kültürel değerlere bağlı ve insana özgü bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Daha iyi eğitilmiş kişilerin çoğalması ve bireyselliğin güçlenmesiyle bütün şirket ve organizasyonlarda itaatkar yöntemler yerine, iş birliği ve katılımlı yöntemleri bilen ve uygulayan liderlik yaklaşımları önem kazanmaktadır (Yılmaz, 2010, s.100).

Bugün bilim adamlarının çalışmalarının çoğunluğunun insan üzerine odaklı olduğu görülmektedir. Özellikle modern çağ döneminin pek çok felsefe kuramcısının hayatı salt anlama telaşının, bugün somut olarak inşa edilen sosyal ve iş hayatında önemli bir pencere açtığı gözlemlenebilmektedir. Geleneksel liderlik kuramlarının da zaman geçtikçe insanı yönetebilmek açısından yetersiz kaldığı anlaşılabilmektedir. Liderlik kavramının alt dinamiklerini özümsemek bugün yöneticileri başarıya götürmektedir. Bugün hayat anlamlı bir dönüşümle ele alınabiliyorsa liderlik tarzlarının da işlerliğinin arttırılması gerekmektedir. Kılıç (2020)'a göre, içinde olduğumuz iç içe geçmiş katmanlar, bilgi paradigmaları sonsuz sayıda gibi gözükmemektedir. Belki de insanın yaşam içindeki varoluş hünerleri satranç oynanabilmesi ya da hafızasında çok fazla bilgi tutabilmesi değil; olağanüstü veri setleriyle ilerleyerek hızlı karar verebilmek de olmamaktadır. Belki de yaşamı anlamlandıran asıl hüner, yaşam diye tanımlanan bilgi ve varoluş kodlamaları atmosferinin derinliğine girebilmekle, onun içindeki yaşantılar üzerinden bu bilgi bütünüyle konuşabilmekle ilgili olmaktadır.

Geçmişte liderler genelde resmi yetki sahibi kişiler olarak görülmekteydi. Bunların talimatları net sınırlar dahilinde, toplumsal veya kurumsal otoritenin

ağırlığını taşımaktaydı. Bugün bu, aynı ölçüde geçerli olmamaktadır. Çünkü günümüzde kurumlar eskisine göre daha düz ve daha az hiyerarşikler, liderliğe davet edilenlerin çoğu biçimsel otoritenin pek o kadar yararlı olmadığı gerçeğiyle yüz yüze gelmektedirler. İnsanların doğru yönde harekete geçirebilmek için kişisel etki gücüne, diplomasiye ve iletişim becerilerine başvurmak, çatışmaları çözmek ve motivasyonu kullanmaları gerekmektedir (Harvard Business Essentials, 2008, s.216).

Günümüzde rekabet, küresel duruma dönüşmüş ürünlerin, hizmetlerin kullanım zamanları kısalmaktadır. Müşterilerin kişisel ve özel gereksinimlerini öngörme ihtiyacı artmaktadır. Bu açıdan, eskiden bir mal ve hizmet üreticisinin başarısı, tek bir ürünü en düşük maliyetle üretme becerisi ile ölçülürken günümüzde esneklik, çok yönlülük, sürekli gelişim ve değişimi yönetebilme, müşteri gereksinimlerindeki ve pazardaki değişimi önceden hissedip eyleme geçebilme becerisi ile yani çeviklikle ölçülmeye başlanmıştır. Belli olmayan rekabet çevresinde hayatta kalabilmek için şirketlerin yeni ve gelişmiş üretim paradigmaları geliştirmesi gerekmektedir. Bunun neticesinde de hem örgüt yapısı hem işleyiş ve iş süreçleri bakımından büyük oranda çevik işletmeler ortaya çıkmakta ve teknolojiyi de kullanarak büyük rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar (İleri ve Soylu, 2010, s.14).

Lider yönetici olarak nitelendirilebilecek modern liderler, değişik yönetim araçları kullanarak çalışanları belirlenen hedefe yönlendirme ve istenen performansı ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bir organizasyonda ana hedef organizasyonun hedeflerini gerçekleştirilmesi olarak düşünüldüğünde bu hedefin gerçekleştirilmesini sağlamak liderin sorumluluğu olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle liderler, çalışanlarını etkileme, yönlendirme ve en önemlisi de ikna etmeleri önem taşımaktadır (Gültekin, 2013, s.340).

Yaratıcılık ve yenilikçiliği ana kurum değerleri olarak kabul edip rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için kurumlarda tüm çalışanların katılımının gönüllü olarak gerçekleştiği, şirketin bir aile ve çalışanların da bu ailenin birer fertleri olarak kabul edildiği toplumcu bir kültür anlayışının kabul edilmesi ve kullanılması önem kazanmaktadır. Lider ve yöneticilere olan ihtiyacın arttığı günümüz iş dünyasında, katılım gösteren, destekleyici ve yöneltici liderlik davranışlarının şirketlerde uygulanması da yaratılan katma değer, kalite, maliyet, pazar payı bakımından olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Bakan, 2008, s.24). Yerel sınırları yok eden küreselleşme, rekabet koşullarının değişmesi, teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler

şirketleri değişmeye zorlamaktadır. Belli olmayan durumların çok fazla olduğu bir çevrede şirketlerin geleneksel yöntemlerle değişikliklere uyum sağlamasıysa zor olmaktadır. Günümüzde teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, başlıca üretim ve yönetim alanlarında olmak üzere pek çok alanda gerçekleşen çalışmalarını önemli ölçüde etkilemektedir ve pek çok terimin değişmesine, yeni terimlerin doğmasına sebebiyet vermektedir. Şirketlerin değişikliklere uyum sağlayabilmek ve hayatta kalabilmek için gerçekleşen çalışmalar sonucu ortaya çıkan bu yeni yöntemleri uygulamaları gerekmektedir (Kasap ve Peker, 2009, s.58).

Bugün iş hayatında pratik ve doğru bilgilere ihtiyaç artmaktadır. Tek bir liderlik anlayışının yetmediği, liderlik anlayışlarının birbiri ile ilişki kurduğu görülmektedir. Çevik liderlik yaklaşımını günümüzde incelemek ve farklı liderlik özellikleri ile bir arada uyum içinde bulundurmak; bunları destekleyecek kültürel normları ve temas noktalarını oluşturmak önemli bir etken olmaktadır. Bunun için işletmelerin kendi potansiyelini ortaya koyabilmeleri, kendi potansiyelini idrak etmiş ve performansa çevirebilmiş çalışanlarla mümkün olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramının İncelenmesi

Günümüzde çalışanların organizasyonlara faydaları kadar, organizasyonlardan beklentileri de önemlilik kazanmaktadır. Bu durum, hem örgütsel davranış, hem de insan kaynaklarının konuları arasında çok geniş bir yer kaplamaktadır. Çalışanların organizasyondan beklentilerini yanıtlamak, onların daha etkili çalışması için gayret göstermek, bununla birlikte daha sağlıklı ve mutlu bir işgücü için destekte bulunmak, toplumsal dengeleri gözetmek bakımından önemli bir durumu işaret etmektedir (Pekdemir vd., 2006, s.15).

Çalışan davranışlarının yöneticiler tarafından fark edilmesi, çalışanların organizasyonda olan tutumlarının anlaşılması ve bunun neticesinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz yönlerin tespit edilmesi bakımından önemli bir etken olmaktadır. İş tatmini ile alakalı araştırmalar bu konunun önemini git gide arttırmaktadır. Yöneticiler bakımından tatmin olmuş bir çalışan, iş yerine büyük bir üretkenlik, sağlıklı, olumlu bir yaşam ve mutluluk getirmektedir (Özkalp, 2013, s.80).

İş tatminsizliği olduğunda çalışanın elde ettiği sonuçlar ile beklediği sonuçlar arasında fark oluşmaktadır. Bu fark ile bir çelişki meydana gelmektedir. Özellikle örgütsel değişimin olduğu durumlarda, çalışanlara gelirleri, hakları ve güvenceleri hakkında vaatler verilip bu vaatler gerçekleşmediğinde ya da değişim çabaları başarısız olduğunda çalışanın gelirinde yükselme yerine bir düşüş meydana gelmektedir. Bu durum kişide aldatılma, güvensizlik, kişisel mutsuzluk, özetle iş tatminsizliği ortaya çıkarmaktadır (Eryeşil ve Fındık, 2014, s.123).

Liderlik kavramına tarihten bu yana yönetim eylemlerinin olduğu her yerde birbirinden farklı anlamlar ortaya konulmuş olsa da bu kavram her zaman varlığını, önemini korumaktadır. Liderlik davranışları işgörenlerin örgütleriyle bütünleşmelerini ve iş ile ilgili tatminlerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütle bütünleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görmektedir. Örgütleriyle bütünleşen işgörenler örgütlerine karşı destekleyici davranışlara yönelmekte ve örgütün faydasına gönüllü olarak çaba sarf etmektedir. Örgütler büyük hedef ve amaçlara, büyük iş tatminine sahip çalışanların varlığıyla erişebilmektedirler. Bu sebepten ötürü, liderlerin örgütlerini iyi bir şekilde

anlayıp örgüt üyelerinin iş tatminlerini etkileyen faktörleri tespit etmeleri ve iyileştirmeleri önem teşkil etmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014, s.277).

2.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İş tatmininin anlamını açıklığa kavuşturmak için, çalışanların morali ile ilişkilendirmek gerekmektedir. Bu iki kavram çok yakından ilişkilidir ve bazı yazarlar bunları eş anlamlı olarak kabul etmektedir. İş tatmini, daha çok çalışanların bir organizasyon içindeki ortak veya grup bir amaç duygusu ile nasıl ilişkili olduğuna odaklanmaktadır. İş tatmini geçmiş ve şimdiki durumlara daha uygun bir şekilde hitap etmektedir. Moral ise gelecekle ilgili duyguları ele almaktadır (Macdonald ve MacIntyres, 1997, s.2). İş tatmini çevresel, fizyolojik, psikolojik faktörlerin herhangi bir karması olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, bireylerin buldukları iş rollerine yönelik duygusal yönelimleri olarak da tanımlanmaktadır (Aziri, 2011, s.77).

İş tatmini, çalışanların işlerini gördükleri tercih edilebilirlik veya uygun olmama durumu olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini; bilinen iş faktörleri, bireysel özellikler, iş dışındaki grup ilişkisi alanlarının bir neticesi olarak genel bir tutum ortaya çıkarmaktadır. Bu faktörler analizler için asla birbirinden ayrılmamaktadır. İş tatmini, endüstriyel psikolojideki ve organizasyonların davranış yönetimlerindeki en önemli konusu olarak yer almaktadır. İş tatmininde istihdam, motivasyonunun kapsamına karar vermektedir. Örgütsel iklimin veya çevre memnuniyetinin gelişimi de belirli bir tutumun alt kümesini oluşturmaktadır. İş tatmini bu anlamda, kişinin işine karşı tavrı, ya da birinin işe etkili yanıtı olarak ortaya çıkmaktadır. Dar anlamda iş tatmini, işle ilgili tutumlar anlamına gelmektedir (Mishra, 2013, s.45).

Örgütsel davranış bakımından en mühim tutumlardan biri kişinin işine karşı geliştirdiği tutumlar olarak ifade edilmektedir. Bu duruma genellikle iş tatmini denilmektedir. Bu tutumlar olumluysa işgörenlerin tatmin seviyelerinin yüksek; olumsuzsa tatmin seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Genel olarak tüm yöneticiler, yönettikleri çalışanların tatmin ya da tatminsizliklerini anlamak istemektedirler. İş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığa etki eden bazı bireysel mekanizmadan birisi olmaktadır. İnsanların çalışma alanlarından tatmin olmaları iş yerlerine karşı olumlu hisler geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Görevlerini daha iyi yerine getirmekte, iş yerinde daha uzun zaman geçirmektedirler (Özkalp, 2013, s. 71).

İş tatmini bir iş durumuna verilen duygusal cevap olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyut ölçülenmeyip gözlemlerle açıklanmaktadır. Niceliksel olmadığı için verilerle ortaya koyulmama zorluğundan dolayı iş tatmininden kaynaklanan verimlilik durumu, tam manasıyla ölçümlenememektedir. İşgörenlerin ifadelerinden ve davranışlarından anlaşılabilir. İş tatmini beklentilerin giderilme ölçüsü olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan ortaya koyduğu işin karşılığını almak istemektedir. Beklentilerinden düşük bir maddi ya da manevi ödülle karşılaşması durumunda işinden almış olduğu tatmin düzeyi düşük olmaktadır. İş tatmini birbirleriyle ilgili çeşitli durumlarda temsili olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar işin yapısı, ücret, kariyer, örgüt yapısı, çalışma şartları gibi durumların çalışanlarda ortaya çıkardığı duygu ve düşünce halinin temsili olmaktadır (Şimşir ve Seyran, 2020, s.26).

2.3. İş Tatmininin Özellikleri

İş tatminin en mühim özelliği zihinsel olmaktan ziyade duygusal bir durum ortaya koymaktadır. Kişiye özel olması sebebiyle yöneticinin üsteleneceği en önemli durum, çalışanlarına en yüksek seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini ile ilgili ortaya konulan araştırmalarda kavram; genellikle örgütsel davranış geliştirme bakımından ve verimlilik artışı meydana getiren bir etken olarak ifade edilmektedir (Timuroğlu ve İşcan, 2008, s.246).

Şimşek (1995), iş tatmininin önemli üç boyutunu ortaya koymaktadır.

- 1- İş tatmini, bir iş durumuna verilen duygusal cevap olarak ifade edilmektedir. Böylelikle görülmemektedir ve sadece belirtilmektedir.
- 2- İş tatmini genel olarak kazançların hangi ölçüde karşılandığını ya da beklentilerin ne kadarının aşıldığının ortaya çıkarılması olarak ifade edilmektedir.
- 3- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları, örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumları temsil etmektedir.

Tutumlarla ilişkin davranışsal, duygusal, bilişsel olmak üzere üç temel bileşenin varlığından bahsedilmektedir. Tutumu üç temel bileşenli olarak görmek, onların karmaşıklığını, tutumlarla davranış arasındaki potansiyel ilişkiyi anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu bileşenlerin birbirleriyle yakın ilişkide olduğu ve özellikle biliş ve duygunun pek çok yönden birbirinden ayrılamaz olduğunu hiç unutmamak gerekmektedir. Örneğin birinin adil olmayan bir şekilde davranıldığı düşünülürken,

bu duygu, bu düşünce zihinde belirirken ortaya çıkacaktır. Bu nedenle biliş ve duygu bütünleşerek birbirinden kolayca soyutlanamayan iki önemli tutum bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır.

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmininin kişiler için önemi; kişilerin genellikle yaşama bakış açılarını ortaya koymaktadır. İş tatmini yüksek olan kişilerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, psikomatik hastalıkları çok az görülmektedir. Aynı zamanda iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliği konularında verimlilikleri artmaktadır. Organizasyonlar için önemi; performans, iyi bir örgütte etkili olmaktır. Verimlilik, dengeli bir çalışma temposu, grupların arasındaki iyi ilişkileri işaret etmektedir. Örgütsel problemler, işe devamsızlık ve iş gücü devri az görülmektedir (Koçyiğit ve Akgemci, 2014, s.93).

2.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini ve kişilerin özellikleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin agresif, bulunduğu ortama uyum sağlayamamış kişiler daha çok iş tatminsizliği ortaya koymaktadır. İşgörenler başkalarıyla rahat bir ilişki kuramamaktadır. İşgörenlerin yaşama bakış açısı olumsuz görülmektedir. Bunun yanı sıra genel olarak özel hayatlarında mutsuz olan kişilerin mutluluğu işlerinde bulacağı düşüncesi ifade edilmektedir. Ortaya konulan araştırmalar bu durumu teyit edememiştir. Olumsuz tutumların yaygınlaştığı görülmektedir. Fakat neden sonuç ilişkisi netlik göstermemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005, 56).

Kişinin yaşam döngüsü ve yaşı, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde en önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu sebepten ötürü kişinin iş ile alakalı düşünce ve tutumunda da yaşı ile alakalı bazı farklılıkların olması mümkün olmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle beraber çalışanın tecrübeleri de artış göstermekte ve bu duruma ilişkin olarak tatmin seviyesinde bir artış görülmektedir (Aşık, 2010, s.38).

Çalışanın medeni durumu, yaşam kalitesi, endişe ve sorumlulukları üzerinde de bir etkiye sahip olmaktadır. Bu bakımdan iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bireysel faktörleri konu alan çalışma sonuçları, evli çalışanların iş tatmin düzeylerinin bekarlardan yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak evli çalışanların aile hayatından kaynaklanan

yaşam doyumunun iş doyumuna yansımaları gösterilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.59).

İş tatminine etki eden önemli unsurlardan birisi de cinsiyet olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin cinsiyetleri işe karşı tutumlarının ortaya çıkmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar ortaya çıkarabilmektedir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiye değinen araştırma sonuçları ele alındığında, bu görüşü destekleyen veriler ile birlikte kadın ve erkek işgörenlerin şartlar eşit olduğunda iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği de anlaşılmaktadır (Aşık, 2010, s.39).

Bireysel statü iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Güney (2008), bir kişinin sosyal sistemdeki konumunun belirlediği hak ve görevleri açıklamaktadır. Statü biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde görülebilmektedir. Biçimsel statü bir örgütün belirlediği sıralamaya göre oluşmaktadır. Biçimsel olmayan statü ise bireyin toplum tarafından aktarılan saygı duyma, sevgi ve sempati derecesine göre farklılık gösteren ve toplumun kendi iç dinamikleri neticesinde meydana gelen bir pozisyonu ifade etmektedir. İster biçimsel olsun ister biçimsel olmayan olsun, birey için statü her zaman iş tatmini sürecinde önemli etkenlerden biri olmaktadır.

Cano ve Miller (1992)'e göre çalışanın tecrübeleri, çalışan ile işveren arasında bulunan ilişkiye bağlı olarak çalışanın işten beklentilerini makul bir seviyede tutmasına neden olmaktadır. Bu da çalışanın iş tatminini arttırmaktadır. İş deneyimi olan kişiler, deneyimsiz kişilere göre iş ile ilgili umduklarını ve işin o kişilerden ne umduğunu daha elverişli ve ussal bir biçimde algılayabilmektedirler. Böylelikle çalışan ve çalıştıran arasında müşterek bir anlayış ortaya çıkmakta, istenilen karşılıklı etkileşim daha üst seviyede meydana gelmektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma koşulları ya da ortamının koşullarının örgütsel iş tatmini üzerinde etkili olan orta düzeydeki faktörler olarak ele alınmaktadır. Eğer çalışma koşulları uygunsa başka bir deyişle iş yeri temiz, ışıklandırma, ısı, renklendirme ve nem bakımından insan sağlığına uygun şartlara sahipse bu durum çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş tatmininin yükselmesine yol açmaktadır. Öte yandan çalışma şartları bir kişinin işini uygun bir şekilde yapmasına elverişli değilse yani iş ortamı sıcak, kirli, gürültülü ve tehlikeliyse bu durumda iş tatmini olumsuz olarak etkilemektedir. Başka bir ifade ile çalışma ortamının etkisi, tıpkı iş arkadaşlarının etkisine benzer bir durum

göstermektedir. Ortam iyiye tatmin seviyesi yüksek, ortam kötü ise tatmin seviyesi düşük olmaktadır (Özkalp, 2013, s.76).

İletişim, örgüt çalışanlarının kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini, üstlerinin veya diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme fırsatı sağlamaktadır. Örgütsel hayatta bilginin aktarılmasının yönetsel bakımdan önemli olmasının yanı sıra çalışanın olumlu tutumlar ortaya koymasında da iletişimin önemli rolü bulunmaktadır. İletişimin var olmaması, eksikliği veya yeterli olmaması örgütsel alanda belirsizliğe sebep olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimliliğin azalması, devamsızlık, işten ayrılma yönelimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin ortaya konulması ise belirsizlikle baş etme fırsatı sağlamaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.3).

İş tatmininin örgütsel unsurlarının birisi de ücret olarak ifade edilmektedir. Çalışan işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve gereksinimlerini karşılama seviyesi belirlemektedir. Çalışan görev aldığı işyerinin ortaya koyduğu ücret mekanizması ve terfi politikasının adil, beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret, işin kişiden istediklerine, kişinin yeteneğine, toplumun ekonomik durumuna göre adilse çalışanın işine karşı tutumu olumlu olmaktadır. Alınan ücretin iş tatmini bakımından diğer kişilere oranla dengeli olması yüksek olmasından daha önemli olmaktadır. Araştırmalar ücretlerin çalışanlar açısından çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan çalışılan işletmedeki terfi olanaklarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu tespit edilmektedir. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önem teşkil etmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar çalıştıkları iş karşılığında takdir edilmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında dengeli bir ilişki olduğu bilinmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005, 58).

Kişinin beraber hareket ettiği grubun yapısı ya da doğası da iş tatmininde önemli bir unsur olmaktadır. Arkadaş ilişkileri iyi, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde orta seviyede bir etkisi bulunmaktadır. Kişinin dahil olduğu grup çalışana katkı, rahatlık, tavsiye ve iş konusunda çeşitli desteklerde bulunuyorsa böylesi bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Kişi işini sevmese bile, arkadaşları sebebiyle işinden memnuniyet duymaktadır. İyi bir iş grubu, çalışma hayatını daha zevkli bir duruma getirebilmektedir. Eğer çalışanlar böyle bir iş

grubu içinde bulunmuyorsa, bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir (Özkalp, 2013, s.76).

İş tatminini etkileyen örgütsel unsurlardan birisi de kararlara katılma olarak ifade edilmektedir. Kararlara katılım bilhassa çalışanlara, kararların üst yönetimce alt kademelere dayatılmak istendiği durumları bozmak bakımından önemlilik teşkil etmektedir. Böyle bir anlayış, çalışanlar üzerinde iş doyumunu arttırmaktadır (Özpehlivan, 2018, s.57). Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli etkenlerinden birinin çalışanlar olduğu tartışılmaz bir gerçek olmaktadır. Çalışanların kendileriyle alakalı kararların alınma sürecine katılmasının, onların bu kararları benimsemelerine yol açtığı ve bu kararların gereğinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarda motivasyon oluşturduğu düşünülmektedir Demirtaş ve Alanoğlu, 2015, s. 84).

Yükselme olanakları da iş tatmini bakımından önemli olmaktadır. Çok daha hızlı, sık sık gerçekleşen yükselmeler iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır. Terfinin adil bir şekilde yapılması önemlilik teşkil etmektedir. Terfi almayı daha çok hak eden bir kişi varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi kaygı ve mutsuzluk ortaya çıkarmaktadır, iş tatmini olumsuz açıdan etkilemektedir. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde işgörenler olumlu yönde etkilenmektedir, iş tatmini yüksek olmaktadır. Fakat terfisini ortaya koyduğu performans neticesinde alan bir kişinin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan kişiden daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle üst kademelerdeki yöneticilerde terfi daha yüksek iş tatminlerine yol açarken astlarda terfi daha düşük iş tatminine yol açmaktadır (Özkalp, 2013, s.75). Terfi etme imkanı olan işgörenlerin işine olan bağlılığı ve çalışma isteği artış gösterirken kariyer sisteminin net bir şekilde belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin gerçekleşmediği işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanmaktadır. Eğitim kurumlarında işgörenlerin kariyer mekanizmaları kıdeme dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Daha önce belirtildiği gibi kişisel bir başarı değerlendirme ve bunun sonucunda olan bir kariyerde ilerleme fırsatı bulunmamaktadır. Son yıllarda uygulanmaya başlayan ve uygulanış sistemi bakımından adaletsiz olduğu eleştirilerine maruz kalan uzmanlık sınavı ile kariyerde ilerleme fırsatının herkese eşit ve adil olarak uygulanması yöntemi benimsenmektedir ya da benimsenmeye çalışılmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.6).

Çalışanların tepesindeki danışmanları ile olan ilişkileri de orta seviyede bir tatmin kaynağı olmaktadır. Danışmanlık biçimi iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi çalışana yönelik olmaktadır. Yani danışman kişi, çalışanlar şahsen ilişki kurarak onların problemleriyle ve refahıyla yakından ilgilenmektedir. Bu durumda danışman çalışanın iş hayatını gözlemlemektedir, olumlu tavsiyelerde bulunmaktadır ve bireyin diğer kişilerle olan ilişkilerini düzenlemektedir. İkinci tarz danışmanlıkta yöneticilerin, çalışanların alınacak bazı kararlara katılımına onay verilmesi şeklinde olan danışmanlık olarak ifade edilmektedir. Katılımcı bir ortamın ortaya çıkarıldığı bir danışmanlık şeklinin, çalışanların doğrudan kararlara katılımına izin veren bir sistemden daha etkin bir iş tatmini ortaya çıkardığı elde edilen çalışmalar neticesinde ortaya çıkmaktadır (Özkalp, 2013, s.75).

2.5. İş Tatmini Kuramları

Bu kısımda, örgütlere çalışanların iş tatminine ilişkin model ve kuramlar aktarılmaktadır. Aktarımda kuramların ışığında, geleneksel ve modern yaklaşımlar gözden geçirilerek, çalışanların örgütlerde iş tatminini yükselten ve düşüren görev tasarımlarının nasıl olması gerektiğinin üzerinde durulmaktadır. İş tatmini kuramları, hangi işlerin iş tatminini etkilediğini ve çalışanların iş tatminini arttırmak için neler yapılabileceğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. İş tatminini farklı yönleriyle inceleyen kuramlar Kapsam Teorileri, Süreç Teorileri olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İçerik veya kapsam teorilerinin en tatnınımsı Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, insanların hiyerarşik bir düzen ortaya koyan çok sayıda ihtiyaç tarafından motive olduklarını öne sürmektedir. Günlük hayatta insanları davranışa yönlendiren, bir açıdan motive olan beş temel ihtiyaç grubu bulunmaktadır. Bunlar; temel fizyolojik, güvenlik, sosyal (bağlanma, aidiyet), itibar ve saygı görme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak sıralanabilmektedir (Şimşek, 2008, s.217).

Einstein vd. (2016), ihtiyaçları daha yakından şu şekilde incelenmektedir: Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın hayatta kalması için fiziksel gereklilikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinimler karşılanmadığında insan vücudu gerekliliklerini yerine getirememekte, düzgün çalışmamakta ve sonuçta başarısızlık ortaya çıkmaktadır.

Yiyecek, su, hava insanlarda ve tüm hayvanlarda hayatta kalmak için metabolik gereklilikler olarak tanımlanmaktadır. Giyim ve barınak gerekli koruma sağlamaktadır. Yeterli olan doğum oranlarını muhafaza etmek için insan cinsel içgüdüsünün yoğunluğunu şekillendirirken cinsel rekabet de ilgili içgüdüğü şekillendirebilmektedir. Bir bireyin fizyolojik gereksinimleri göreceli olarak giderildiğinde, güvenlik ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır ve davranışa hükmetmektedir. Fiziksel güvenliğin olmaması; doğal afet, aile içi şiddet, savaş, çocukluk tacizi vb. sebeplerle insanlar travma sonrası stres bozukluğu veya kuşaklar arası travma yaşayabilmektedirler. Ekonomik güvenlik olmadığında bu güvenlik ihtiyaçları, iş güvenliği tercihi, şikayet prosedürleri gibi şekillerde kendini göstermektedir. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderildikten sonra, insan gereksinimlerinin üçüncü düzeyi bağlanma ve aidiyet olarak ortaya çıkmaktadır. Maslow'un bu hiyerarşisi düzeyindeki eksiklikler, misafirperverlik, ihmal, utanma, dışlama vb. nedenlerle kişinin genellikle duygusal bakımdan önemli ilişkiler kurma ve devam ettirme yeteneğini olumsuz yönde etkilemektedir. Çoğu insanın istikrarlı bir saygıya ihtiyacı bulunmaktadır. Maslow, itibar ihtiyaçlarının iki versiyonunu ortaya konmaktadır. Daha düşük bir versiyon ve daha yüksek bir versiyon olarak iki şekilde ele alınmaktadır. İtibarın düşük başka bir yönü başka kişilerin saygısına duyulan ihtiyaç olmaktadır. Bu bir statü ihtiyacı olarak; dikkat, tanınma, prestij, şöhret içerebilmektedir. Daha yüksek versiyon, öz saygıya olan ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyaç seviyesi ise, bir bireyin tam potansiyelinin ne olduğunu ve bu potansiyelin gerçekleştirilmesini ortaya koymaktadır. Maslow, bu seviyeyi başarma arzusu olarak tanımlamaktadır.

Maslow alt düzey gereksinimler giderildikten sonra üst düzey gereksinimlere geçileceğini açıklamaktadır. Bu duruma göre alt düzey gereksinimleri (fiziksel ve güvenlik ihtiyacı) karşılanan çalışanlar tatmine eriştiklerinde daha üst düzey ihtiyaçlarını aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak istemektedirler. Her ihtiyacın giderilmesi çalışanın iş tatmini düzeyini artıracaktır. Çalışanların ihtiyacını gidermesi neticesinde işinden tatmin duyması daha üst basamaklar için daha çok motive olmasını sağlayabilmektedir. Üst düzey basamaktaki ihtiyaçların giderilmesi çalışanların daha fazla içsel olarak motivasyonunu artırabilmektedir. Daha fazla motive olan çalışan daha çok işine yoğunlaşarak daha fazla tatmin sağlayabilmektedir (Doğan ve Aslan, 2018, s.116).

2.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, yönetim araştırmalarında önemli bir etkiye sahip çift faktör kuramı olarak ifade edilen motivasyon kuramını geliştirmektedir. Herzberg, yüzlerce işgörene; daha çok iş yapmak için kendilerini en iyi hissettikleri zamanla, işe motivasyonu bakımından kendilerini en kötü hissettikleri zamanı söylemelerini istemektedir. Araştırma bulgularında Herzberg, işgörenlerin tatminsiz oldukları çalışma alanının özelliklerinin motive edici alanın özelliklerinden önemli farklılıklar gösterdikleri neticesine ulaşmaktadır. Herzberg, araştırma bulgularından, kişilerin iş hayatında motivasyon durumlarını etkileyen ya da ortaya koyan farklı iki faktör grubu bulunduğunu elde etmektedir. Kuramını çift faktör başlığı altında formüle etmektedir (Şimşek, 2008, s.220).

Hijyen faktörleri aynı zamanda bakım faktörleri olarak da adlandırılmaktadır. Bu faktörler arasında; Şirket politikası ve yönetimi, teknik denetim, süpervizörle kişilerarası ilişkiler, akranlar ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, maaş, iş güvenlik, bireysel yaşam, çalışma koşulları ve durumlar yer almaktadır. Herzberg'e göre bu faktörler makul bir memnuniyet düzeyini korumak için gereklidir ve ayrıca memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir. Hijyen faktörler doğrudan motive edici olmamaktadır. Ancak memnuniyetsizliği önlemek için gerekli olmaktadır ve aynı zamanda bir motivasyon için başlangıç noktası oluşturmaktadır. Herzberg'e göre motive edici faktörler ise, işin içeriğiyle ilgili olmaktadır. İyi iş performansıyla sonuçlanan güçlü motivasyon seviyeleri bu faktörler arasında olmaktadır. Bu nedenle bu faktörlere, tatmin edici veya motive ediciler olarak da denilmektedir. Bu faktörler arasında; başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, olasılık, kişisel gelişim ve sorumluluk bulunmaktadır (Dartey-Baah ve Amoako, 2011, s.2).

Herzberg'e göre tatmine ve tatminsizliğe sebep olan faktörler birbirinden farklılık göstermektedir. Başka bir anlam ile, tatmin olma duygusu motivatör faktörlerle alakalıyken tatminsizlik duygusu hijyen faktörlerle ilişkili bulunmaktadır. Hijyen faktörlerinde yapılacak iyileştirmelerle, sadece işgörenlerin tatminsizliği önlenmektedir. Kişileri mutsuz olmalarını önlemek ya da kişileri mutlu kılmak, her zaman işgörenin işinden tatmin olduğunu ifade etmemektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s.164).

İş tatmini ile alakalı pek çok araştırma ortaya koyan Herzberg, iş tatmini ile iş tatminsizliği arasında zıtlık olmadığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra geliştirdiği Çift Faktör Kuramı'nda, Herzberg iş tatminini ortaya koyan iki temel faktör olduğunu, bunlardan başarı; takdir gibi faktörlerin iş tatminine sebep olduğunu, ancak bu faktörlerin olmaması durumundaysa iş tatminsizliğinin olmadığını açıklamaktadır. Aynı zamanda, çalışma şartlarının elverişsiz olması, ücretin düşük olması gibi olumsuzlukların olması durumunda iş tatminsizliğinin olduğu söylenmekteyken, bu olumsuzlukların düzeltilmesi neticesinde iş tatmininin olmadığını açıklamaktadır (Aşık, 2010, s.36).

Herzberg modelinin çalışma yaşamı ile alakalı ilk model olması ve çalışma koşullarıyla işten ortaya çıkan tatmin ile motivasyon arasında ilişki kurması ve bu iki etkenin örgütsel performanslarıyla ilişkilendirmesi bakımından modelin üstünlüğü tartışılmaz bir gerçek olmaktadır. Modelin yetersiz kaldığı bir husus, gelişmiş ülkelerde çalışanlar için hijyen faktörleri olarak kabul gören ücret faktörünün gelişmekte olan ülkelere göre önemli bir motivasyon faktörü işlevi olduğunu önceden öngörememiş olması olarak ifade edilmektedir. Ancak, bu husus da önemli bir eleştiri olarak kabul edilmeyebilmektedir. Çünkü Herzberg modelini aslında Amerika gibi zengin ülkeler için ortaya koymaktadır (Şimşek, 2008, s.222).

2.5.3. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

McClelland, bir motivasyon teorisi önermiştir. Teorinin etkisi, kişilerde bir ihtiyaç güçlü olduğunda, kişiyi davranışları kullanmaya motive etmektedir. McClelland'ın ana teması, gereksinimlerin kişinin kendisiyle başa çıkarak öğrenilmesi ifade edilmektedir. İhtiyaçlar öğrenildiği için, ödüllü, daha yüksek bir frekansta tekrarlama eğilimindedir. McClelland'ın başarı motivasyonu kavramı da Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi ile ilgili olmaktadır. İnsanlar yüksek başarı motivasyonu ile ilgilenme eğilimi göstermektedir. Düşük başarı motivasyonuna sahip insanlar, çevre konusunda daha endişeli olmaktadır (Pardee, 1990, s.14).

Başarı güdüsü veya bazılarının nitelendirdiği gibi kazanılmış ihtiyaçlar teorisi, insanların hayatları boyunca ve hayattaki deneyimleri sonucu elde ettikleri ihtiyaçları üç şekilde incelenmektedir. Söz konusu ihtiyaç tipleri şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Başarı ya da başarıma ihtiyacı:** Zorlu işleri başarıma ve yüksek seviyede başarı elde etme, zorlu işler ya da görevlerin üstesinden gelme istek ve arzusu başarı güdüsüne örnek olarak verilebilmektedir.
- **İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı:** Kişiler arası yakın ilişki kurma, çatışmadan kaçınma, sıcak dostluklar ve arkadaşlık ilişkisi geliştirme arzusu bu ihtiyaç türüne örnek verilebilmektedir.
- **Güç kazanma ihtiyacı:** İnsanları etkileyerek kontrol etme, başkalarının sorumluluğunu yüklenme ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma isteği şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaç türü olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2008, s.222).

Bu kurama göre, çalışanların gereksinimleri sağlanırsa, çalışanların seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilmektedir. Böylelikle örneğin, başarı gösterme ihtiyacının yüksek olduğu kişiler buna uygun olarak işe yerleştirilebilmektedirler. Kişi, motivasyonuna gerekli olan ortamın sağlanması neticesinde, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilmektedir. McClelland'm konu ile alakalı araştırmalarda başarı güdüsü yüksek kişilerin genel olarak lider rolünü benimsedikleri ve daha ileri düzey yöneticilik statülerine yükseldikleri gösterilmiştir (Fındıkcı, 2000, s.385).

2.5.4. Clayton Alderfer'in Erg Kuramı

Maslow'da ortaya koyduğu gibi Alderfer da ihtiyaçlar hiyerarşisini açıklamaktadır. Alt bir grubun ihtiyacı tatmin olmadan bir üst grup ihtiyaca geçilememektedir. Bunun yanı sıra ERG modelinde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de bulunmaktadır. Başka bir ifade ile üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürmektedir. Bu durumda, ERG Modeli, kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine ilişkin olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini ortaya koymaktadır (Küçüközkan, 2015, s.103).

Amerikalı Psikolog Clayton Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından yola çıkarak ERG kuramını ele almaktadır. ERG, Varolma (Existence) İhtiyacı, İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı ve Gelişme (Growth) İhtiyacının baş harflerinden oluşmaktadır.

Varolma İhtiyacı; İnsanların doğumdan itibaren sahip oldukları ihtiyaçları olarak ifade edilmektedir. Bu ihtiyaçlara örnek olarak yemek, içmek, barınma verilebilmektedir.

İlişki Kurma İhtiyacı; Kişilerin başkalarıyla ilişki içerisinde olmak ve onlarla görüşmek, duygu ve ilişkilerini paylaşmak istemeleri olarak ifade edilmektedir.

Gelişme İhtiyacı; İnsanların devamlı olarak kendilerini geliştirmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Başarılı olmak, tanınmak, çevrelerinde kabul görmek her insan tarafından arzu edilmektedir.

Alderfer'in teorisinde de Maslow'un teorisinde olduğu gibi ilk seviyedeki gereksimler tatmin edilirse sırayla ikinci ve üçüncü seviye ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Varolma ihtiyacı, Maslow'un teorisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişki kurma gereksinimi de bağlılık, saygınlık gibi çevre ve işle alakalı, başkalarıyla iletişim, işyerinde arkadaş, paylaşma ilişkilerini içeren ihtiyaçlar olmaktadır. Ayrıca biraz da olsa saygınlığı da içermektedir. Sonuçta, Maslow'a göre saygınlık ve kendini gerçekleştirme, kabul ettirme, Alderfer'in ERG teorisinde gelişme gereksinimlerini sergilemektedir (Mengü, 2017, s.1994).

2.5.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

İş tatmininin araştırılmasında motivasyon teorilerinin etkisi dikkat çekmektedir. Çalışmalarda sıklıkla görünen motivasyon kuramlarından biri olan Adams'ın Eşitlik Kuramı, önemi vurgulanan bununla birlikte iş tatmini araştırmalarında kullanılan bir kuram olarak ifade edilmektedir. Adams'ın, Leon Festinger'in Bilişsel Çelişki teorisine dayalı bir denge teorisi olmaktadır. Bu kurama göre kişi, yaptığı işte girdi çıktı hesabı ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile kişinin işi için ortaya koyduğu emek ve fedakârlıklar (girdi) ve sonuçta elde ettiği değerler (çıkıtı) arasındaki denge önemlilik arz etmektedir. Eşitlik kuramının ana bileşenleri; kişilerin işe katkıları, çalışanların bir işle alakalı kazandıkları ödüller, cezalar olarak ifade edilen çıktılar, çalışanların kendi girdilerini ve çıktılarını diğer kişilerle kıyaslaması, eşitsizlik durumunda kişilerin ortaya koyacağı davranışsal ve psikolojik tepkileri içermektedir (Kılıç, 2016, s.196).

Eşitlik kuramının yöneticiler için anlamı şu şekilde açıklanmaktadır: Hemen her örgütte işgörenler kendilerini ücret eşitliği veya adaleti yönünden benzerleriyle

karşılaştırmakta ve olumsuz neticelerle karşılaştıklarında durumu lehlerine çevirmek için girdi çıktı oranları üzerinde etkili olmaya çalışmaktadır. Yönetimin bu durumu peşinen kabullenip, işgörenlere sergiledikleri performans karşılığında gerçekleşecek ödemelerde adaletli, kabul edilebilir bir dengeyi gözetmeleri olumlu bir motivasyon sürecini tesis etme ve sürdürme açısından büyük önem taşımaktadır. Personel tarafından adaletsiz olarak düşünülen ödemeler, yönetim tarafından düzeltilip dengelenmedikçe, katlanılması zor bir yük ve şikayet konusu haline dönüşebilmektedir. Bu durumun muhatabı olan personel, önce çalışma alışkanlıklarını ve daha sonra sistemi değiştirmeyi denemektedirler. Bu iki girişimlerinde de başarısız oldukları zaman da işlerini bırakma yolunu seçebilmektedirler (Şimşek, 2008, s.226).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, örgütsel sessizliğin eşitsizlik anlamında ortaya çıkabileceğine ilişkin ipuçları kapsamaktadır. Kişinin kendi çabalarıyla diğerlerininkini karşılaştırma sürecinde algıladığı eşitsizlikler bağlamında bazı tepkileri ortaya çıkmaktadır. Bu tepkilerden birtakımı işten ayrılma, devamsızlık gibi agresif tepkiler olurken birtakımı karşılaştırma ölçütlerinin değiştirilmesi veya işindeki gayretin azalması şeklinde olabilmektedir. Örgütsel sessizlik algılanan eşitsizliğe gösterilen bir tepki de olabilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015, s.211).

2.5.6. Edwin Locke'un Hedef Belirleme Kuramı

Hedef saptamanın elverişli olması için dönüt gerekmektedir. Başarı beklentisiyle başarı kademesi hedefe bağlılığı etkilemektedir. Zira olumlu dönüt başarı ve inanç duygularını etkilemektedir. Hedef kuramı örgütlerde incelendiğinde, işletmelerde görev alan çalışanlara kolayca ulaşılabilen, belirsiz, dönütü olmayan hedeflerden ziyade; güç ama ulaşılabilir, açık ve net, personellere devamlı dönüt sağlanan hedeflerin saptanmasının önem ve gerekliliği üzerinde durmaktadır. Hedefleri olanların, bu hedefleri Hedef Kuramı çerçevesinde umulan ve meydana gelen yönetici davranışlarını başarmak için hedefleri olmayanlara kıyasla daha çok gayret edebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu sebepten, işletmede yöneticilerin işgörenlerden büyük bir performans sergilemeleri ve onları daha etkin, elverişli çalıştırabilmeleri için amaç kuramı mühim tespitler ortaya koymaktadır (Arslan ve Göksoy, 2017, s.33).

Hedef Belirleme Kuramına göre hedefler, bir eylemin amacı olarak değerlendirilmektedirler. Bu amaç çalışma çevresinde erişilmesi arzu edilen bir

performans seviyesi veya sporda bir yeteneğin eksiksiz bir biçimde ortaya konulması şeklinde olabilmektedir. Hedeflerin hem içsel hem de dışsal özellikleri bulunmaktadır. İçsel olarak hedefler fikirlerdir (arzulanan sonuçlar), dışsal olarak ise istenen bir amacı ya da koşulu ifade etmektedirler. Hedefler, hedefin içeriği ve hedefin şiddeti olarak iki genel özellik içermektedirler Hedef içeriği, bir başarı seviyesini ifade etmektedir. Hedefin şiddeti ise kişinin bir hedef belirlemedeki gayreti, o hedefin kişinin hedef hiyerarşisinde yerini ve kişinin hedefe bağlanma derecesini ifade etmektedir. Hedef belirleme çalışmalarının tipik deneysel paradigması kendilerine bir dizi görevler verilen katılımcıların belirli zaman sınırlılıkları olan hedeflere atanarak performanslarının test edilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Durdubaş, 2020, s.11).

Hızlıca değişim gösteren dünyada bulunan bütün ülkelerin birbirine olan mesafeleri gözle görülür şekilde kısalmaktadır. Birbirleriyle etkileşim imkanları önemli bir ölçüde artış göstermektedir. Bu bakımdan hedefler kişilerden toplumlara, toplumlardan daha büyük topluluklara bunun yanı sıra tekillikten çoğulluğa, mikro seviyeden makro seviyeye, tek disiplinden birden fazla disipline doğru eğilim göstermektedir (Erhan, 2018, s.19).

2.5.7. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı; bireyin gayreti, performansı ve yüksek performansla ilişkilendirilen sonuçların arzulanma derecesi arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Beklenti kuramı, bilindik türdeki gereksinimleri ve ödülleri ortaya koymak yerine, bunların var oldukları kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Örneğin, aynı iş yerinde ve aynı grupta çalışan işgörenlerden biri, daha fazla sorumluluğa sahip bir konuma yükseltilmeyi istemesine karşılık, bir başka işgören mesai arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirme ve dayanışma gösterme konusunda yüksek bir arzu duyabilmektedir. Sonuçta işçi yükselmeyi hedeflediği konum için sıkı bir çalışma ile motive olurken, ikinci tip işgören ise grupta bütünleşip dayanışma içine girmesini sağlayacak ekip çalışması ile motive olmaktadır (Şimşek, 2008, s.228).

Kişi, kişisel netice elde etmede örgütün belirlediği hedeflere ulaşmanın faydasına inanıyorsa, örgütün hedefi değer kazanmaktadır. Örneğin, arzu edilen terfiyi alabilmesi için kişi yüksek bir performansa güdülenebilmektedir Yüksek performans örgütün hedefi olmaktadır. Başka bir açıdan, terfi için bir araç olmaktadır. Beklenti, ilk bakışta yararlılık kavramına benzer gözükse de aslında farklı anlam taşımaktadır.

Yararlılık örgütsel hedeflerle kişisel amaçlar arasındaki ilişkiyi; beklenti, örgütsel hedeflerle ortaya konulan gayret arasındaki ilişki olmaktadır. Başka bir ifadeyle ortaya konulan gayret kişiyi yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürecektir midir? sorusunu açıklayan bir kavram olmaktadır. Yararlılık örgütsel hedeflerin ne derece istenilen kişisel amaçlara götürdüğü ile ilgili olmaktadır (Küçüközkan, 2015, s.107).

Çalışanların bireysel gereksinimlerini eş anlamlı olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle beraber ve istenilen seviyede karşılamak yönetime düşen en mühim görevlerin başında gelmektedir. Bunu yaparken, yöneticiler, işin gerekleriyle işgörenin bilgi, beceri, yetenekleri arasında mutlaka bir uyum sağlamaya çalışmaları gerekmektedir. Açıklanan bu durum, yüksek bir motivasyon için vazgeçilmez bir koşul ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, örgütte motivasyon seviyesini yüksek tutmak amacıyla, yöneticiler; çalışanların davranışlarına egemen olan ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılamak üzere örgütün sunduğu sonuç ve ödülleri önceden açıklamak ve çalışanların bu sonuçlara ulaşmaları için kendilerine gerekli araç, gereç, zaman ve eğitim fırsat ve olanaklarını vermeleri gerekmektedir (Şimşek, 2008, s.228).

2.5.8. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklentiler Kuramı bazı örgütsel koşullara dikkat edilerek geliştirilmektedir. Böylelikle modelin daha sağlam temellere oturtulması amaçlanmaktadır. Bu modele göre, Vroom'un beklentiler kuramında da belirtilen çalışanın işinden tatmin olması için beklentilerinin gerçekleşmesi yetersiz olmaktadır. Ayrıca ilk başta, çalışan örgütte gösterdiği performans neticesinde kazandığı ödülü adil olarak algılaması gerekmektedir. Çalışan, kendisini aynı işi yapan diğer çalışanlarla kıyasladığında, ortada bir adaletsizliğin olduğunu algılasa ortaya tatminsizlik çıkmaktadır. Kişinin elde ettiği ödül, algıladığı ödülünden azsa işi tekrar tatminsiz olmaktadır. Bu model aynı zamanda iş görenin örgütte üstlenmiş olduğu rol ve görevlerin açık bir şekilde açıklanmaması, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemiş olması durumunda başarı ve çabayı olumsuz yönde etkileyen rol çatışmalarının varlığını da ifade etmektedir (Oksay, 2005, s.31).

Bu teori, Vroom'un modelini temel almaktadır. Ama modele birtakım eklemeler yapmaktadır. Lawler ve Porter, büyük bir çabanın her zaman büyük bir performansa götürmeyeceğini açıklamaktadır. Bu açıklamadan yola çıkarak, çabanın beklenen performansı meydana getirmesi için çaba sarf eden kişinin yeterli bilgi ve

yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bu kuramın ek olarak ortaya koyduğu diğer bir kavram da insanın kendisi için algıladığı rol olmaktadır. Rol kavramı istenen davranış tarzları olarak ifade edilebilmektedir. Motivasyon için önemlilik teşkil eden, insanların performans sağlayabilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleri olmaktadır. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilmekte ve bunun neticesinde insanların performansları engellenmektedir. Çaba, bilgi ve algılanan rol ile alakalı sağlanan performans ödüllendirilmektedir. İlgili ödül birincil neticeyi ifade etmektedir. Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerce ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği konusunda düşünmektedirler. İnsanlar performanslarıyla başkalarının performanslarını mukayese etmektedirler ve performansları karşılığı elde etmeleri gereken ödül ile alakalı bir kaniya varmaktadırlar (Omirtay, 2009, s.42).

Modele göre, eğer ödüller iş tatminini ortaya çıkarıyorsa ve belirli durumlarda, başarı ödülleri peşinde getiriyorsa, o halde başarı ile iş tatmini arasında bir ilişki yeni bir değişkenle, diğer bir ifadeyle ödüllerle oluşabilmektedir. Dışsal ödüller, işletme tarafından denetlenen ödüller olarak ifade edilmektedir. Bu ödüllerin başarıyla daha az ilişkisi olmaktadır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak açıklanmaktadır. İlişkinin zayıf olmasının sebebi başarıyla direkt ilgili olmaması olarak ele alınmaktadır. Bu ödüller daha çok orta düzey gereksinimleri tatmin etmektedir. İçsel ödüllendirme, daha dengeli ve uzun süreli olmaktadır ve başarıyla direkt ilişkisi bulunmaktadır. İçsel ödüllenenin en iyi örneği, bir işi başarmaktan ötürü duyulan haz olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple, kendini gerçekleştirme ihtiyacını ya da daha üst ihtiyaçları gideren her ödül, içsel ödül olarak açıklanmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.149).

2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği hem kişi, hem de örgüt bakımından pek çok olumsuz netice ortaya çıkarmaktadır. İş tatmini olmayan çalışanlarda şikayetler, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, hatta iş değişikliği ve işi bırakma gibi örgüt açısından çok mühim neticeler ortaya çıkarmaktadır. İstenmeyen durumlarla karşılaşmayı istemeyen örgütlerin çalışanların iş tatminine önem göstermeleri gerekmektedir. İş tatmini olmayan işyerinde çalışanın performansı üzerinde etkisinin fazla olması, her zaman örgütler için önemli olmaya devam etmektedir (Şimşir ve Seyran, 2020, s.31). Aynı zamanda iş tatminsizliğinin ve tükenmişliğin kişi ve örgüt bakımından birçok olumsuz

neticesi olduğu gibi örgütsel sessizliğin de bu neticelerden birisi olabileceği anlaşılmaktadır. İş tatmini ve duygusal tükenmişlikle örgütsel sessizlik etkileşimi açıkça ele alınmaktadır (Aktaş, Şimşek, 2015, s.211).

İşyerinde, yaptığı işin çalışan tarafından bir şey ifade etmemesi, sorunların yöneticiler tarafından gerekli bir biçimde ve zamanında yapılmaması, alınan kararların işgörene gereği gibi aktarılmaması gibi olaylar neticesinde işgören örgüte yabancılaşmakta ve bezginlik yaşamaktadır. Ayrıca beklentilerin karşılanmaması işgörenin çocuksu tepkilerine ya da saldırganlık davranışına sebebiyet vermektedir (Aşık, 2010, s.45).

Kişinin işinden beklentileri ve işi ile ilgili elde ettikleri arasındaki farklılık, kişilerin kişisel algılamaları esasına dayanmaktadır. Bu sebeple algı farklılıkları iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Ergeneli, Eryiğit, 2001, s.160). İş doyumsuzluğu, şirketlerde genel işleyişi negatif yönde etkilemektedir ve organizasyonun genel psikolojik durumunu bozmaktadır. Motivasyonu azaltmakta, personellerin devamlılık durumunu negatif etkilemektedir. Kurum içindeki tertipi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Personellerin iş doyumunu seviyesi yüksek olan işletmelerdeyse elverişli yönetim anlayışlarıyla beraber daha verimli bir kurum imajı ortaya çıkarabilmektedir (Özpehlivan, 2018, s.60).

İş tatminsizliği ortaya çıkardığı boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır. Ancak araştırmalar bu etkileri göz ardı ederek genellikle örgütsel etkileri üzerinde durmaktadır. İşe gitmede isteksizlik, işten ayrılma, işten uzaklaşma isteği, işbirliği sağlayamama, yetersizlik duygusu, isabetsiz kararlar, iş miktar ve kalitesindeki düşüklük sonuçlarına dikkat çekmektedir. Bu neticeler günümüz rekabet koşullarında işgörenlerin rekabette üstünlük gücünü oluşturduğu şeklindeki bilgiyle beraber ele alındığında, örgütler iş tatminsizliğinin gelecek için önemli bir sorun olduğunu daha iyi algılamaktadır (Kök, 2006. s.297).

2.6.1. Devamsızlık

İşe devamsızlık işgörenin fiziksel olarak işyerinde olmamasıdır. İşe devamsızlık konusunda elde edilen araştırmalarda, mazeretsiz işe devamsızlık ve mazeretli işe devamsızlık olarak iki ayırım yapılmaktadır. Bazı araştırmalardaysa mazeretli ve mazeretsiz işe devamsızlığı ortaya koyan faktörlerin işletmelerin kendine

özgü değerlendirmelerine ilişkin olduğundan, bu konuda ele alınacak kesin ayrımlara şüpheyle yaklaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, sadece mazeretsiz işe devamsızlık konusunun motivasyon ve iş tatmini gibi psikolojik konularla alakalı olduğu açıklanmaktadır (Şahin, 2011, s26).

İşgörenin kendi isteğiyle (kaza, sağlık, mücbir nedenler dışında) işe gelmemesiyle devamsızlık durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durum işgörenin insiyatifinde olmaktadır. Örgütsel bağlılığın artması devamsızlığı azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık düzeyiyle devamsızlık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerde devamsızlık gözlenmemektedir. Literatürde devamsızlıkla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin çok güçlü olmadığına dair bazı araştırmalar olmasına rağmen, yöneticiler tarafından devamsızlıkla bağlılık arasındaki ilişki göz ardı edilmemektedir (Karasoy, 2014, s.55).

2.6.2. Personel devri

Devir hızı ile iş tatmini arasındaki ilişki organizasyonlarda farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel kimliğin devir hızı, kısmen işin tatminine aracılık etmektedir. İşten ayrılma oranları, sadece organizasyondan ayrılan çalışanın davranışını etkilememektedir. Organizasyonda çalışmaya devam edenlerin de davranışlarında olumsuz bir etki bırakmaktadır. Bu durum aynı zamanda iş yükü yoğun olan çalışanların düşük moraliyle de sonuçlanmaktadır. Devir hızı, karşılığında çalışanların etkinlik ve verimlilik düzeyini etkileyebilmektedir.

Personel devir hızının şirketler için ciddi bir etkinlik işareti olduğu ve az seviyede tutulmasının gereği ortaya konulmaktadır. Elde edilen çalışmalarda personel devir oranının yüksek olması durumunda, çalışanların verimliliğinin düştüğü, üretim kalitesinin azaldığı ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmalarda personel devir oranının düşürülmesi için; personelin iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılığının artırılmasıyla çalışma şartlarının iyileştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır (Tuna, 2007,s.47).

İşin kişilik ile uyumu, iş ilişkilerinin önceden tahmin edilebilirliği, örgüt dışı iş seçeneklerinin varlığı, alınan ücret, iletişim seviyesi, merkezileşme derecesi, genel ekonomik durum, pazar şartları, işin maliyetleri, iş alanı, iş stresi, iş güvenliği, zaman çatışması, çalışanların ailevi sorumlulukları, eğitim olanakları, özerklik, terfi olanakları, sosyal destek, karar verme yetkisi, kişisel gelişim olanakları, kişisel özellikleri, yöneticilerin davranışları ve mesleki bilgiye ulaşma gibi farklı pek çok

değişkenin personel devir sürecinde var olduğu ortaya konulmuştur. Farklı araştırmacılar farklı modeller geliştirerek bu süreci özetlemektedirler. Her çalışan için ve her örgüt için personel devir sürecinin farklı olabileceği önemlilik teşkil etmektedir. Örgütlere düşen görev, ayrılan her personel için kurumdan neden ayrıldığı ve neden başka bir kurumu tercih ettiğine dair sistematik bilgileri toplanması ve değerlendirmesi olmaktadır. Ayrıca bu verileri kaydetmek amacıyla ayrı bir veri tabanı oluşturulması gerekmekte ve ilgili veri tabanına giden personele ait bilgilerin girilip girilmediği düzenli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir (Demirkıran ve Erdem, 2014, s.306).

2.6.3. Yabancılaşma

İş tatminsizliğinin belirleyicileri ile yabancılaşmanın belirleyicileri arasında birçok benzerlik söz konusu olmaktadır. Örgüt içi ilişkiler, yönetim, hiyerarşi, bürokrasi, çalışma şartları, liderlik algısı, denetim, çalışanın yönetime katılma durumu, terfi imkanı gibi birçok faktörden ötürü çalışan iş tatminsizliğine ve yabancılaşmaya sürüklenmektedir. Aynı zamanda iş tatminsizliği ve yabancılaşma neticesinde beliren durumlar da; örneğin, işgücü devri, devamsızlık, iş geciktirme, işgörende görülen çeşitli fiziksel ve psikosomatik rahatsızlıklar vb. durumlarda benzerlik göstermektedir; Yabancılaşmanın görüldüğü alanlarda yalnızca kişi değil, örgüt ve toplum da olumsuz yönde etkilenmektedir. İşinde kendini özgür hissetmeyen, karar verme yetkisi azaltılan, örgüt politikalarında etkisiz kalan, monoton çalışma süresi boyunca devamlı aynı şeyi tekrarlayan, çalışma arkadaşlarından tecrit edilmiş kişinin bu gibi sebeplerle yabancılaşması işgörende kalıcı fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara neden olmaktadır (Turan ve Parsak, 2011, s.6).

İşgörenler, kendilerinin sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissiyatına kapılmaktadırlar. Örgüt hayatında beklentilerine erişemez ve yöneticilerin sert uygulamalarıyla karşı karşıya kalırlarsa; yabancılaşmak ya da saldırgan olmak gibi farklı tepkisel davranışlar sergileyebilmektedirler. Bunun dışında; işyerindeki tatminsizlikler işletmelerin tarafından karşılanamaması keyfi, özel davranışlar ve bu gibi durumlara ilişkin olarak gelişen düşmanlık duyguları gibi unsurlar da işgörenlerin örgüte karşı yabancılaşmalarına sebebiyet vermektedir. Öte yandan; örgüt yapılarında yetersiz güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe bağlılığın azalması gibi durumlar bir çalışanın iş hayatında önemli olduğunda çalışan örgüte karşı yabancılaşabilmektedir (Şimşek vd., 2006, s.575).

2.6.4. Örgütsel Çatışma

Çağımızda hızla ilerleyen bir değişimin uzantısı olarak kişiler birçok çatışma ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kişiler kendi bireysel, toplumsal veya örgütsel yaşantılarına ilişkin çoğu zaman çelişkiye düşmektedirler. Çatışma; birbiriyle uyuşmayan iki ya da daha fazla güdünün aynı anda kişiyi etkilediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çatışma kavramı kişileri strese sokan ve bu anlamda gerginlikler ortaya çıkaran bir kavram olarak anlaşılmaktadır. Örgüt bakımındansa çatışmayı, iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan ortaya çıkan anlaşmazlık olarak ifade etmek mümkün olmaktadır (Kırel, 2013, s.149).

Örgütlerde çatışmalar çok yüksek veya çok düşük seviyelerde olabilmektedir. Örgütte varolan çatışmaların düşük olması, örgütün statükocu olduğunu, yeniliklere uyum sağlayamadığını, değişimin, ilerlemenin olmadığını göstermektedir. Artış gösteren rekabet şartları, gelişim gösteren teknoloji, günümüzdeki örgütleri devamlı gelişmeye, yaratıcı olmaya ve değişimlere uyum sağlamaya zorlamaktadır. Düşük seviyeli çatışma olan örgütlerin, bu gelişmelere yanıt vermesi hayli zor olmaktadır. Bu şartlarda bir tür yapıya sahip örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi tehlikeye girmektedir. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı taraflarını minimuma indiren, faydalı taraflarını ise maksimize eden, örgütteki çatışma seviyesini en yüksek seviyede tutan ve çatışmalarda kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını temel alan faaliyetler toplamı olarak açıklanabilmektedir (Akkirman, 1998. s.4).

Bir örgütte koşulların bozulduğuna işaret eden en mühim kanıt iş tatmininin düşük olması olarak ifade edilmektedir. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin problemleri, diğer örgütsel sorunların ardında yer almaktadır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatmakta, iç ve dış tehditlere karşı örgütün vermesi gerekli tepkiyi zayıflatmaktadır ve hatta yok etmektedir (Akıncı, 2002, s. 3).

2.6.5. İşten Ayrılma

İş tatmininin yüksek olması, işi bırakma eylemini olumlu yönde etkilemektedir. İş tatminsizliğinin yüksek olması, işi bırakma davranışını arttırmaktadır. Diğer yandan iş yerinde çalışma süresinin uzunluğu arttıkça işten ayrılma azalmaktadır. Başka bir unsur ise genel ekonomik koşullar olmaktadır. Ekonomik durum olumlu bir gelişim ortaya koyuyorsa işsizlik çok azsa bu durumda işten ayrılma oranlarında artışlar

olabilmektedir. Diğer taraftan, iş bulma olasılığı kısıtlıysa çalışanlar iş yerlerinde tatminsiz olsalar bile çalışmalarını sürdürmeye devam edeceklerdir. Neticede iş tatmininin işi bırakma üzerinde genel bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir (Özkalp, 2013, s.79).

Yaş ve kıdemden etkilenen iş tatmini alternatif ve uygun iş imkanlarının var olmasıyla birleştiğinde, çalışanın örgütten ayrılma veya diğer bir pozisyon için arayışa girmesini büyük ölçüde etkilemektedir. Kişiler başka bir organizasyonda kariyerlerini sürdürmek için, yeni bir kariyer hedefi elde etmek için, emekli olmak veya iş hayatından çekilmek için var olan organizasyonlarını bırakma yolunu seçebilmektedirler. Ayrılma isteklerini etkileyen yaş gibi unsurlar bir organizasyonu bırakmanın diğer bir nedeni olan emeklilik isteğinin bir habercisi olabilmektedir (Yücel ve Demirel, 2013, s.163). İşten ayrılmaların çoğalması pek çok unsurdan kaynaklanabilmektedir. Bu durumun önüne geçilmesi yöneticilerin bu sebepler hakkında bilgi sahibi olmasıyla mümkün olmaktadır (Tuna, 2007, s.47).

2.7. İş Tatmininin Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkileri

İşlemlerde birçok olumsuz durum göz önünde bulundurulduğundan iş tatmininin önemi artmaktadır. İş tatminsizliğinin en dikkat çekici sonucu sadakat eksikliği olarak görülmektedir. Bu açıdan işletmelerde yöneticilerin işçilere adil ve saygılı davranmaya yönelmesi önemlilik arz etmektedir. Olumsuz sonuçlar göz önüne alındığında, iş tatminine ilişkin değerlendirmelerin yapılması, çalışanın etkililiğinin sağlıklı bir işareti olabilmektedir.

Yüksek seviyede iş tatmini, çalışanların iyi bir duygusal ve zihinsel durumunun işareti olabilmektedir. İkincisi, iş tatmini seviyelerine ilişkin olarak çalışanların davranışları, çalışanların işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Buradan yola çıkarak, iş tatmininin olumlu davranışla sonuçlanacağı sonucuna varılabilmektedir ve bu durumun tam tersi, işten memnuniyetsizlik çalışanların olumsuz davranışlarına neden olacaktır. Üçüncü olarak iş memnuniyeti, örgütsel faaliyetlerin göstergesi olarak hizmet edebilmektedir. İş tatmini değerlendirmesi sayesinde farklı organizasyon birimlerindeki memnuniyet seviyeleri tanımlanabilmektedir (Aziri, 2011, s.79).

İş tatmininin en büyük kilometre taşı, duygusal tutumlar olmaktadır. Biyo-psiko-sosyal eylemlerden çıkan istasyonlar olarak tanımlanabilmektedir. Bu tutumlar şu şekilde dönüşmektedir: Çalışma alanındaki davranışı, işi bulmak ve artırmak için

önemli ipuçları vermektedir. İşine karşı olumlu tutumları olan işçiler çok daha başarılı olmaktadır. Bilindiği üzere liderlik ve yönetim alanında insana önem veren teoriler günümüzde daha çok kabul görmektedir. İnsanın etkileri üretimdeki sonuçlara bakıldığında açıkça anlaşılmaktadır. Etkililik arzı, yönetimlerin üretkenliği, işçilerin istekli olması ve işlerinde oldukça motive oldukları görülmektedir. İşçileri cesaretlendirmek, işlerinden memnun olmayanları memnun etmek bir motivasyon aracı olarak sayılabilmektedir. İş tatmini, iklim ve kültürden kaynaklanan bir duygu olmaktadır. Yöneticinin adil davranışlarına bağlı yönetimlerin belirlenmesi açısından ise önemlilik arz etmektedir (Çelik, 2011, s.13).

Doyum sağlamış bir işgören, içinde bulunduğu örgüt ile alakalı olumlu düşünceleri olacak, çalışma arkadaşlarına destek verecek, işin kendisinden beklentilerinin dışında bir gayret ortaya koymaktadır. Doyum sağlamış çalışanlar, acil durumlarda işlerinin başında olmaya daha yatkın olmaktadırlar, daha olumlu tecrübeler ortaya koymaktadırlar. Başka bir ifadeyle, işin kendisinden beklentilerinin dışında bir etkinlik gösterip sahip olduğu yetenek ve tecrübeyi iş yerine iletme gayreti göstermektedir. Bu düşünceden hareketle değeli bir şekilde iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişkinin varlığı söylenilebilmektedir. Fakat son yıllarda ortaya çıkarılan araştırmalar, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların adalet duygusunu algılamalarının neticesinde etkilediğini meydana getirmektedir (Özkalp, 2013, s.79).

Örgütün gelişimini destekleyecek, örgütsel dinamiklerin hatasız bir şekilde ortaya konmasını sağlayacak fikirler, işini seven, iş tatmini olan, işi ile ilgili umduklarını bulan personellerden elde edilebilecek çıktılar olarak ifade edilmektedir. İş ile ilgili doyum sağlamış bir çalışan işine bir yarar sağlamak konusunda çaba sarf etmektedir. İçinde bulunduğu organizasyona karşı olumlu düşünceler geliştirmektedir. İşine devam etmeyi istemektedir. Bu anlamda örgütsel altyapı ve kültürel birikimini içselleştirerek örgüte maksimum yarar sunmaktadır. Özetle, örgüt yöneticilerinin özellikle istediği bir durum olmasıyla birlikte örgütün devamlılığı adına da istenilen bir netice olmaktadır. Bunun yanı sıra küreselleşmenin ortaya koyduğu gelişme ve yenilik kavramlarının örgütler tarafından bir seçim veya tercih olmaktan ziyade önemli bir ihtiyaç olduğu varsayıldığından örgütlerin üyelerinin beklentilerine uygun gelişim göstermeleri onların menfaatine uygun getiriler ortaya çıkarmaktadır (Özpehlivan, 2018, s.61).

İş yaşantısı, bireyin işyerine, iş ile alakalı elde ettiği pek çok tecrübenin toplamından meydana gelmektedir. Çalışan, iş yaşantısı boyunca iş ile alakalı bilgi ve yeteneğini geliştirmesinin yanı sıra hissettiği mutluluk, üzüntü, kaygı gibi duyguları bakımından da gelişme meydana getirmektedir. Kişinin iş hayatında edindiği bu tecrübelerin hepsi veya tecrübelerin yalnız bir kısmı iş ile alakalı olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirmesine sebebiyet vermektedir. Bu noktadan hareketle, bireyin işi ve işyerine ilişkin olumlu tutumlara sahip olması iş tatmininin gelişmesini, iş tatmininin gelişmesi de iş ile ilgili performansın, verimliliğin artmasını meydana getirmektedir. Başka bir deyişle, bireyin var olan işyerinde üstlendiği işten memnuniyet düzeyini, işini daha iyi yapması için temel bir kıstas oluşturmaktadır (Aşık, 2010, s.46). Çağdaş yönetim anlayışının en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilen iş tatminin bazı yönetsel ve davranışsal neticeleri bulunmaktadır. Bir örgütte işlerin iyi gitmediğinin en iyi göstergesi iş tatmininin düşmesi olarak ifade edilmektedir. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azaltmakta, başka bir ifade ile yok etmektedir. Aynı şekilde çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. İşgörenlerde ortaya çıkan iş tatminsizliği zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkarmaktadır. İş tatminsizliği sinirsel ve duygusal bozukluklara neden olurken, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara sebebiyet vermektedir (Kök, 2006, s.296).

İş tatmininin araştırılmasında önemli aşamalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini açıklamaktır. Kaçış; örgütü bırakma şeklindeki davranış şekli olarak açıklanmaktadır. Sesini yükseltme; var olan koşulları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimi olarak ifade edilmektedir. Bağlılık; pasif ancak optimist bir biçimde koşulların düzeleceğine inanarak beklemek biçimindeki davranışlar olarak ele alınmaktadır. Kayıtsızlık; pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine razı olma şeklindeki davranışlar olarak ifade edilmektedir. (Özkalp, 2013, s.80).

Son yılların rekabet koşullarında başarı elde etmek için pek çok örgüt, örgütüne bağlı, örgütle bütünleşmiş, kişi ve örgüt uyumu olan, işinden tatmin olan çalışanlara sahip olma isteğinde ve arayışında olmaktadır. Bu anlamda çalışanlara gerekli örgütsel ve yönetsel desteğin verilerek, örgüt içindeki tutum ve davranışları önem vermek gerekmektedir. Bunun yanı sıra örgüt amaç ve hedefleriyle çalışanların amaç ve hedeflerini örtüştürecek örgüt sisteminin oluşturulması, uygun şartların da

oluşturulması gerekmektedir. (Sökmen ve Bıyık, 2016, s.225). Özellikle kalıcı istihdam anlayışının baskın olduğu örgütlerde, çalışanların tecrübe ve kıdem elde ettikçe, işe karşı pasif bir tutum sergilemek, monoton bir çalışma şekli gerçekleştirmek yerine, esnek, iyimser bir bakış açısıyla, hatalarından gerekli dersleri çıkarabilen, öz yeterliliklerini, umut ve esnekliklerini geliştirebilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen kişiler olabilmelerini ve böylelikle daha aktif bir tutum göstermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır (Akçay, 2012, s.137).

İşletmeler, olumsuz etkileri, maliyeti sebebiyle işe devamsızlık davranışını da denetlemek ve en az düzeye indirmek gayretinde olmaları gerekmektedir. Çünkü bu davranışın denetim altına alınması, firma süreçlerinin doğru işlemlerini, böylelikle maliyetlerin düşmesini, rekabet gücünün, karlılığın ve verimliliğin artmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda, firmalar, çalışanın yaptığı işi daha cazip hale getirme yollarını araştırmaları gerekmektedir. Böylece işin cazibeli yönlerinin artırılmasıyla çalışanın örgüte daha bağlı olmasını sağlamaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, işe devamsızlığı azaltmak için şirketin denetim politikalarının da tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin başarı veya başarısızlıklarında insan faktörünün önemli bir yeri olduğu için çalışanların karşılaşılabileceği güçlüklerin araştırılması gerekmektedir. (Şahin, 2011, s36).

Görüldüğü gibi iş tatmininin etkilediği çalışan davranışları hem bireysel hem de örgütsel anlamda giderek daha da artmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar yapmış oldukları işlerden tatmin olması, çalıştıkları işletmelerde yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir hayat ve davranış ortaya çıkarmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARARLARA KATILIM

3.1. Kararlara Katılım Kavramının İncelenmesi

Günümüzde örgüt çalışanları, özel ve kamu işletmeleri, sendikalar ve mesleki işlemlerde çalışanlar olarak basit birer çalışan olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmayı tercih etmektedirler. Katılımın bir temenniden ibaret olmaması, olması gereken formel düzenlemelerin sağlanmasına, verilen eğitimlerle katılımın yolları ve yöntemlerinin çalışanlara öğretilmesine; söylenenlerin hepsinin gerçekten istenir olduğunu ispatlayan yönetsel davranışların ortaya çıkmasına bağlı olmaktadır (Koçyiğit ve Akgemci, 2014, s.94).

Katılnalı yönetim, başka bir anlamda, örgüt çalışanlarının kişiler veya gruplar olarak örgütün çeşitli düzeylerinde alınan kararlara katılmalarının ortaya çıkarılması, 1960'lerden itibaren örgütsel değişimin temel yöntemlerinden biri halini almaktadır. İnsanları tek başına aldıkları kararları ya da alınmasında söz sahibi oldukları kararları daha basit ve daha samimimi bir biçimde benimsedikleri ve uygulama alanına iletmede de daha başarılı oldukları büyük oranda kabul görmüş bir kanı olarak ele alınmaktadır. Örgüt üyeleri, bu bakımdan düşüncelerini gerçekleştirme imkanına sahip olurken, yöneticilik yetenekleriyle yaratıcıklarını da geliştirebilmekte ve örgütsel değişim sürecine daha olumlu katkılarda bulunabilmektedirler (Şimşek, 2008, s.344).

Katılımlı yönetimle işgörenler, birtakım stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü hissedebilmektedirler. Katılımlı yönetime destek veren bir yöneticilerin çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek yeterli özgürlüğü ortaya koyabilen bir kişi olmaları gerekmektedir. Katılımlı yönetimin stresi baskılayıcı bir etkisinin olmasının yanı sıra iş performansını da arttırdığı görülmektedir. Böylelikle toplantılarda çalışanların talepleri belirlenebilecek ve denetim ortaya çıkabilmektedir. Değişikliklere olan direnç azalabilmekte ve daha kolay benimsenebilmektedir. Neticede iş taleplerine olan tolerans artabilmekte, iş stresi de azalabilmektedir (Kırel, 2013, s.149).

Uras (1995)' e göre, karar verme aşamalarının verimli bir sürece ilerlemesi amacıyla çalışanın kararlara katılması önemli bir etken olmaktadır. L. Coch ve John R. P. French'in Harvwood firmasında ortaya koydukları araştırma en çok tanınan araştırma olarak bilinmektedir. İlgili araştırmada araştırmacılar, çalışanları üç şekilde

sınıflandırmaktadır. Birinci sınıflandırmada, iş yerinde yapılacak değişimlerden sadece haberdar edilmiş, ikinci sınıflandırmada değişimin sebepleri, gerekliliği, nitelikleri ile ilgili detaylı bilgilendirilmekte, değişimleri düzenlemeye temsilcileri aracılığıyla katılmaları sağlanmış, üçüncü sınıflandırmadaysa değişimin detaylı bir şekilde açıklanmasıyla birlikte yeni işlerin planlanmasına grup olarak katılmaları sağlanmaktadır.

İşgörenlerin yönetime katılması, alınacak kararlarda söz sahibi olmasıyla etkin ve sağlıklı bir tedariki, personelin eğitimi, ar-ge çalışmaları, örgütün faaliyet alanıyla alakalı alacağı bütün kararların uygulanabilirliğinin çoğalması örgütün hayatta kalabilmesini de sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, alınan kararların yürürlüğe girmesi kadar alınan kararların müşterek bir akılla ortaya konması bu kararların uygulanabilirlik durumunu da yükseltebilmektedir (Gökalp, 2018, s.69). Örneğin, insan kaynakları yönetimi henüz işe alma sürecinde sorumluluk ve inisiyatif almaya eğilimli, iş bilgisine sahip, kendini geliştirmeye açık personeller tercih ederek katılımı sağlamada uygun bir ortam oluşturmaya yardımcı olabilmektedir. Bunun yanı sıra sunulan eğitimlerle, çalışanları gelişmelerden devamlı haberdar edecek toplantılar, yayınlarla iletişime açık bir ortamın sağlanması da katılım bakımından destekleyici olabilmektedir (Koçyiğit ve Akgemci, 2014, s.94).

3.2. Katılmanın Tanımı

Katılma, iletişim ya da ortak davranışta bulunma yoluyla belirli bir toplumsal duruma girme süreci, iştirak olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Bu tanımla yola çıkarak; katılma, insanların çeşitli iletişim biçimleriyle davranış veya beklentilerini birbirlerine aktardığı, ortak amaçlar doğrultusunda hareket ettiği süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetime katılma, işgörenlerin direkt olarak ya da temsilcileri aracılığıyla, bilhassa kendilerini ilgilendiren olaylarda kararlara söz veya oy hakkıyla katılmaları ifade etmektedir. Bu açıdan yönetime katılma, işgörenlerin karar alma sürecinde direkt veya temsilcileri aracılığıyla rol oynaması olarak tanımlanabilmektedir (Gökalp, 2018, s.70). Demokrasi bilincinin, duygusunun ortaya çıkarılmasında mühim olan unsurların temelini oluşturan katılım, vatandaşlara karar alıcıları etkin bir biçimde kontrol etme olanağı meydana getirmektedir. Yönetime katılma esas iki arayışı sergilemektedir. Birincisi, gelişmiş Batı toplumlarının eriştikleri sosyal gelişme aşamasının bir uzantısı

olarak gündeme gelen endüstriyel demokrasi arayışları, ikincisi işyerlerinde yönetimin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik arayışlar olmaktadır. Bunlardan ilki sosyal, refah devleti ve çoğulcu demokrasilerin kaçınılmaz bir neticesi olarak görülürken; ikincisi yönetim sorunlarından ve çalışanların beklentilerinden kaynaklanan yönetim ideolojilerindeki değişmelere bağlanmaktadır (Koray, 2000, s. 180). Katılımla politika meydana getirme sürecinin içinde olan vatandaşlar, alınan kararları ve ortaya konulan politikaları bu yöntemle değerlendirebilmekte ve politikalara müdahale edebilmektedirler. Demokrasi amacı özelliği gösteren katılım olgusu, verimli bir yönetsel sistemin oluşturulması ve çıkar çatışmalarının azaltılmasında da önemli bir araç olarak ele alınmaktadır (Şahnagil, 2019, s.1150). Yönetime katılma uygulamaları, ulusal düzeyde, girişim ve işyeri düzeyinde olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir. Gerçekleşme düzeylerine göre de değişik uygulamalar göstermektedirler. Yönetime katılmanın gerçekleştiği düzey ve gerçekleşme biçimine göre, işçilerin veya temsilcilerinin alınmasına katıldıkları konu ve kararlar değişmekte, buna göre de katılımın boyutları ve etkililiği belirlenmektedir (Koray, 2000, s. 181).

3.3. Çalışan Katılımı

Çağımızda işgörenler kendileri ile alakalı çeşitli kararların görüşülmesine ve neticelendirilmesine aktif olarak katılıp, düşüncelerini açıklamayı ve bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedirler. Toplam kalite yönetimi çalışanların devamlı katılımı benimseyen kalite çemberleri olarak da tanımlanan grupların oluşmasını öngörmektedir. Burada tam katılımın meydana gelmesi için sorumluluk paylaşımının da sağlanması gerekmektedir. Katılım gönüllülüğünü ele almakta, sorumluluğu ve katkıyı içermektedir. Katılımla çalışanlar yalnız kendilerine atanan görevleri yerine getirmeyi değil aynı zamanda gerçekleştirdikleri işi neden, nasıl ortaya koyduklarını ve bu işleri daha iyi hangi şekilde yapabileceklerini sorgulamayı ve bu konuda bilimsel aklı kullanmayı öğrenmektedirler (Özer, 2011, s.188). Toplam kalite yönetiminde başarı elde etmenin en önemli göstergelerinden biri çalışanların katılımının sağlanması olarak ifade edilmektedir. Çeşitli kademelerde görev yapan çalışanların düşünce geliştirme ve uygulama aşamalarında iyileştirme çalışmalarına katılması önemlilik arz etmektedir. Bir şirkette başarılı bir ürün ya da hizmet üretimi ortaya çıkarılmak isteniyorsa en üst kademedeki personelden en alt kademedeki tüm çalışanların katılımı sağlanması gerekmektedir (Erdil vd., 2003, s.48).

Çalışanların yönetime katılmaları yönündeki istek ve gelişmeler, bugün büyük ölçüde biçim değiştirmektedir. Buna bağlı olarak iş yerinde çalışanları kararlara katma anlamında verimlilik ve etkinlik arayışına yönelmiş bazı uygulamalar pek yaygın bir kabul görürken, endüstriyel demokrasi gibi bir amaçtan artık söz edilmemektedir. Çalışanları kararlara katma özellikle kalite çemberleri uygulamaları ile gündeme gelmektedir. İşletmenin sorunlarını çözme ya da verimliliği artırma konusunda öneriler geliştirilmekte ve işletmelere uygun görüldüğünde bu öneriler uygulamaya konmaktadır (Koray, 2000, s. 182).

3.4. Karar Verme ve Karar Verme Türleri

İşletmeler piyasalarda yoğun rekabet koşullarına göre çalışmaktadır. Bu koşullarda işletmelerin başarılı olması için yöneticilerin zamanında, doğru ve isabetli kararlar olması gerekmektedir. İşletmede alınan kararlar işletmenin mevcut kaynaklarının etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilmesi bakımından da önemli olmaktadır (Tekin, 2011, s.284). Yönetimin ana konularından biri olan karar verme kavramı gerçekte başka süreçlerin de anahtarı olarak ele alınmaktadır. Karar verme, bütün yöneticilerde sahip olduğu bir hak olarak kabul görmesiyle birlikte yönetici olmayan kişiler de çalışma yaşamı haricinde sosyal hayatlarında da kararlar vererek yaşamlarını veya çeşitli durumların neticelerini ortaya koymaktadır. Benzer olayın şirketlerde personeller için de tasarlanılarak, şirket süreçlerinin alınan kararlarla ortaya çıkarıldığı dikkate alındığında kararlara katılım kavramının organizasyonlar için de önemli bir unsur olduğu ele alınmaktadır. Özetle, kararlara katılımın örgütler ve örgüt üyeleri açısından önemli bir gereklilik olduğu ifade edilmektedir (Rende ve Sakarya, 2020, s.2895).

Hayatın pek çok döneminde yapılan ya da yapılmayı düşünülen hareketler için alternatifler arasından bir tercih yapmak durumunda kalınmaktadır. Seçim yapma aşaması en az iki alternatifin belirlenmesiyle başlamaktadır. Süreç işler ve alternatiflerden bir tanesi seçilmektedir. Bu seçim süreci, karar verme eyleminin en basit tanımlarından biri olmaktadır. Karar verme eylemi yaşamla iç içe geçmiş bir eylem olmaktadır. Bazen bir karar verdiğinin farkında olunmadan bir karar verilmiş olmaktadır. Fakat verilmesi gereken kararlar her zaman belirgin, rutin ve basit yapılarda olmamaktadırlar (Tekin ve Ehtiyar, 2010, s.3395). Karar verme, seçeneklerden birini seçme gibi basit bir tercih işlemi olmamaktadır. Tam tersi karar verme, amaca ulaşmak için ortaya konulacak işlerle ilgili alternatiflerin araştırılması,

elde edilmesi, doğru zamanda ve doğru yerde kullanılmak üzere seçilmesiyle alakalı önemli bir süreç olmaktadır. Aslında karar vermeden hiçbir iş eyleme dönüşmemektedir. Doğru ve iyi kararlar kişileri başarıya götürmektedir ve hedeflerine ulaştırmaktadır. Yanlış ve kötü kararlar ise insanların hedefine ulaşmasına engel olarak insanı kötümserliğe sürükleyebilmektedir. Bunun yanı sıra insanları içinden çıkılmaz durumlara da sokabilmektedir (Kıral, 2015, s.75).

Kararların bir grup çalışan tarafından verilmesi katılımcı karar vermeye eş değer olarak meydana gelmektedir. Ancak grup halinde karar vermeyi katılımcı karar vermeye eş değer saymak katılımcı karar vermenin sınırlarını daraltmak anlamına gelmektedir. Fakat herhangi bir çalışana kendi işini nasıl yapacağına dair kararı yalnız başına verebilecek yetki verilmişse bu durum da katılımcı karar vermenin alanına girmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s.34).

İnsanların kararlara farklı şekillerde yaklaştıkları bilinmektedir. Bazıları objektif, bir tavır vurgulamaktadır. Bazıları bağımsız olarak çalışmakta, bazıları ise süreçte gezinmek için başkalarının girdisine güvenmektedir. Bazı bireyler süreçten tamamen kaçınmayı tercih etmektedirler. Bu bireysel farklılıkların zeka gibi bilişsel yeteneklerden bağımsız olduğu, daha çok motivasyon veya kişilikle ilgili olduğu düşünülmektedir. Karar verme türleri genel olarak; daha geniş bilişsel stillerin bir alt kümesini oluşturmaktadır. İnsanların entelektüel yeteneklerini kullanma yolları veya bilişsel yaklaşma biçimlerini içermektedir. Birçoğunda ortak bir farklılık boyutu olarak; öğrenme stili, düşünme stili ve karar verme stili araştırmaları, rasyonel ve sezgisel yaklaşımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu karar verme türlerinden ilki; bir göreve objektif, duygusal olmayan, analitik ve kapsamlı bir şekilde yaklaşmayı ifade etmektedir. İkincisi; kişisel olarak, duygusal, bütünsel olarak kişinin duyguları üzerine yoğunlaşmaktadır (Galotti vd., 2006, 630).

Scott ve Bruce (1995), bireylerin yeni fikirlerin hem üretilmesine hem de uygulanmasına ne derece dahil olduğunu ortaya koymak için beş karar verme tarzını ifade etmektedir. Scott ve Bruce (1995) karar verme tarzlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- 1- Rasyonel karar verme tarzı: Bilinçli, mantıklı bir karar verme tarzı önermektedir.

- 2- Sezgisel karar verme tarzı: Duygusal yönelimleri olan bireyler kararlarını sezgisel bir tavır ile kullanmaktadırlar.
- 3- Bağımlı karar verme tarzı: Kişinin kaderini kendi kendine kontrol etmediği inancı, karar verme sorumluluğunun başkalarına yansıtıldığı bir karar ortaya çıkmaktadır.
- 4- Kaçınan karar verme tarzı: Kişinin karar verme yeteneğine olan güven eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Kişi karar vermeyi erteleyebilmektedir. Uсталık ölçeği subaylara, kontrol odağı ölçüsü öğrencilere uygulanmaktadır
- 5- Kendiliğinden karar verme tarzı: Kişilerin üzerine çok düşünmeden, planlama yapmadan kararlarını anlık verdiği durumları ortaya koymaktadır.

Harren (1979)'a göre bir karar verme modeli, kişinin bilgiyi organize ettiği, alternatifler arasında müzakere ettiği ve bir eylem planına bağlı kaldığı psikolojik bir süreci tanımlamaktadır. Harren (1979), birbiriyle ilişkili dört parametre ortaya koymaktadır:

- **Süreç:** Kişiler her süreçte farklı sorunlarla ve bu sorunları çözmek için gizli, açık davranışlarla meşgul olmaktadır.
- **Karakteristik özellikler:** Karar verici karakteristikleri, kişinin görevler ve koşullar hakkındaki algısını belirleyen ve kişinin süreçteki ilerleyişini etkileyen, nispeten istikrarlı kişilik özelliklerini ifade etmektedir
- **Görevler:** Kariyerle ilgili gelişim görevlerine ve bunlarla ilgili karar alma görevlerine ilişkin ifade ortaya koymaktadır.
- **Koşullar:** Kişiyi etkileyen acil, beklenen durumsal faktörlere ve kişinin mevcut psikolojik durumuna atıfta bulunmaktadır.

Karar verme tarzı, karar verme sürecini etkilemektedir. Literatürde farklı tanımlamalar ve sınıflandırmalar olsa da genel olarak karar verme tarzları, akılcı, sezgisel ve bağımlı olarak sınıflandırılabilir. Sonuç olarak, karar verme tarzlarının tümü, durumsal bağlamlarda önemlilik kazanmaktadır. Yine her bir karar verme stili davranışsal terimlerle tanımlanmaktadır. Bir yönetici tarafından tercih edilen model ne olursa olsun, kişisel eğilimleri anlamak ve daha rasyonel bir modele doğru ilerlemek yöneticinin hedefi olması gerekmektedir. En iyi kararlar genellikle karar vericinin sezgisi ile rasyonel adım adım yaklaşımın bir karışımı olmaktadır.

3.5. Karar Verme Süreci

Karar bir netice olarak ele alındığından tek bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan da kişileri ortaya koymaktadır. Ancak karar veren, kararı sunduğunda yalnız bir sürecin neticesini ortaya koymaktadır. Bu sebeple verilen kararın yanı sıra, kararı verme anına varıncaya kadar geçen zamana dikkat edilerek bu süreci sağlıklı bir şekilde analiz etmek önemlilik teşkil etmektedir(Kıral, 2015, s.75).

Karar mercilerinin farklı seçeneklerle karşı karşıya kaldığı durumlarda karar verme, bu seçenekler arasından kendi hedeflerine en uygun olanını seçme durumu olarak açıklanmaktadır. Karar süreci de bu işlemlerin sırasıyla yapılmasıyla gerçekleşmektedir. Karar verme sürecine etki eden unsurlar arasında; doğa koşulları, karar verici, ulaşılmak istenen amaçlar, seçenekler, seçeneklerin sonuçları gibi faktörler sayılabilmektedir (Tekin, 2011, s.286).

Tekin (2011), herhangi bir karar sürecinde aşağıdaki aşamaların sırasıyla takip edilmesi gerektiğini açıklamaktadır:

1. Amacın belirlenmesi,
2. Denetlenebilir değişkenlerin belirlenmesi,
3. Denetlenemeyen değişkenlerin belirlenmesi,
4. Elde edilmesi muhtemel olasılıkların belirlenmesi,
5. Her stratejiye ilişkin kazanç ve maliyetle ilgili tahminlerin yapılması,
6. Uygun bir karar kriterinin seçilmesi,
7. Seçilen karar kriterini kullanarak elde edilen her sonucun değerlendirilmesi,
8. Gerçekleşen neticelerle, öngörülen sonuçları karşılaştırarak, şayet varsa sapmaların belirlenmesi gerekmektedir.

Tekin (2011), Yukarıda incelenen karar sürecine ilişkin faaliyetlerin oldukça karışık bir yapıya sahip olabileceğini; bu nedenle karar sürecinde aşağıdaki faaliyetlerin sırasıyla yerine getirilmesi gerektiğini;

1. Problemin ele alınması,
2. Çözüm yollarının bulunması,
3. En uygun çözüm yolunun seçimi olarak açıklamaktadır.

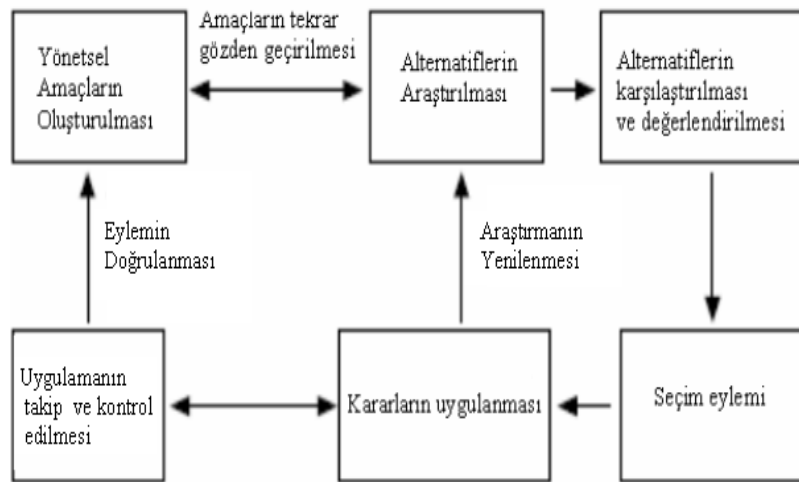
Karar verme, işletmelerin içinde bulunduğu en önemli faaliyetlerden biri olmaktadır. Bir işletmenin başarısı, etkili kararlar vererek oluşmaktadır. Karar verme, seçimleri içeren bir süreç olmaktadır.

Lunenbug (2010), karar verme sürecinin genellikle şu şekilde oluştuğunu açıklamaktadır:

- Sorunların belirlemek,
- Alternatifler üretmek,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,
- Bir alternatif seçmek,
- Kararı uygulamak,
- Kararı değerlendirmek.

Kişisel karar verme sürecinde öne planda olan iki unsur; algılama süreci ve sınırlı rasyonellik olarak ifade edilmektedir. Algılama sürecindeyse karar verenler karar verilmesi gerekli olan durumlarla ilgili çok fazla olay ve durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Tüm karar verenlerin bireysel tecrübeleri birbirinden farklı olmaktadır. Buradan yola çıkarak, meydana gelen olay ve durumlarla alakalı tüm karar verenler kendine özgü karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum karar vermede hangi kararın en etkin, en verimli karar olduğu kısmında kafalarda soru işareti ortaya çıkarmaktadır. Karar verenlerin kişisel farklılıklarından ortaya çıkan endişeler, karar verme sürecinde ussal yöntemlerin kullanılmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu da, başka bir karar verme anlayışı olan rasyonel karar verme sürecinin örgüt ve yönetim bakımından mühim olduğunu ortaya koymaktadır (Gılıç vd., 2019, s.583).

Harrison ve Pelletier (2000) karar verme sürecini Şekil 1’de şu şekilde açıklamaktadır:



Şekil 1: Yönetimsel Karar Verme Süreci

Kaynak: Harrison E. F. ve Pelletier, A. M. (2000, s. 463).

Şekil 1'deki yönetsel karar verme süreci şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Yönetsel amaçları oluşturmak,
2. Amaçların tekrar gözden geçirilerek amaca ulaşabilmek için alternatifleri araştırmak,
3. Alternatifleri karşılaştırmak ve değerlendirmek,
4. Alternatiflerden birini seçmek,
5. Kararları uygulamak,
6. Uygulamayı takip etmek ve kontrol etmek (Harrison ve Pelletier, 2000, s.463).

Hızlı kararların alınması gerekli olan olaylarda rasyonel karar verme sürecinin uygulanmasının riskli, süre gerektiren, maliyeti yüksek, yıpratıcı bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Fakat böyle bir olayla karşı karşıya gelindiğinde sezgi yoluyla karar verme yöntemlerinin uygulanması ve sezgi yoluyla unsurların tek başına incelenerek tüm rasyonelliğin bırakılmasının güvenli bir model olmayacağı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, atlanılmaması gereken bir nokta var ki sezgi yoluyla ortaya çıkan unsurlar da koşullara göre elverişli karar vermeye ya da rasyonel karar vermeye destekçi olabilmektedirler. Bu bakımdan sezgi yoluyla ortaya çıkan unsurların karar verme sürecinde bütünüyle işlevsiz hale getirilmek yerine en yüksek düzeyde uygulanmasının elverişli olabileceği ele alınmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2010, s.3412).

İşletmenin karşılaştığı problem, karar sürecinin aşamalarının izlenerek çözümlenmesi için, ilk olarak mevcut problemler belirlenerek tanımlanmaktadır. Sonra değişik çözüm yolları geliştirilmektedir. En sonunda alternatif çözüm yolları arasında en uygun olanı seçilmektedir. Karar yaklaşımında karar vermek için karar süreci çevrelerinin de tanınması gerekmektedir. Bu sebepten kararın alındığı karar ortamı bilinmezse, sağlıklı, isabetli ve rasyonel kararların alınabilmesi mümkün olmamaktadır (Tekin, 2011, s.287).

3.6. Karar Verme Ortamları

Yöneticilerin tam zamanında, sağlıklı karar verebilme istekleri, karar verme ortamıyla doğrudan ilişkili olmaktadır (Çetinyokuş ve Gökçen, 2002, s.44).Bazen kararlar belli olmayan durumlarda, optimum riski olan, karışık bir yapıda olabilmektedirler. Hal böyle olunca, karar veren birtakım modeller uygulayarak içlerinden birini seçmektedir. Kararın karışık olması, önemli bir hal alması karar veren

açısından baskı ve karar verenin önemi de artmaktadır. Kararların önemlilik düzeyleri yaşantımızda ortaya koydukları olası değişikliklerle orantılı kabul edilmektedir. Alınan kararın telafisi de mümkün olmuyorsa bu durum kararın önemini çok daha fazla arttırmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2010, s.3395).

Literatür araştırıldığında belirli, riskli ve belirsiz karar verme ortamlarının olduğu görülmektedir.

Belirlilik ortamında karar verirken karar denklemi içerisinde olan bütün faktörler denetlenebilen faktörler olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, karar denkleminde denetlenemeyen faktörlerin var olması söz konusu olmamaktadır. Belirlilik ortamında karar verirken; matematiksel yöntemler, mühendislik ekonomisi yöntemleri başabaş noktası analizi yöntemleri kullanılmaktadır (Rençber, 2012, s.101). Tekin (2011), belirlilik ortamında karar vericinin karar alternatiflerinin her birinin hangi koşullar altında gerçekleşerek hangi neticeleri elde edeceği konusunda eksiksiz ve net bir bilgiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Bunun yanı sıra, herhangi bir karar alma süreci ile alakalı davranışların ortaya çıkaracağı neticeler önceden net bir şekilde biliniyorsa bunun belirgin bir ortamda karar verme olduğunu dile getirmektedir.

Belirsizlik ortamında karar verme, olasılıkların bilinmediği durumları belirten bir ortam olmaktadır. Fakat her kararın belirgin neticeler doğuracağı reddedilmemektedir. Neticeler ile alakalı olasılıklar net bir şekilde bilinmemektedir. Bir kararın etkisi diğerine göre daha iyi olduğu ölçülememektedir. Diğerlerine göre üstün olan strateji uygulanmamaktadır. Belirsiz ortamda karar vericiler kaliteli olmayan, yeterli olmayan ve sınırlı verilerle karar vermek durumunda kalmaktadır. Bir bakıma belirsiz ortamda karar vericiler, her seçeneğin salt en kötü getirisine göre karar almaktadırlar. Alternatif seçimi en kötü getiri üzerinden yapılırsa, bu getiri haricinde kazanılacak her neticenin daha olumlu olacağı düşünülmektedir (Papatya ve Uygur, 2019, s.342). Belli olmayan ortamlarda karar verme en zor ve en yoğun karar verme durumu olarak ortaya çıkmaktadır. Belli olmayan ortamlarda karar verme durumunda problem ile alakalı az ya da eksik bilgi bulunmaktadır. Eksik bilgilere ilişkin olarak işletme yöneticileri karar verme durumunda olmaktadır. İşletme yöneticileri genellikle belirsizlik ortamında karar vermektedirler. Belirsizlik durumu genel olarak yeni bir ürün, üretim veya başka bir doğa koşulu durumunda söz konusu olabilmektedir (Tekin, 2011, s.288). İlgili karar verme türünde, karar denkleminde

kontrol edilemeyen faktörlerin var olduğu, fakat ilgili faktörlerle geçmişten gelen hiçbir bilginin olmadığı, bu sebeple ilgili faktörlerin meydana gelme olasılığını tahmin etmek mümkün olamamaktadır. Tam belirsizlik ortamında karar verirken en verimli stratejiyi ortaya koymak için Laplace, Maximin, Minimax ve Minimax Regret modellerinden yararlanılmaktadır (Rençber, 2012, s.101). Karar vericinin karar sürecinin bütün sürecinde kültürel değişkenlerden etkilendiği uygulamalardan anlaşılmaktadır. Belirsiz olan durumlara girmeme eğiliminin düşük olduğu toplumlarda, yöneticiler açısından kararlı olmak istenilen bir özellik sayılırken, belirsizliğe girmeme eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen unsur olabilmektedir (Sıgır ve Tıgılı, 2006, 335).

Riskli karar verme ortamında alınacak belli olan bir karara bağlı farklı sayıda şartların olduğu ifade edilmektedir. Tüm seçeneklerin tüm şartlar altında kazanılabileceği neticeler, belli olan bir olasılık çerçevesinde oluşmaktadır. Risk ortamında seçeneklerin ne gibi neticeler ortaya çıkaracağı önceden bilinmemektedir. Risk ortamında karar verici, doğa şartlarının belli bir ihtimalle ortaya çıktığını kabul ederek, beklenen parasal değerleri hesaplayıp en iyi seçeneği seçmektedir. Risk ortamında karar verme durumunda doğa şartlarına bağlı ihtimaller; objektif ihtimal ve subjektif ihtimal olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Objektif ihtimaller, geçmişteki bilgi ve deneyimlere göre hesaplanmaktadır. Objektif ihtimallerin gerçekleşmediği durumlarda subjektif ihtimaller kullanılmaktadır (Emhan, 2007, s.219). Bu tür karar vermede karar denkleminde denetlenemeyen değişkenlerin olduğu, fakat bu değişkenlerle alakalı geçmişten gelen bilgilerin olduğu, bu sebepten değişkenlerin gerçekleşme olasılığı tahmin edilebilmektedir. Risk altında karar vermede en iyi stratejiyi ortaya koymak için Karar Ağacı Yöntemi, Beklenen Parasal Değer Yöntemi, Hurwicz Yöntemi, denetlenemeyen değişkenler için Eşit Gerçekleşme Olasılığı Yöntemi, Beklenen Kaybedilen Fırsat Yöntemi, dinamik programlamanın bir kısmı ve Simülasyon Yönteminden yararlanılmaktadır (Rençber, 2012, s.101). Risk ortamı, verilen kararın ortalama standart sapması, değişim katsayısı, beklenen getirisi veya risk değerlendirilmesi mümkün olan ortam olarak ifade edilmektedir. Risk ortamında alternatiflerin hangi ve nasıl bir netice ortaya çıkaracağı olasılıktan ibaret olmaktadır. Bu ortamda karar vericinin tecrübesi, tahmini ve kişisel

görüşü önemli olmaktadır. Kararın isabeti, tahmin edilen avantajın da göstergesi olarak düşünülebilmektedir (Papatya ve Uygur, 2019, s.341).

3.7. Kararlara Katılım Türleri

Cotton vd. (1998), kararlara katılım türlerini altı grupta sınıflandırmaktadır:

İş kararlarına katılım: Çalışanların iş kararlarına resmi bir durumda, direkt ve uzun bir zaman diliminde katılım sağlayarak bu kararların neticelenmesinde büyük ölçüde etkili oldukları katılımcılık türü olarak ifade edilmektedir.

Danışmacı katılım: Personellerin işleri ile ilgili kararlara katılımları karşılaştırıldığında kısıtlı bir etkililiği bulunan, resmi, direkt, uzun bir zaman dilimini kapsayan bir katılım türü olarak ifade edilmektedir. Personeller sadece işler ile ilgili fikir belirtmekte, kararın neticesinde büyük bir etkiye sahip olmamaktadırlar.

Kısa süreli katılım: Çalışanlar iş kararlarında resmi, direkt bir katılım ortaya koymaktadırlar. Verilen kararlarda büyük bir etkiye sahip olmaktadır.

Çalışanların sahipliği sisteminin yarattığı katılım: Burada çalışanlar hisse sahibi olmaktadır. Bu durum çalışanlara kararlara katılım hakkı vermektedir. Bu katılım türü de resmi bir yapıda olmaktadır. Çalışanlar hisse sahibi olsalar bile, stratejik, önemli kararlar yöneticiler tarafından verilmektedir. Bu katılımı dolaylı bir katılım söz konusu olmaktadır.

Temsili katılım: İşletmelerde ortaya konulan her tür kararlarda çalışanların katılımları formal ve dolaylı yapıda olmaktadır.

İnformal katılım: Bu katılımcılık türü, yöneticiler ile astların bireysel ilişkilerinin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Personellerin yaptıkları işlerle alakalı kararları içermektedir.

Katılım, zihinsel gayreti gerektiren bir etkinlik olduğu için daha yüksek seviyede motivasyonu, gelişmiş bir aidiyet duygusunu ve gönüllüğü gerektirmektedir. Günümüzde katılım hiyerarşik ilişkilerin sertliğiyle ve emir komuta zinciri içinde gerçekleşmemektedir. Bu tarz bir yaklaşımla biçimsel olarak katılım gerçekleşse de, benimseme değil uyma yönünde bir birliktelik sağlanmaktadır (Acuner, 2002, s.88).

3.8. Kararlara Katılımın Faydaları

Katılımcı etkilerin bilişsel modelleri, katılımın karar vermede uygulanabilmesi için bir stratejidir. Bu tür modelleri destekleyen teorisyenler çalışanların tipik olarak işleri hakkında eksiksiz bilgiye sahip olması gerektiğini savunmaktadırlar. Böylece çalışanlar karar alma sürecine katılarak kararlar daha iyi alınmaktadır. Ayrıca bilişsel modeller, çalışanların karar verme sürecine dahil olursa, çalışanların uygulama hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların karar hakkında iyi bilgiye sahip olduğu yerlerde daha güçlü olması beklenmektedir. Karara katılımın bir sonucu olarak çalışanların üretkenliği ve memnuniyetinde ani artışlar meydana gelmektedir (Miller ve Monge, 1986, s.730).

Kararlara katılım, personellerin motive edilmesi bakımından gerekli olan bir özellik olarak ele alınmaktadır. Yönetimsel kararları ortaya koyan personel, sorunun giderilmesine, birtakım çözüm yöntemlerinin belirlenmesine ve değerlendirilmesine katılım sağlarsa, bu durum uygulama şartlarını iyi tanıyan personelin motive edilmesine ve kararın kalitesinin artırılmasına hitap etmektedir. Kararlara katılım takım üyelerinin davranışlarını, alışkanlıklarını değiştirmektedir. Kararlara katılımda, yüz yüze sorunların değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu değerlendirme, deneyimli yöneticilerle gelişim gösteren uygulamacı astlar arasında olmaktadır. Bu durumda, deneyimsiz astlar, deneyimli yöneticilerinin öneri ve yöntemlerinden de faydalanabilmektedirler (Gökalp, 2018, s.79). Yönetime katılmanın faydaları, çalışma gruplarının alışkanlıklarını, davranışlarını değiştirmek, kişisel hedeflerle örgütsel hedeflerin dengelenmesini sağlamak, çalışana moral vermek, işi bırakma ve işten ayrılmaları azaltmak ve elemanın yönetim kararlarına açık ya da dolaylı bir biçimde direnç gösterme durumlarını azaltmaktır (Göksoy, 2014, s.256).

Çalışanların yönetime katılımı endüstriyel demokrasinin temel bir bileşeni olmaktadır. Çalışan yetiştirilmekte ve sektörde bir ortak olarak tanınmaktadır. Bu açıdan çalışan katılımı sektörlerdeki en önemli konular arasında yer almaktadır. Katılım, çalışan motivasyonunu ve iş memnuniyetini geliştirmektedir ve bu da verimliliklerini artırmaya yardımcı olmaktadır (Sengün, 2015, s.197).

3.9. Literatürde Çevik Liderlik, İş Tatmini ve Kararlara Katılım İle İlgili Çalışmalar

Akyüz vd. (2015), kamu kuruluşlarında liderin güç kaynaklarının personelin iş doyumundaki etkisini araştırmaktadır. Araştırmanın yapıldığı kurumlarda iş doyumunda en etkili lider gücünün ödüllendirici güç olduğu tespit edilmektedir. İş doyumunu yükseltmek, personellerden yüksek performans almak isteyen liderler personellerin performansını izleyerek onların başarılarını övmeleri, mükafatlandırmaları için önerilerde bulunması, çalışanların terfi almaları için onlara referans olmanın önemi ortaya konulmaktadır. Aktaş ve Şimşek (2015)' in ortaya koyduğu araştırmada ise kişilerin örgütsel sessizlik davranışlarıyla duygusal tükenmişlik, iş tatmini algıları arasındaki etkileşim araştırılmaktadır. Kişilerin örgütsel sessizlik tutumlarıyla duygusal tükenmişlik ve iş tatmini algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmektedir. Araştırmada yöneticilerin astlara kıyasla daha yüksek iş tatmini algısına sahip oldukları tespit edilmektedir.

Kararlara katılım kavramı incelendiğinde Demirtaş ve Alanoğlu (2015), örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli etkenlerinden birinin çalışanlar olduğunu ifade etmektedirler. Personellerin kendileriyle alakalı kararlara katılmasının, personellerin bu kararlara özümsemelerine yol açtığı ve ilgili kararlara ortaya konulması durumunda personellerde güdülenmeyi ortaya çıkardığı açıklamaktadırlar. Kırel (2013)'e göre; katılımlı yönetimle işgörenler, birtakım stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü hissedebilmektedirler. Katılımlı yönetimin stresi baskılayıcı bir etkisi olmaktadır. Bunun yanı sıra iş performansında da artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Böylelikle toplantılarda çalışanların istekleri belirlenebilmekte, denetim ortaya çıkarılabilmektedir. Değişikliklere olan direnç azalabilmekte, daha kolay benimsenebilmektedir. Neticede iş taleplerine olan tolerans artabilmekte, iş stresi de azalabilmektedir. Liderlik ve örgüt ilişkileri incelendiğinde; lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini konaklama işletmelerinde araştıran Çöp ve Öztürk (2017), lider-üye etkileşim algısının, çalışanların davranışlarını etkileyebileceği, örgütlerde fikir, yapıcı eleştirilerin, önerilerin ortaya konulamaması olarak ifade edilen örgütsel sessizlik davranışını ele almaktadırlar. Lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısını büyük ölçüde etkilemesi araştırmanın ön plana çıkan sonuçları arasında yer almaktadır.

Bugün iş hayatında pratik ve doğru bilgilere ihtiyaç artmaktadır. Tek bir liderlik anlayışının yetmediği, liderlik anlayışlarının birbiri ile ilişki kurduğu görülmektedir. Çevik liderlik yaklaşımını günümüzde incelemek ve farklı liderlik özellikleri ile bir arada uyum içinde bulundurmak; bunları destekleyecek kültürel normları ve temas noktalarını oluşturmak önemlilik teşkil etmektedir. Bunun için işletmelerin kendi potansiyelini ortaya koyabilmeleri, kendi potansiyelini idrak etmekte ve performansa çevirebilmiş çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Çevik liderlik özelliklerinin literatürde yeni bir kavram olarak düşünüldüğü gözlemlenmektedir. Akkaya vd. (2020), farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için kullanılabilir bir ölçek geliştirme araştırması orta koymaktadırlar. Araştırmada, çevik liderlik düzeyi yüksek olan işletmelerin tespit edilmesi, bu çevikliğin işletme verimliliği ve performansı üzerine etkileri açıklanmaktadır.

Çevik liderlik özelliklerinin alt yapısını oluşturan liderlik yaklaşımları ve bu yaklaşımların ortaya koyduğu liderlik davranışları araştırma ile ilişkisi ortaya konularak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerde iş tatmininin oldukça önemli olduğu görülmektedir. İş tatmininin yönetim ve örgütsel davranış alanlarında kapsamlı bir şekilde ele alındığı fark edilmektedir. Yapılan araştırmalarda farklı sektörlerde farklı sonuçların elde edilmesi ise dikkat çeken önemli bir kıstas olmaktadır. Çevik liderlik kavramının araştırma çevrelerinde yeni yeni ortaya konulduğu gelişime açık bir kavram olduğunu göstermektedir. İş tatmini ve kararlara katılım tek başına ya da farklı örgütsel, liderlik davranışlarında incelenmektedir. Literatürde bu üç kavramın birlikte incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamış, ortaya çıkan araştırmaların ise bu üç kavramın incelendiği çalışmaya önemli ölçüde katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Problemi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi ve problemine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde kararlara katılımın aracılık rolünün belirlenmesidir. Çevik liderlik özelliklerinin çalışanlar tarafından ne derece özümsemiğine yönelik bir durum saptaması, bu özelliklerin iş tatminine ve kararlara katılıma etkilerinin araştırma sonucunda belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bankacılık sektöründe, çevik liderlik özellikleri etkileşim durumunun, çalışanların iş tatmini davranışı sergileyip sergilemediklerinin ve kararlara katılımın aracılık rolünün ampirik bir araştırma ile tespit edilmesi; yönetimlerin etkinliğinin ve örgütlerin verimliliğinin artırılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım üzerine üç değişkenli olarak inşa edilmiştir. Yapılan literatür taramasında, çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım arasında ayrı ayrı ilişkisel bir yapı incelenmiştir. Fakat bu değişkenleri bir arada inceleyen, kararlara katılımın aracılık rolünü ortaya çıkartan herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Araştırmanın literatüre yapacağı katkı ile birlikte sonuçların, banka sektörü uygulayıcıları açısından bilgilendirici ve yönlendirici olacağı öngörülmektedir. Çevik liderlik davranış özelliklerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu özelliklerin iş tatmini ve kararlara katılıma yönelik etkisinin derinlemesine araştırılması sonucunda ortaya çıkan bulguların, işletme bilimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Problemi

Liderlik yaklaşımları çerçevesinde çevik liderlik özellikleri ağırlık kazanmış ve geleneksel liderlik yaklaşımları değişikliğe uğramıştır. Başarılı bir iş tatmini için tüm dünyanın kabul ettiği vizyona ve iletişim becerilerine sahip olma, hızlı hareket etme ve karar alma gibi konular çevik liderliğin konuları arasında yer almaktadır. Bu noktadan hareketle işletmelerce daha fazla vurgulanması gereken kararlara katılımın çalışanların çevik liderlik davranış özellikleri ile harmanlanması önemlilik arz etmektedir.

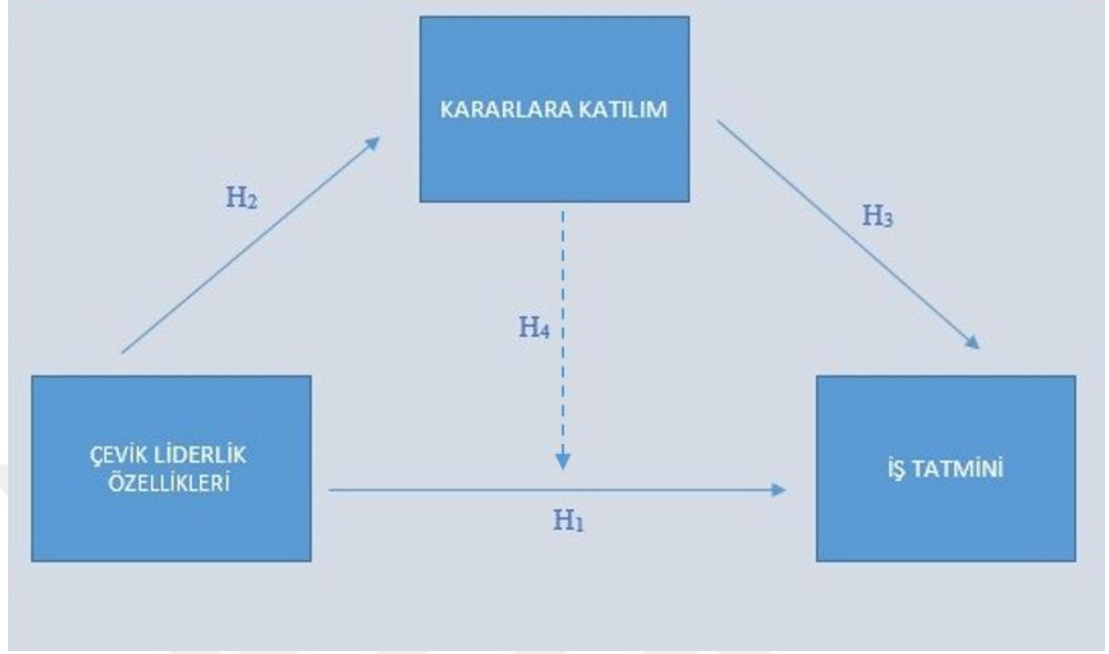
Çevik liderlik özellikleri iş tatmini ve kararlara katılım konularına daha geniş bir çerçevede bakıldığında aralarındaki etkileşimin analiz edildiği, değerlendirildiği araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Literatürde incelendiğinde çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde kararlara katılımın aracılık rolü ile inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. “Çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın aracılık rolü var mıdır?” sorusu araştırmanın ana problemidir. Araştırmaya ait alt problemler ise şu şekilde ifade edilmektedir: “Çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir etkileşim var mıdır?” “Çevik liderlik özellikleri ile kararlara katılım arasında anlamlı bir etkileşim var mıdır?” “İş tatmini ile kararlara katılım arasında anlamlı bir etkileşim var mıdır?” Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların bireysel ve işe ilişkin özellikleriyle çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım özelliği arasında da anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırma problemleri arasında yer almaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli ve hipotezlerine ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin model aşağıda yer almaktadır.

4.2.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin modeli Şekil 2’de belirtilmiştir.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli ve araştırma sorularından yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H₂: Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde etkisi vardır.

H₃: Kararlara katılımın iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H₄: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde kararlara katılımın aracılık rolü vardır.

4.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Bu kısım, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıklarını içermektedir.

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Ana kütle üzerinde araştırma yapılacak olan kütleyle ifade etmektedir. Çeşitli kısıtlar dolayısıyla ana kütleyle ulaşmak mümkün olamamaktadır. Bu sebepten ana kütle için sadece bir bölümüne ulaşılmaktadır. Bu bölüme araştırma örnekleme denilmektedir (Nakip, 2013, s. 261).

Örneklem olarak belirlenecek bireylerin yalnızca ulaşılabilir olanlarının kullanılması kolayda örnekleme olarak tanımlanmaktadır (Gegez, 2015, s. 266). Araştırmada bütçe ve zaman sınırlamaları olması dolayısıyla örneklem seçiminde tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır.

Araştırma evrenini İstanbul'da bulunan kamu ve özel bankaların genel müdürlük ve şube çalışanları oluşturmaktadır. Bankaların genel müdürlük ve şube çalışanlarının araştırma evreni olarak incelenmesinde kurumsal yapıları ve çevik liderlik yaklaşımında örgütlenmeleri etkili olmuştur. Ayrıca bankaların diğer sektörlere göre profesyonel yapıları, çevik liderliğe olan ihtiyaçları, gibi hususlar da dikkate alınmıştır. Bankaların çevik liderlik özellikleri iş tatmini ve kararlara katılım değişkenlerinin bir arada incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanılamamış olması da önemli bir nedendir.

Türkiye Bankalar Birliği (2020) verilerine göre, İstanbul ili bankacılık sektöründe genel müdürlük ve şube çalışan sayısı 82.200 olarak görülmektedir. Örneklem sayısı Yamene'nin (2001) formülü (1) kullanılarak hesap edilmiştir.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemedeki birey sayısı

z: istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık (araştırma için kabul edilebilir hata payı)

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

(örnek çapını maksimum yapmak için $p=q=0,50$ alınabilir)

Evreni temsil edecek örneklem sayısı (n);

$$n = \frac{82200 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{82200 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = 384,169$$

Evrenin bütününe erişilememesi durumunda, veri toplanması için gerekli olan örneklem sayısının ilgili formülüyle 384 ve üstü olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada anket sayısının 384'ün üzerinde olması hedeflenmiş, 420 adet örneklem sayısı ile araştırma tamamlanmıştır.

4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma bulguları, anketin yapıldığı bölgedeki çalışanların, anketin yapıldığı tarihteki çalışmayla alakalı algılarını ortaya koymaktadır. Anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan bu tekniğin özellikleriyle sınırlı olmakla birlikte, nicel analiz tekniği çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma, 2021 yılında, Nisan ve Ekim ayları aralığında İstanbul ilinde bulunan bankaların genel müdürlük ve şubelerinde çalışan 420 çalışanların görüşleriyle sınırlıdır. Çalışanlara anketler çevrimiçi ortamda ulaştırılmıştır.

Araştırma sınırlılığı nedeni olarak, bankaların hiyerarşik organizasyon yapısına sahip olmaları, modern yönetim anlayışı ile yönetilmeleri, entelektüel sermaye değerlerinin yüksek olması ve yetenek yönetimi uygulamaları gösterilebilir. Araştırmada bankalarda çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde, kararlara katılımın aracı rolü incelenmiştir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Banka çalışanlarına gönderilen anket formundan 420 uygulanabilir anket elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler:

- Çevik liderlik ölçeği Bülent Akkaya vd. (2020) tarafından geliştirilmiş olup, otuz iki ifade içermektedir.
- İş tatmini ölçmeye yönelik olarak Macdonald and MacIntyre (1997) tarafından geliştirilen ve on ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

- Kararlara katılıma yönelik tutum ölçeği beş ifadeden oluşup, Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Veri toplama tekniğimiz çevrimiçi ortamda doldurtulan anket soru formlarıdır. Formu oluşturan ölçeklerin tercih edilmesinde ücretsiz ve kısa sürede doldurulabilir olması, direkt istenen kavramları ölçmesi, açık ve anlaşılır olması, güvenilir ve geçerli ölçümler yapması, sayısal veri oluşturması ve tek seferde uygulanabilmesi gibi özellikler aranmıştır.

Çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini ilişkisini ve bu ilişkide kararlara katılımın aracı rolünü tespit etmek için verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın anketi 4 bölümden oluşmaktadır. Demografik özellikler bölümünde araştırmaya katılanların bireysel özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu) ile işe ilişkin özelliklerinin (birim, hizmet süresi, pozisyon,) belirlenmesi amacıyla 7 soru sorulmuştur. Anketin diğer bölümlerinde 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ile kararlara katılım, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde belirtilerek düşünce, tutum ve davranışlarının bir yelpaze içinde sınıflandırılması ya da derecelendirilmesi istenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde yer alan çevik liderlik özelliğini ölçmek amacıyla çevik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Akkaya, Kayalidere, Aktaş ve Karğın (2020), yönetim anlayışını yansıtan çevik liderlik özelliklerini açıklayıp, farklı sektörlerde üretim faaliyetlerinde bulunan şirketler üzerinde araştırma yaparak 31 ifade içeren Çevik Liderlik Ölçeğini geliştirmişlerdir. Ölçeğin, araştırmanın amacına ve alanına uygunluğu incelenmiş, kabul edilmiş ve araştırmada kullanılmaya uygun görüşmüştür.

Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan iş tatminini ölçmek amacıyla Macdonald and MacIntyre (1997), tarafından geliştirilen ve on ifadeden oluşan tek boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, ulusal ve uluslararası alanlarda olmak üzere daha önce pek çok araştırmada kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış olan orijinal kaynaktan alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların kararlara katılımına dair, katılıma yönelik tutumlarını ölçmek için Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen Katılım Atmosferi ve Katılıma Yönelik Tutum Ölçeklerinden sadece Katılıma Yönelik Tutum Ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Çalışanların katılıma yönelik tutumları 5 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin orijinal kaynağına ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım ile ilgili ölçeklerin farklı araştırmacılar tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olsa da örneklemin, araştırmanın yapıldığı sektörün ve kültürün farklılık göstermesi nedeni ile güvenilirlik ve faktör analizleri yeniden yapılmıştır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Ölçekler vasıtasıyla toplanan veriler, istatistiksel paket programına aktarılmıştır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının bireysel ve işe ilişkin özelliklerine ilişkin yüzde frekans değerleriyle çevik liderlik özellikleri etkileşimi, iş tatmini ve kararlara katılım ölçeklerinde yer alan ifadelerle alakalı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Katılımcıların, çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini ve kararlara katılım özelliklerinin; cinsiyet, medeni durum, çalışılan birim arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek amacıyla, “Bağımsız Örneklem için t–testi” analizi yapılmıştır. Çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini ve kararlara katılım özelliklerinin; yaş, eğitim durumu, şirketteki pozisyon, hizmet süresi gibi bireysel ve işe ilişkin özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla “Bağımsız Örneklem için Tek Faktörlü Varyans Analizi (Anova)” testi kullanılmıştır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon katsayıları ortaya konmuştur. Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ya da kuvveti hakkında bilgi veren ölçüdür. Bu korelasyon katsayısının belirlenmesinde Pearson korelasyonu, Spearman korelasyonu ve Kendall korelasyonu kullanılır. Parametrik dağılımların ölçümünde kullanılan Pearson korelasyonu, ölçümle gösterilen iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönüne dair bilgi ortaya koymaktadır (Alpar, 2010, s. 261). Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Sonrasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinin temelini oluşturan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamına bakılmasında yarar görülmektedir. Bağımsız değişken, bir araştırmanın konusunu

oluşturan ve bağımlı değişkeni doğrudan etkilediği düşünülen nedenlerin oluşturduğu değişkenlerin listesidir. Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisinin ve yönünün belirlenmesi için yapılan bir analiz türü olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2018, s.139). Araştırmada değişkenler arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı etki ile kararlara katılım aracılık (mediatör) etkisinin tespiti amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma modeli bağlamında ilk önce evren ve örneklem açıklanarak, verilerin nasıl toplanacağı tasarlanmıştır. Sonrasında elde edilen verilere ilişkin yapılması gereken analizler ifade edilmiştir.

4.7. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Güvenilirlik, bir ölçüm sürecinde, ölçüm işlemlerinin tekrar edilebilirliği ya da tekrarlardaki tutarlılık ve bağımsız ölçümler arasındaki kararlılık olarak ifade edilmektedir (Kalaycı, 2008, s. 413). Güvenilir bir ölçekten toplanan değerlerin, aynı görüşe, düşünceye veya soruna sahip kişiler için değişmemesi beklenmektedir (Alpar, 2010, s. 317). Özellikle algı tutum ölçümünde geçerli olan güvenilirlik, bir araştırmanın farklı yerlerde ve zamanlarda tekrarlanması durumunda aynı neticelerin elde edilip edilmeyeceğinin göstergesi olmaktadır. Güvenilirlik analizinde kullanılan ölçüt, tüm değişken ve soru havuzunun toplamı için hesaplanan Cronbach Alpha değeri olarak ifade edilmektedir. Bu değer “0” ile “1” arasında değişmektedir. Alpha değeri, 0,60 ile 0,80 arasında olduğunda güvenilirliğin iyi; 0,80 ile 1,00 arasında olduğunda ise güvenilirliğin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Kozak, 2018, s.133). Araştırmada ölçeğe ait güvenilirlik değerinin bulunmasında, tek bir ölçeğin bir defa uygulanması dolayısıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analiz yöntemi kullanılmıştır. Tablo 1’de pilot uygulamaya ait Alpha değerleri verilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere ait güvenilirlik düzeyleri

Kullanılan Ölçekler	Cronbach Alpha Katsayıları (α)	İfade Sayısı
Çevik Liderlik Ölçeği	0,987	32
İş Tatmini Ölçeği	0,962	10
Kararlara Katılım Ölçeği	0,980	5

Alpha katsayısına bağı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır (Kalaycı, 2008, s. 405);

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha kat sayıları 0,8'den büyük çıktığı için ölçekler yüksek derecede güvenilir kabul edilebilir.

Açımlayıcı faktör analizi araştırmada yer alan ölçeklerin faktör analizlerini ölçmek için kullanılmıştır. Analiz neticesinde, ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO testi hesaplanması sonucunun 60 ve üzeri olması, Bartlett küresellik testi hesaplamasının ise istatistiksel olarak anlamlı bulunması beklenmektedir. Faktör yükü değerlerinin en az 0,40 olması gerekmektedir (Kozak, 2018, s.136). Faktör analizi hesaplanmasında ölçek maddelerinin ilgili faktörlerle ilişkilendirilmesi ya da gerekli ise ölçekten çıkarılması durumlarında faktör yükü değerlerine bakılarak ve tespit edilen sonuçlar Tablo 2-7' de açıklanmıştır.

Tablo 2: İş tatmini ölçeğine yönelik kmo ve bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,942
	Approx. Chi-Square	4425,232
Bartlett's Test of Sphericity	df	45
	Sig.	0,000*

*p<0,001

İş tatmini ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,942 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,600). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 4425,232 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre ilgili verilen faktör analizi yapılabilmesi için gereken şartları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: İş tatmini ölçeği için faktör analizi sonuçları

Ölçek	İfade	Faktör Yüğü	Açıklayıcı Varyans Oranı
İş Tatmini	IT10	0,920	74,610
	IT9	0,907	
	IT3	0,902	
	IT5	0,894	
	IT2	0,878	
	IT4	0,853	
	IT1	0,847	
	IT8	0,824	
	IT6	0,822	
	IT7	0,781	

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,781 ile 0,920 arasında değişen 10 ifade ve tek faktörden oluştugu analiz sonucunda ortaya konmuştur. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %74,610 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4: Kararlara katılım ölçeğine yönelik kmo ve bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,917
	Approx. Chi-Square	3536,2924
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	0,000*

*p<0,001

Kararlara katılım ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,917 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,600). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 3536,2924 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre ilgili verilen faktör analizi yapılabilmesi için gereken şartları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5: Kararlara katılım ölçeği için faktör analizi sonuçları

Ölçek	İfade	Faktör Yüğü	Açıklayıcı Varyans Oranı
	KK3	0,977	
	KK2	0,975	
Kararlara Katılım	KK4	0,969	92,730
	KK1	0,952	
	KK5	0,942	

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,942 ile 0,977 arasında değişen 5 ifade ve tek faktörden oluştuğu analiz sonucunda ortaya konmuştur. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %92,730 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6: Çevik liderlik ölçeğine yönelik kmo ve bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,979
	Approx. Chi-Square	17999,042
Bartlett's Test of Sphericity	df	496
	Sig.	0,000*

*p<0,001

Çevik Liderlik ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,979 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,600). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 17999,042 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına göre ilgili verilen faktör analizi yapılabilmesi için gereken şartları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7: Çevik liderlik ölçeği için faktör analizi sonuçları

Ölçek	İfade	Faktör Yüğü	Açıklayıcı Varyans Oranı
Çevik Liderlik	ÇL22	0,891	74,610
	ÇL17	0,889	
	ÇL11	0,886	
	ÇL31	0,882	
	ÇL23	0,881	
	ÇL32	0,881	
	ÇL7	0,877	
	ÇL30	0,877	
	ÇL18	0,876	
	ÇL9	0,874	
	ÇL16	0,874	
	ÇL20	0,872	
	ÇL21	0,872	
	ÇL15	0,871	
	ÇL29	0,869	
	ÇL12	0,865	
	ÇL28	0,864	
	ÇL6	0,861	
	ÇL10	0,861	
	ÇL27	0,859	
	ÇL19	0,856	
	ÇL2	0,855	
	ÇL1	0,855	
	ÇL8	0,844	
	ÇL14	0,842	
	ÇL13	0,831	
	ÇL3	0,829	
	ÇL24	0,799	
	ÇL5	0,758	
	ÇL26	0,746	
	ÇL25	0,708	
	ÇL4	0,653	

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,653 ile 0,891 arasında değişen 32 ifade ve tek faktörden oluştugu analiz sonucunda ortaya konmuştur. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %74,610 olarak hesaplanmıştır.

4.8. Araştırmaya Katılanların Bireysel ve İş Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların bireysel özellikleri ile işe ilişkin özelliklerine dair yüzde frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların bireysel ve işe ilişkin özelliklerine dair yüzde ve frekans bulguları Tablo 8 ve Tablo 9’da bulunmaktadır.

4.8.1. Bireysel Bulgular

Tablo 8. Araştırmaya katılanların bireysel özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları

Bireysel Özellikler	f	%
Cinsiyet		
<i>Erkek</i>	218	51,9
<i>Kadın</i>	202	48,1
Toplam	420	100,0
Yaş Grubu		
<i>18-25</i>	48	11,4
<i>26-35</i>	174	41,4
<i>36-49</i>	164	39,0
<i>50 ve üzeri</i>	34	8,1
Toplam	420	100,0
Eğitim		
<i>Lise</i>	12	2,9
<i>Önlisans</i>	53	12,6
<i>Lisans</i>	235	56,0
<i>Yüksek lisans</i>	97	23,1
<i>Doktora</i>	23	5,5
Toplam	420	100,0
Medeni Durum		
<i>Bekar</i>	162	38,6
<i>Evli</i>	258	61,4
Toplam	420	100,0

Katılımcıların bireysel özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımlarına göre araştırmaya katılanların % 51,9’u erkek, % 48,1’i kadın olup, % 61,4’ü evli, % 38,6’sı bekar. Yaş grupları arasındaki dağılıma bakıldığında çoğunluk % 41,4 ile 26-35 yaş aralığındakilerden oluşmaktadır. Diğer yaş grupları dağılımı, % 39,0 ile 36-49 yaş, % 11,4 ile 18-25 yaş, % 8,1 ile 50 ve üzeri yaş olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların, % 56,0’nın lisans, % 23,1’inin yüksek lisans, % 12,6’sının

önlisans, % 5,5 doktora, % 2,9 lise düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Mesleki yeterliliklerin standarda bağlanması ve yasa çerçevesinde korunması, banka sektöründe eğitilmiş çalışan sayısının artması böylelikle de kalitenin yükselmesi sağlanabilir.

4.8.2. İş Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 9. Araştırmaya katılanların işleriyle ilgili özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları

İş Özellikleri	f	%
Birim		
<i>Genel Müdürlük</i>	164	39,0
<i>Şube</i>	256	61,0
Hizmet Süresi		
<i>0-5 Yıl</i>	110	26,2
<i>6-10 Yıl</i>	103	24,5
<i>11-15 Yıl</i>	99	23,6
<i>16-20</i>	51	12,1
<i>21 Yıl</i>	57	13,6
Pozisyon		
<i>Müdür</i>	100	23,8
<i>Müdür yardımcısı</i>	96	22,9
<i>Müfettiş/Müfettiş</i>	8	1,9
<i>Servis elemanı</i>	59	14,0
<i>Uzman/Uzman yardımcısı</i>	150	35,7
<i>Diğer</i>	7	1,7

Tablo 9’da araştırmaya katılanların işleriyle ilgili değerler gösterilmiştir. Verilere göre, katılımcıların % 61,0’ı bankaların şubelerinde, % 39,0’ı bankaların genel müdürlüklerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların pozisyonlarına bakıldığında % 35,3’ü uzman/uzman yardımcısı, % 23,8i müdür, % 22,9’u müdür yardımcısı, % 14,0’ı servis elemanı, %1,9’u müfettiş/müfettiş yardımcısıyken %1,7’sinin diğer pozisyonlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların banka sektöründeki hizmet sürelerine bakıldığında, % 26,2’sinin 0-5 yıllık, % 24,5’inin 6-10 yıllık, % 23,6’sının 11-15 yıllık, % 13,6’sının 21 yıllık, % 12,1’inin 16-20 yıllık banka sektörü deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.9. Araştırmaya Katılanların Çevik Liderlik Özellikleri, İş Tatmini ve Kararlara Katılım Özelliğine İlişkin Açıklayıcı İstatistiksel Bulgular

Tablo 10’da katılımcıların çevik liderlik özellikleri ile ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Ayrıca çevik liderlik

özelliklerini içeren her bir ifadeye ait ortalama ve standart sapmalar ortaya konulmuştur.

Tablo 10. Araştırmaya katılanların çevik liderlik özelliklerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Çevik Liderlik	\bar{x}	s.s.
ÇL1	3,5929	1,20597
ÇL2	3,4143	1,16627
ÇL3	3,2786	1,22270
ÇL4	3,3738	1,21478
ÇL5	3,4619	1,32930
ÇL6	3,4310	1,15917
ÇL7	3,3095	1,18439
ÇL8	3,3333	1,20394
ÇL9	3,3333	1,22556
ÇL10	3,4238	1,24222
ÇL11	3,4333	1,23699
ÇL12	3,3619	1,17348
ÇL13	3,3000	1,22250
ÇL14	3,3714	1,20069
ÇL15	3,3429	1,18123
ÇL16	3,3310	1,17755
ÇL17	3,4048	1,18984
ÇL18	3,4881	1,22906
ÇL19	3,4381	1,21976
ÇL20	3,4286	1,18750
ÇL21	3,3810	1,21942
ÇL22	3,4095	1,19422
ÇL23	3,4143	1,20848
ÇL24	3,2714	1,24269
ÇL25	3,1929	1,23723
ÇL26	3,1381	1,23782
ÇL27	3,6095	1,23586
ÇL28	3,5238	1,19741
ÇL29	3,4571	1,20879
ÇL30	3,4333	1,21165
ÇL31	3,4524	1,21844
ÇL32	3,5143	1,24256
Genel Ortalama	3,3953	

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan banka çalışanlarının çevik liderlik özelliklerine dair verdiği cevapların ortalamaları bulunmaktadır. Araştırmada çalışanların çevik liderlik özelliklerine ilişkin algıları ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çevik liderlik ölçeğinin ifadeleri içerisinde ÇL27 “Müşteriye en kısa zamanda ürün ve hizmet ulaştırmaya önem verir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuç katılımcıların genel olarak yöneticilerinin müşteri odaklı hareket ettiğini düşündüğünü göstermektedir. Çevik liderlik ölçeğinin ifadeleri içerisinde ÇL1 “Firmamızın hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik stratejik vizyona sahiptir” ifadesi en yüksek ikinci ortalamaya sahiptir. Bu sonuç katılımcıların yöneticilerinin işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli vizyona sahip olduklarını düşündüğünü göstermektedir. ÇL26 “Çalışanların inanmadıkları işleri yapmaları konusunda ısrarcı olmaz” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Katılımcıların yöneticilerinin istedikleri işlere dair kendi fikirleri önemsenmeden işlerini yapmaları konusunda bir sonuç ortaya koymaktadır. Tüm bu sonuçlara göre katılımcıların yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerine göre en çok müşteri ve firma hedefleri odaklı hareket ettiğini, buna rağmen çalışanlara yönelik çevik liderlik özelliklerinin düşük olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 11. Araştırmaya katılanların iş tatmine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

İş Tatmini	\bar{x}	s.s.
IT1	3,3333	1,24104
IT2	3,5690	1,16737
IT3	3,5833	1,17460
IT4	3,4905	1,19162
IT5	3,3833	1,18592
IT6	3,5881	1,22595
IT7	3,2286	1,23595
IT8	3,4857	1,16933
IT9	3,7024	1,19045
IT10	3,6929	1,19204
Genel Ortalama	3,5057	

Tablo 11’e göre iş tatmini ölçeğinin ifadeleri içerisinde IT9 “Yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre

katılımcıların yöneticileri ile iyi iş ilişkileri olması iş tatmini etkileyen faktörler arasında ön plana çıkmaktadır. İş tatmini ölçeğinin ifadeleri içerisinde IT10 “Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissederim.” ifadesi en yüksek ikinci ortalamaya sahiptir. Katılımcıların yaptıkları işlere yönelik memnuniyeti, iş tatminini etkileyen faktörler arasında diğer ön plana çıkan ifadeler arasında yer almaktadır. İş tatmini ölçeğinin ifadeleri içerisinde IT7 “Bu kurumda aldığım ücretten memnunum” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre çalışanların iş tatminini düşüren ilk sıradaki etkenin düşük ücret olduğu düşünülmektedir.

Tablo 12. Araştırmaya katılanların kararlara katılıma ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Kararlara Katılım	\bar{x}	s.s.
KK1	3,8952	1,20003
KK2	3,9667	1,19619
KK3	3,9429	1,20721
KK4	3,9738	1,20134
KK5	3,9143	1,21537
Genel Ortalama	3,9386	

Tablo 12’ye göre kararlara katılım ölçeğinin ifadeleri içerisinde KK4 “Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre kurumlardaki takım çalışmalarının çalışanlarda kurum aidiyeti ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Kararlara katılım ölçeğinin ifadeleri içerisinde KK1 “Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre katılımcılar kararlara katılımın etkili bir katılım olmadığı sürece her kararlara katılımın kaliteyi arttırmayacağı fikrinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Verilere ilişkin, ortalama testleri, regresyon ve korelasyon analizleri öncesi parametrik yöntemlerin kullanılabilmesi için ilgili değişkenlere ait verilerin normal dağılım sağlaması gerekmektedir. Tabachnik ve Fidell (2013)’e göre basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçlar +1.5 ile -1.5 aralığında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Tablo 13’de görülen değerler ölçekler için elde edilen değerlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları +1,5 ve -1,5 değerleri arasında olduğundan normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Dolayısı ile araştırmada veri analizlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo 13: Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri

	Çarpıklık	-0,900
ÇEVİK LİDERLİK	Basıklık	-0,006
İŞ TATMİNİ	Çarpıklık	-0,923
	Basıklık	0,185
KARARLARA KATILIM	Çarpıklık	-1,455
	Basıklık	1,208

4.10. Araştırmaya Katılanların Çevik Liderlik Özellikleri İş Tatmini ve Kararlara Katılım Özelliğinin Bireysel ve İşe Dair Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 14: Değişkenlerin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik t-test tablosu

	Levene Testi		t	Sig. (2-tailed)
	F	Sig.		
Çevik Liderlik	0,517	0,472	-1,261	0,208
			-1,258	0,209
İş Tatmini	0,268	0,605	-1,122	0,263
			-1,123	0,262
Kararlara Katılım	2,000	0,158	0,472	0,637
			0,474	0,636

Levene testi sonuçlarına göre, elde edilen p değerlerinin (Çevik Liderlik: 0,472, İş Tatmini: 0,605, Kararlar Katılım: 0,158) 0,05'ten büyük olması, varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. T testi sonuçlarına göre, p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinde çevik liderlik için 0,208; iş tatmini için 0,263; kararlara katılım için 0,637 sonuçları elde edilmiştir. Bunun neticesinde, çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 15: Değişkenlerin medeni duruma göre karşılaştırılmasına yönelik t-test tablosu

	Levene Testi		t	Sig. (2-tailed)
	F	Sig.		
Çevik Liderlik	3,444	0,064	0,295	0,768
			0,301	0,763
İş Tatmini	7,639	0,006	1,251	0,212
			1,292	0,197
Kararlara Katılım	5,557	0,019	1,016	0,310
			1,058	0,291

Levene testi sonuçlarına göre, elde edilen p değerlerinin (Çevik Liderlik: 0,064) 0,05'ten büyük olması, Çevik Liderlik varyansının homojen dağıldığını göstermektedir. İş tatmini ve kararlara katılım p değeri 0,05'den küçük bulunduğu için, varyansların homojen olmadığı değer temel alınarak hesaplanmıştır. T testi sonuçlarına göre, p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinde çevik liderlik için 0,768; iş tatmini için 0,197; kararlara katılım için 0,291 sonuçları elde edilmiştir. Bunun neticesinde, çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından medeni durum açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 16: Değişkenlerin çalışılan birime göre karşılaştırılmasına yönelik t-test tablosu

	Levene Testi		t	Sig.(2-tailed)
	F	Sig.		
Çevik Liderlik	0,198	0,657	0,321	0,748
			0,323	0,747
İş Tatmini	0,005	0,941	0,567	0,571
			0,570	0,569
Kararlara Katılım	2,683	0,102	2,068	0,039
			2,128	0,034

Levene testi sonuçlarına göre, elde edilen p değerlerinin (Çevik Liderlik: 0,657, İş Tatmini: 0,941, Kararlar Katılım: 0,102) 0,05'ten büyük olması, varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. T testi sonuçlarına göre, p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinde çevik liderlik için 0,748; iş tatmini için 0,571; kararlara katılım için 0,039 sonuçları elde edilmiştir. Bunun neticesinde, çevik liderlik ve iş tatmini bakımından çalışılan birimler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Kararlara katılım bakımından çalışılan birimler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 17: Değişkenlerin yaşa göre karşılaştırılmasına yönelik anova varyans homojenliği tablosu

	Levene İstatistikleri	df1	df2	Sig.
Çevik Liderlik	0,894	3	416	0,444
İş Tatmini	1,302	3	416	0,273
Kararlara Katılım	1,537	3	416	0,204

Levene testi sonuçlarına göre, elde edilen p değerlerinin (Çevik Liderlik: 0,444, İş Tatmini: 0,273, Kararlar Katılım: 0,204) 0,05'ten büyük olması, varyansların homojen dağıldığını göstermektedir.

Tablo 18: Yaş ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki farklılığa ilişkin anova testi sonuçları

Düzeyleyler	Yaş	N	Ort.	F	Sig.
Çevik Liderlik	18-25	48	3,4434	0,255	0,858
	26-35	174	3,3624		
	36-49	164	3,4343		
	50 ve üzeri	34	3,3079		
İş Tatmini	18-25	48	3,5833	0,251	0,860
	26-35	174	3,4856		
	36-49	164	3,5262		
	50 ve üzeri	34	3,4000		
Kararlara Katılım	18-25	48	3,6917	1,369	0,252
	26-35	174	4,0345		
	36-49	164	3,8841		
	50 ve üzeri	34	4,0588		

Anova testi sonuçlarına göre, p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinde çevik liderlik için 0,858; iş tatmini için 0,860; kararlara katılım için 0,252 sonuçları elde edilmiştir. Bunun neticesinde, çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından yaş arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 19: Değişkenlerin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına yönelik anova varyans homojenliği tablosu

	Levene İstatistikleri	df1	df2	Sig.
Çevik Liderlik	3,018	2	417	,050
İş Tatmini	0,529	2	417	,590
Kararlara Katılım	3,643	2	417	,027

Levene testi sonuçlarına göre, elde edilen p değerlerinin (Çevik Liderlik: 0,050, İş Tatmini: 0,590) $\alpha=0,05$ 'ten büyük olması, varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Kararlara katılım için elde edilen p değerlerinin (Kararlara Katılım: 0,027) $\alpha=0,05$ 'ten küçük olması, varyansların homojen dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 20: Eğitim durumu ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki farklılığa ilişkin anova testi sonuçları

Düzeyley	Eğitim Durumu	N	Ort.	F	Sig.	Tukey
Çevik Liderlik	Lise -	65	3,4063	1,700	0,184	-
	Önlisans					
	Lisans	235	3,3218			
	Lisansüstü	120	3,5333			
İş Tatmini	Lise -	65	3,5677	,275	0,760	-
	Önlisans					
	Lisans	235	3,5149			
	Lisansüstü	120	3,4542			
Kararlara Katılım	Lise -	65	3,6615	3,479	0,032	a-c
	Önlisans ^a					
	Lisans ^b	235	3,9200			
	Lisansüstü ^c	120	4,1250			

Anova testi sonuçlarına göre, p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinde çevik liderlik için 0,184; iş tatmini için 0,760; kararlara katılım için 0,032 sonuçları elde edilmiştir. Bunun neticesinde, çevik liderlik ve iş tatmini bakımından eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna rağmen, kararlara katılım bakımından eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategorilerde değişiklik gösterdiğini anlayabilmek için Post-Hoc testlerden Tukey analizi uygulanmıştır. Lise ve önlisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 21: Değişkenlerin hizmet süresine göre karşılaştırılmasına yönelik anova varyans homojenliği tablosu

	Levene İstatistikleri	df1	df2	Sig.
Çevik Liderlik	1,595	4	415	0,175
İş Tatmini	1,884	4	415	0,112
Kararlara Katılım	2,726	4	415	0,029

Levene testi sonuçlarına göre, elde edilen p değerlerinin (Çevik Liderlik: 0,175, İş Tatmini: 0,112) 0,05'ten büyük olması, varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Elde edilen p değeri kararlara katılım için 0,029 olarak hesaplanmıştır. Kararlara katılım değişkeni için varyanslar homojen dağılım göstermemektedir.

Tablo 22: Hizmet süresi ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki farklılığa ilişkin anova testi sonuçları

Düzeyler	Hizmet Süresi	N	Ort.	F	Sig.
Çevik Liderlik	0-5 Yıl	110	3,3401	0,197	0,940
	6-10 Yıl	103	3,4484		
	11-15 Yıl	99	3,3662		
	16-20 Yıl	51	3,4161		
	21 Yıl ve Üzeri	57	3,4380		
İş Tatmini	0-5 Yıl	110	3,5355	0,401	0,808
	6-10 Yıl	103	3,5864		
	11-15 Yıl	99	3,4192		
	16-20 Yıl	51	3,5137		
	21 Yıl ve Üzeri	57	3,4456		
Kararlara Katılım	0-5 Yıl	110	3,9309	0,507	0,731
	6-10 Yıl	103	4,0097		
	11-15 Yıl	99	3,9313		
	16-20 Yıl	51	3,7451		
	21 Yıl ve Üzeri	57	4,0105		

Anova testi sonuçlarına göre, p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinde çevik liderlik için 0,94; iş tatmini için 0,808; kararlara katılım için 0,731 sonuçları elde edilmiştir. Bunun neticesinde, çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından hizmet süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 23: Değişkenlerin çalışan pozisyonuna göre karşılaştırılmasına yönelik anova varyans homojenliği tablosu

	Levene İstatistikleri	df1	df2	Sig.
Çevik Liderlik	1,178	5	414	0,319
İş Tatmini	1,200	5	414	0,309
Kararlara Katılım	2,059	5	414	0,070

Levene testi sonuçlarına göre, elde edilen p değerlerinin (Çevik Liderlik: 0,319, İş Tatmini: 0,309, Kararlar Katılım: 0,070) 0,05'ten büyük olması, varyansların homojen dağıldığını göstermektedir.

Tablo 24: Çalışan pozisyonu ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki farklılığa ilişkin anova testi sonuçları

Düzeyleyler	Pozisyon	N	Ort.	F	Sig.
Çevik Liderlik	Servis Elemanı	59	3,2760	1,190	0,313
	Uzman / Uzman Yardımcısı	150	3,4044		
	Müfettiş / Müfettiş Yardımcısı	8	2,8281		
	Müdür Yardımcısı	96	3,5293		
	Müdür	100	3,3447		
	Diğer	7	3,7411		
İş Tatmini	Servis Elemanı	59	3,4525	1,244	0,288
	Uzman / Uzman Yardımcısı	150	3,4900		
	Müfettiş / Müfettiş Yardımcısı	8	2,7125		
	Müdür Yardımcısı	96	3,6250		
	Müdür	100	3,5070		
	Diğer	7	3,5429		
Kararlara Katılım	Servis Elemanı	59	3,7424	1,274	0,274
	Uzman / Uzman Yardımcısı	150	4,0773		
	Müfettiş / Müfettiş Yardımcısı	8	3,4750		
	Müdür Yardımcısı	96	4,0021		
	Müdür	100	3,8280		
	Diğer	7	3,8571		

Anova testi sonuçlarına göre, p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinde çevik liderlik için 0,313; iş tatmini için 0,288; kararlara katılım için 0,274 sonuçları elde

edilmiştir. Bunun neticesinde, çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından çalışan pozisyonu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.11. Araştırmaya Katılanların Çevik Liderlik Özellikleri İş Tatmini ve Kararlara Katılım Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 25: Korelasyon analizi sonuçları

		Çevik Liderlik	İş Tatmini	Kararlara Katılım
Çevik Liderlik	Pearson Correlation	1	,780**	,603**
	Sig. (2-tailed)	-	0,000*	0,000*
	N	420	420	420
İş Tatmini	Pearson Correlation	,780**	1	,669**
	Sig. (2-tailed)	0,000*	-	0,000*
	N	420	420	420
Kararlara Katılım	Pearson Correlation	,603**	,669**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000*	0,000*	-

*p<0,001

**0.01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır (2-uçlu).

Tablo 25'e göre değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çevik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki 0,780, iş tatmini ve kararlara katılım arasındaki ilişki 0,669, kararlara katılım ve çevik liderlik arasındaki ilişki ise 0,603 olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayıları ve güç ilişkisi Tablo 25'de belirtilmiştir.

Tablo 26: Korelasyon katsayıları ve güç ilişkisi

Katsayı Düzeyi	Güç Açıklaması
±.81 ±1.00	Çok Güçlü
±.61 ±.80	Güçlü
±.41 ±.60	Orta
±.21 ±.40	Zayıf
±.00 ±.20	Yok

Kaynak: Robert (2003)'den aktaran Gegez, E. (2015). Pazarlama araştırmaları. İstanbul: Beta Basım

Tablo 26'ya göre, çevik liderlik ve iş tatmini arasındaki güçlü bir ilişki vardır. İş tatmini ve kararlara katılım arasında güçlü düzeyde bir ilişki görülmektedir. Kararlara katılım ve çevik liderlik arasında ise orta düzeyde bir ilişki görülmektedir.

4.12. Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için yapılan korelasyon analizinden sonra değişkenlerin birbirleriyle etkileşimlerini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon ve araştırma modelinde yer alan aracı etkiyi tespit etmek amacıyla da hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisinin ve yönünün belirlenmesi için yapılan bir analiz türüdür (Kozak, 2018, s.139).

Çalışanların, çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek için, çevik liderlik bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak basit doğrusal regresyon analizine tabii tutulmuştur. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 27’de sunulmaktadır.

Tablo 27: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F/p sig
İş Tatmini	Sabit Etki	0,838	0,109	7,670	0,000	,780	0,609	650,922 0,000*
	Çevik Liderlik	0,786	0,031	25,513	0,000			

*p<0,001

H₁: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Tablo 27’de elde edilen bilgilere göre çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (F=650,922; p=0,000) görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken çevik liderlik özelliklerini ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (R=0,780), bağımsız değişkenin iş tatmininin % 60,9’unu açıkladığı söylenebilir (R² =0,609). Çevik liderlik özelliklerinin (t=7,670; p=0,000) modele katkı sağladığı görülmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların iş tatminini açıklayan tahmin modeli aşağıda ifade edilmektedir.

$$\text{İş Tatmini} = (0,838) + (0,786)(\text{Çevik Liderlik})$$

4.13. Çevik Liderlik Özelliklerinin Kararlara Katılım Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Çalışanların, çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek için, çeviklik liderlik bağımsız değişken, kararlara katılım ise bağımlı değişken olarak basit doğrusal regresyon analizine tabii tutulmuştur. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 28’de sunulmaktadır.

Tablo 28: Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F/p sig
Kararlara Katılım	Sabit Etki	1,622	0,156	10,374	0,000	0,603	0,364	239,363 0,000*
	Çevik Liderlik	0,682	0,044	15,471	0,000			

*p<0,001

H₂: Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde etkisi vardır.

Tablo 28’de elde edilen bilgilere göre çalışanların çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (F=239,363; p=0,000) görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken çevik liderlik özelliklerini ile kararlara katılım arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (R=0,603), bağımsız değişkenin iş tatmininin % 36,4’ünü açıkladığı söylenebilir (R² =0,364). Çevik liderlik özelliklerinin (t=10,374; p=0,000) modele katkı sağladığı görülmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların kararlara katılımı açıklayan tahmin modeli aşağıda ifade edilmektedir.

$$\text{Kararlara Katılım} = (1,622) + (0,682)(\text{Çevik Liderlik})$$

4.14. Kararlara Katılımın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Çalışanların, kararlara katılımın iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek için, kararlara katılım bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak basit doğrusal regresyon analizine tabii tutulmuştur. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 29’da sunulmaktadır.

Tablo 29: Kararlara katılımın iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F/p sig
İş Tatmini	Sabit Etki	1,160	0,133	8,724	0,000	0,669	0,447	337,988 0,000*
	Kararlara Katılım	0,596	0,032	18,384	0,000			

*p<0,001

H₃: Kararlara katılımın iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Tablo 29’da elde edilen bilgilere göre çalışanların kararlara katılımın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (F=337,988; p=0,000) görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken kararlara katılım ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu (R=0,669), bağımsız değişkenin iş tatmininin % 44,7’ünü açıkladığı söylenebilir (R² =0,447). Kararlara katılımın (t=8,724; p=0,000) modele katkı sağladığı görülmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların iş tatminini açıklayan tahmin modeli aşağıda ifade edilmektedir.

$$\text{İş Tatmini} = (1,160) + (0,596)(\text{Kararlara Katılım})$$

4.15. Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracı (mediatör) rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çevik liderlik özelliklerine bağlı olarak iş tatmininin meydana gelip gelmemesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide kararlara katılımın aracı bir rol üstlenip üstlenmediği ortaya konulmuştur. Aracı etkiyi ortaya çıkartmak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara geçmeden önce aracı değişken üzerinde durulmuştur.

Araştırmada çalışanlara ilişkin olarak, kararlara katılımın aracılık rolüne bakılmıştır. Çalışanların çevik liderlik özellikleri algısı ile iş tatmini algısı arasında öz denetimin aracılık rolünü ölçmeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30: Kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F/p sig
Kararlara Katılım	Sabit Etki	1,622	0,156	10,374	0,000	0,603	0,364	239,363 0,000*
	Çevik Liderlik	0,682	0,044	15,471	0,000			
İş Tatmini	Sabit Etki	0,838	0,109	7,670	0,000*	0,78	0,609	650,922 0,000*
	Çevik Liderlik	0,786	0,031	25,513	0,000*			
İş Tatmini	Sabit Etki	0,388	0,112	3,450	0,001	,819 ^a	0,670	424,185 0,000*
	Çevik Liderlik	0,597	0,035	16,812	0,000*			
	Kararlara Katılım	0,277	0,031	8,822	0,000*			

*p<0,001

H₄: Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde kararlara katılımın aracılık rolü vardır.

Tablo 30’da çevik liderlik özellikleri ile kararlara katılımın birlikte analize alınması ile beta katsayısında düşme meydana gelmesine rağmen anlamlılığın devam ettiği görülmektedir. Beta değerinin düşmesi, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide, çevik liderlik özelliklerinden başka değişkenlerin de aracılık etkisi ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen iki regresyon eşitliği aşağıda yer almaktadır;

$$\text{İş Tatmini} = (0,838) + (0,786)(\text{Çevik Liderlik})$$

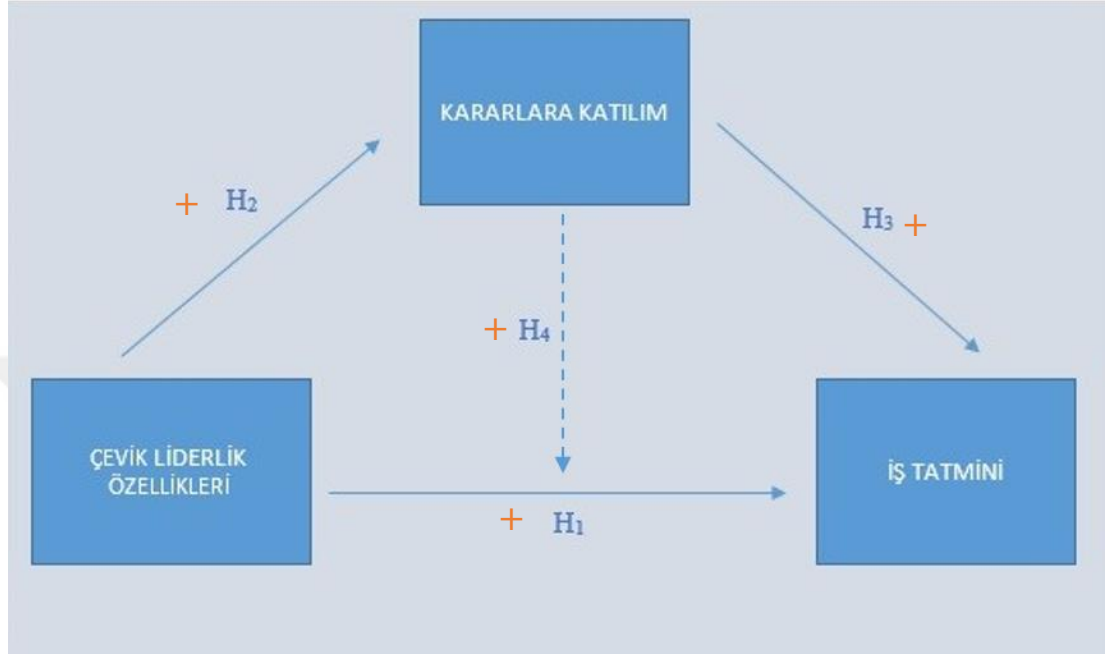
$$\text{Kararlara Katılım} = (1,622) + (0,682)(\text{Çevik Liderlik})$$

$$\text{İş Tatmini} = (0,388) + (0,597)(\text{Çevik Liderlik}) + (0,277)(\text{Kararlara Katılım})$$

Regresyon analizi sonuçlarına göre, çevik liderlik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişki B=0,786 iken, kararlara katılımın analize dahil edilmesi ile bu ilişki B=0,597 olarak tespit edilmiştir. Bu tespite göre, kararlara katılımın kısmi aracılık rolü ortaya çıkmaktadır. Çevik liderlik özelliklerinde meydana gelen bir birimlik artış iş tatminini

0,786 birim azaltırken, kararlara katılımın aracılık rolü ile çevik liderlikteki bir birim artış iş tatmini 0,597 birim arttırmaktadır.

Bulgulara göre ortaya atılan dört hipotezin kabul ya da ret durumu Şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul-Ret Durumu

- H₁ “Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir,
- H₂ “Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir,
- H₃ “Kararlara katılımın iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.
- H₄ “Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde kararlara katılımın aracılık rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerine ilişkin yokluk hipotezleri (H₀) reddedilmiştir.

SONUÇ

Küresel gelişimin ve değişimin hızla yaşandığı günümüzde ekonomik sektörler çetin bir rekabet ve karlılık yarışına girmişlerdir. Kıyasıya bu rekabette en önemli unsurun insan olduğu görülmektedir. İşletmelerde insan kaynağı, işletme başarısının en önemli faktörüdür. Örgütlerdeki çalışan verimliliğini en yüksek seviyelere çıkarmak için de insanın algı, tutum ve davranışlarını yeniden gözden geçirmek ve yönetmek gerekmektedir. Literatürde de ortaya konulduğu gibi çalışanların deneyim ve öngörülerinin paylaşılması, insan kaynağına dayalı başarının artması anlamına gelmektedir.

Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide kararlara katılımın aracılık rolünün ele alındığı araştırmanın ilk bölümünde çevik, çevik liderlik özellikleri kavramları kuramsal açıdan incelenmiştir. Çevik liderlik özellikleri kapsamında, liderlik, liderlik kuramları, çevik liderlik yaklaşımının gelişimi, boyutları, etkileri ve neticeleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde iş tatmini kavramının tanımı, iş tatmini ile ilgili teoriler ve açıklayıcı ifadeler belirtilmiştir. Üçüncü bölümde kararlara katılım kapsamında karar, karar verme, katılım ile ilgili bugüne kadar yapılan belli başlı çalışmalar incelenerek yorumlanmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın problemi, konusu, hipotezleri ve önemi ele alınmış; araştırma metodolojisi ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur. T-testi, Anova testi, korelasyon testi, regresyon testinin ortaya konulduğu bulgular bölümü oluşturulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde ise bulgular kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş, bankacılık sektörü çalışanlarına ve akademisyenlere bazı önerilerde bulunulmuştur.

Literatürde daha çok liderlik özelliklerini etkileyen kavramları ve bunların etkilerini belirlemeye yönelik araştırmaların olduğu görülmüştür. Cestou (2020), liderlerin başarılarını artırmak için cinsiyet faktörünün nasıl kullanıldığını araştırmıştır. Liderlerin başarıyı artırmak için cinsiyet ifadesini nasıl kullandıklarını ele almak için bir model oluşturulmuştur. Modelin temel yapıları arasında marka tanınırlığı, katılım motivasyonu, cinsiyet ifadesi farkındalığı ve motive edici öğrenme çevikliği kavramları yer almaktadır. Çöp ve Öztürk (2017), lider-üye etkileşim algısının, örgütlerde fikir, yapıcı eleştirilerin, önerilerin ortaya konulamaması olarak ifade edilen örgütsel sessizlik davranışını ele almışlardır. Yine, Prasongko ve Adianto (2019), Sanayi Devrimi 4.0 döneminde çevik liderliğin rolünün tartışılmasıyla ilgili bir araştırma ortaya koymuştur. Rzepka ve Bojar (2020) ise organizasyonlarda liderlik

sorunlarını ele almıştır. Çevik organizasyon kavramı ve nitelikleri belirtilmiş, çevik bir organizasyonda liderin rolü ayrıca özetlenmiştir. Akkaya vd. (2020), farklı sektörlerdeki katılımcılara uygulanabilecek Çevik Liderlik Ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma ortaya koymuşlardır. Dai vd. (2013) araştırmalarında, en başarılı olan çalışanların ve yöneticilerin yüksek düzeyde öğrenme çevikliğine sahip olduklarını göstermişlerdir. Literatürde, firma çalışanları ve yöneticilerinin başarılı bir çevik liderlik özellikleri gösterebilmeleri için modeller geliştirilen araştırmalar görülmüştür. Aynı zamanda araştırmalarda çeviklik kavramı öğrenme ve liderlik özellikleri açısından daha sık ele alınmıştır. Hızlı değişim gösteren belirsiz iş çevrelerinde liderlik yapılarını, davranışlarını inceleyen araştırmaların çoğu, günümüze gelene kadar çevik olmaya çalışan geleneksel yönetimlere ya da genç şirketlere odaklanmıştır. Bunun yanı sıra, şirketleri dinamikleştiren, faaliyetlerine devam etmesine katkıda bulunanların liderler olduğu araştırmalarda vurgulanmaktadır. Bu vurgu, yönetime konu olan liderlik davranışları, kurum kültürü, etik, bireysel ve örgütsel performans, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi konularla ele alınmıştır. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde bu araştırma, daha önce yapılmış araştırmalara ek olarak çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini ve kararlara katılıma olan etkilerinin incelendiği bir araştırmadır.

Bankalarda çeşitli görevler yapan çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide kararlara katılımın aracılık rolünün belirlenmesinin sektöre ve literatüre önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Buradan hareketle ortaya konulan hipotezlerin testi için çeşitli pozisyonlarda görev yapan 420 banka çalışanlardan toplanan veriler kapsamında, istatistiksel analizler yapılarak çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bulgular çerçevesinde ortaya konulan sonuçlar şu şekildedir:

Araştırma evrenini İstanbul'da bulunan kamu ve özel bankaların genel müdürlük ve şube çalışanları oluşturmaktadır. Bankaların genel müdürlük ve şube çalışanlarının araştırma evreni olarak seçilmesinde kurumsal yapıları ve çevik liderlik yaklaşımında örgütlenmeleri etkili olmuştur. Ayrıca bankaların diğer sektörlerle göre profesyonel yapıları, çevik liderliğe olan ihtiyaçları, gibi hususlar da dikkate alınmıştır. Bankaların çevik liderlik özellikleri iş tatmini ve kararlara katılım değişkenlerinin bir arada incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanılamamış olması da önemli bir nedendir.

Banka çalışanlarının çevik liderlik özellikleriyle ilgili ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çevik liderlik özelliklerine ilişkin verdiği yanıtların ortalamaları bulunmaktadır. Araştırmada çalışanların çevik liderlik özelliklerine ilişkin algıları ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çevik liderlik ölçeğinin ifadeleri içerisinde ÇL27 “Müşteriye en kısa zamanda ürün ve hizmet ulaştırmaya önem verir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuç katılımcıların genel olarak yöneticilerinin müşteri odaklı hareket ettiğini düşündüğünü göstermektedir. Çevik liderlik ölçeğinin ifadeleri içerisinde ÇL1 “Firmamızın hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik stratejik vizyona sahiptir” ifadesi en yüksek ikinci ortalamaya sahiptir. Bu sonuç katılımcıların yöneticilerinin işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli vizyona sahip olduklarını düşündüğünü göstermektedir. ÇL26 “Çalışanların inanmadıkları işleri yapmaları konusunda ısrarcı olmaz” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç katılımcıların yöneticilerinin yapılması istenilen işlere dair kendi fikirleri önemsenmeden işin yapılması konusunda net bir tutum sergiledikleri düşündüklerini göstermektedir. Tüm bu sonuçlar neticesinde katılımcıların yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerine göre en çok müşteri ve firma hedefleri odaklı hareket ettiğini buna rağmen çalışanlara yönelik çevik liderlik özelliklerinin düşük olduğunu yorumu yapılabilmektedir. Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, iş tatmini ölçeğinin ifadeleri içerisinde IT9 “Yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların yöneticileri ile iyi iş ilişkileri olması iş tatmini etkileyen faktörler arasında ön plana çıkmaktadır. İş tatmini ölçeğinin ifadeleri içerisinde IT10 “Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissedirim.” ifadesi en yüksek ikinci ortalamaya sahiptir. Katılımcıların yaptıkları işlere yönelik memnuniyeti iş tatmini etkileyen faktörler arasında diğer ön plana çıkan faktör olarak düşünülebilmektedir. İş tatmini ölçeğinin ifadeleri içerisinde IT7 “Bu kurumda aldığım ücretten memnunum” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir.

Bu sonuca göre çalışanların iş tatminini düşüren ilk sıradaki etkenin düşük ücret olduğu düşünülmektedir. Banka çalışanlarının kararlara katılımına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, kararlara katılım ölçeğinin ifadeleri içerisinde KK4 “Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre kurumlardaki takım çalışmalarının çalışanlarda kurum aidiyeti ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Kararlara katılım ölçeğinin ifadeleri içerisinde KK1 “Kararlara

katılım arttıkça kararın kalitesi de artar” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre katılımcılar kararlara katılımın etkili bir katılım olmadığı sürece her kararlara katılımın kaliteyi arttırmayacağı fikrinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Banka çalışanlarının bireysel ve işe ilişkin özellikler ile çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun neticesinde cinsiyet değişkeni ile çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından medeni durum açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çevik liderlik ve iş tatmini bakımından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kararlara katılım bakımından ise çalışılan birimler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, bütün departmanlarda çalışanların daha fazla bir araya gelerek iletişim kurması sağlanmalıdır. Kararlara katılım bankaların tüm departman ve kademedeki çalışanları arasında bütünleştirilmelidir. Çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından yaş arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çevik liderlik ve iş tatmini bakımından eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna rağmen, kararlara katılım bakımından eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategorilerde değişiklik gösterdiğini anlayabilmek için Post-Hoc testlerden Tukey analizi uygulanmıştır. Lise ve önlisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre, çalışanların eğitim seviyesi arttıkça kararlara katılım ortalamasının da arttığı görülmektedir. Banka sektöründe eğitilmiş personel ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Tespit edilen bulgulara göre hizmet sektörü içerisinde bulunan bankalarda, çevik liderlik özellikleri başarı için önemli bir unsur olarak değerlendirilmesi sonucunda eğitilmiş personel gereksinimi bir zorunluluk haline gelmektedir. Çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından hizmet süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çevik liderlik, iş tatmini ve kararlara katılım bakımından pozisyon arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmada çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım ile bireysel ve işe ilişkin özellikler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonrasında araştırmanın temel amacı olan çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide kararlara katılımın aracılık rolünün belirlenmesi için

Pearson Korelasyonu yapılmıştır. Ortaya çıkan bulgulara göre, çevik liderlik ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ve kararlara katılım arasında güçlü düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Kararlara katılım ve çevik liderlik arasında ise orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldıktan sonra, değişkenlerin birbirleriyle etkileşimlerini tespit etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Burada tespit edilen sonuçlar birbirlerini destekler niteliktedir.

Araştırmada regresyon analizi ile banka sektöründeki çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tespit edilen bulgulara göre, çalışanların çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre birinci hipotez; “Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır” kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, bağımsız değişkenin iş tatmininin % 60,9’unu açıkladığı görülmüştür. Ayrıca çevik liderlik özelliklerinin modele katkı sağladığı görülmektedir. Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerindeki etkisi incelendiğinde elde edilen bilgilere göre, çalışanların çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre ikinci hipotez; “Çevik liderlik özelliklerinin kararlara katılım üzerinde etkisi vardır” kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken çevik liderlik özellikleri ile kararlara katılım arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, bağımsız değişkenin iş tatmininin % 36,4’unu açıkladığı görülmüştür. Kararlara katılımın iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde edilen bilgilere göre çalışanların kararlara katılımın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Basit doğrusal regresyon analizi neticelerine göre bağımsız değişken kararlara katılım ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, bağımsız değişkenin iş tatmininin % 44,7’ünü açıkladığı görülmüştür. Buna göre üçüncü hipotez; “Kararlara katılımın iş tatmini üzerinde etkisi vardır” kabul edilmiştir. Kararlara katılımın modele katkı sağladığı görülmektedir. Son olarak çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracı (mediatör) rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çevik liderlik özelliklerine bağlı olarak iş tatmininin meydana gelip gelmemesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide kararlara katılımın aracı bir rol üstlenip üstlenmediği ortaya konulmuştur. Aracı etkiyi ortaya çıkartmak için regresyon analizinden

yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara geçmeden önce aracı değişken üzerinde durulmuştur. Araştırmada çalışanlara ilişkin olarak, kararlara katılımın aracılık rolüne bakılmıştır. Çalışanların çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın aracılık rolünü ölçmeye yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre; Çevik liderlik özellikleri ile kararlara katılımın birlikte analize alınması ile beta katsayısında düşme meydana gelmesine rağmen anlamlılığın devam ettiği görülmektedir. Beta değerinin düşmesi, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide, çevik liderlik özelliklerinden başka değişkenlerin de aracılık etkisi ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, çevik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında kararlara katılımın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini ve kararlara katılımı etkilemesi araştırmanın öne çıkan sonuçlarından biridir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, bankaların işletme verimliliği, çalışan memnuniyeti ve geleneksel yönetim anlayışlarının yetersizliği gibi sorunlara çözüm niteliğindedir. Çevik liderlik özellikleri ile nitelikli çalışan istihdamının devamlılığı; iş tatmininin optimum seviyelere çıkarılması ve kararlara katılım ile iş tatmininin artırılması; kararlara katılıma bağlı olarak fikir ve önerilerin geliştirilmesi ile katılımlı, yenilikçi bir yönetimden söz edilebilir. Çevik liderlik özelliklerinin anlamlı düzeyde güçlendirilmesi, kararlara katılımı yüksek çalışanlar istihdam edilmesi ve iş tatmininin en yüksek seviyelere çekilmesi gibi çalışma sonuçlarının uygulanması, şirket, bölge ve ülke bakımından fayda ortaya koyacaktır. Araştırmanın temelinde ortaya konulan literatür çalışmasında çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılım ile ilgili sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Çevik liderlik özellikleri, iş tatmini ve kararlara katılımı bir arada ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Gerçekleşen araştırmada bulgulara göre ortaya çıkan sonuç ve geliştirilen önerilerin, hem örgütsel davranış, stratejik yönetim literatürüne hem de banka sektöründe çalışanların davranışlarının daha iyi algılanıp yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve kararlara katılımın bu etkideki rolünün belirlenmesi amacıyla, banka çalışanlarının katıldığı araştırmanın sonuçlarına ilişkin olarak, sektör temsilcilerine ve bundan sonra konuyla ilgili araştırma yapacak akademisyenlere yönelik olarak farklı öneriler geliştirilmiştir. Bankalarda görev yapan yöneticilerin, birlikte çalıştığı çalışanlarını desteklemesi, teşvik etmesi ve ödüllendirmesi çalışanların iş tatminini güçlendirecek önemli

hususlardan biridir. Bankalarda oluşacak güçlü çevik liderlik özellikleri, çalışanların kişilik özelliklerine bağlı olarak sergileyebilecekleri istenmeyen davranışları azaltacaktır. Araştırmanın temel konusu çevik liderlik özellikleri kapsamında, bankalarda, hem yöneticilerin hem de çalışanların çevik liderlik özelliklerinin kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bu kalitenin artırılması için lider ile çalışan birbirlerine fayda sağlamalı, saygı duymalı ve bağlılık göstermelidir. Bunun yanı sıra yönetici ve çalışanın mesleki ve kişisel yönden kendini geliştirmesinin ortaya çıkaracağı etki çevik liderlik özelliklerinin kalitesini arttıracaktır. Organizasyonlarda çalışanların kararlara katılım içinde olmaları mevcut durumu kabul ettikleri anlamına gelmeyebilir. Çünkü çalışanlar yöneticileri ile karşı karşıya gelmek istemeyebilir ya da durumdan faydalanmak isteyebilirler. Yöneticiler çalışanların kararlara katılımlarını başka anlama çekebileceklerini unutmamalıdır. Çalışanların kendilerini korkusuzca ifade edebilecekleri bir mekanizma olarak, görüş ve öneri kutusu ya da isimsiz e-posta yoluyla fikir, görüş ve önerilerin ortaya konulmasına imkan verilmelidir. Organizasyonlarda çalışanların kararlara katılımı için yöneticiler, yeni fikir ve düşüncelere açık olduklarını ifade etmeli, tüm çalışanların düşünce ve önerilerine değer vermeli onları ilgiyle dinlemelidir. Belirli aralıklarla toplantılar yapılarak istekler dinlenmeli, fikirler tartışılmalı, yapılacaklar için eyleme geçilmelidir. Pratik ve güvenli bir iletişim fırsatı sunulmalı, teknolojidten faydalanılarak iletişim hususunda çalışanların farkındalığı artırılmalıdır. Bankalarda, çeşitli departmanlarda çalışanların iş tatminini etkileyen düşük pozisyon algısı, iletişimsizlik ve başarı kaygısı, sağır kulak sendromu, mesafeli ilişkiler, güven duymama, itaatkarlık gibi unsurlar, yöneticiler tarafından dikkatlice takip edilmeli ve gerektiğinde de bu durumlara karşı önlem alınmalıdır. Bankalar eğitim seviyesi daha yüksek çalışanlar istihdam etmeli, var olan çalışanlarına mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik eğitim programları uygulamalıdır. Kararlara katılım gerçekleştirilmelidir. Çalışanların kararlara katılımı, işletme amaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra alınacak kararlar üzerinde derin bilgilere sahip çalışanların fikirlerini açıklaması kaliteyi arttıracaktır. Araştırma banka sektöründe uygulanmıştır. Farklı sektörlerdeki işletmelerin de araştırıldığı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bankalar arasında kapasite, müşteri beklentisi, hedef kitle gibi değişkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar elde edilebilir. Akademik açıdan araştırma yapacaklar çevik liderliğin alt boyutlarını ayrıntılı olarak ele alabilirler. Çalışanların hangi durumlarda veya hangi değişkenlerin etkisi ile çevik liderlik

özelliklerini gerçekleştirdikleri araştırılabilir. Çevik liderlik yaklaşımı ile ilgili olarak literatür yeni yeni ortaya konulmaktadır. Çevik liderliğin özellikleri, sonuçları, etkileri gibi pek çok unsurun belirtilmesi için konunun derinlemesine incelenmesine ve çeşitli ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır. Bunun yanı sıra araştırmada çevik liderlik özelliklerini etkileyen sadece iki değişken tartışılmıştır. Örgütsel davranış, stratejik yönetim, halkla ilişkiler, pazarlama gibi yakın alanlarda çevik liderliğe etki eden birçok konunun araştırılması önerilebilir.



KAYNAKÇA

- Acuner, T. (2002). İşletmelerde yönetime katılma aracı olarak öneri sistemlerinin önemi. *Öneri Dergisi*, 5(18), 87-93.
- Akar, S. (2019). Durumsallık teorisi açısından yeni ekonomi ve yeşil ekonomi: franchising stratejisi üzerine bir inceleme. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3 (2), 176-207.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Akkaya, B. (2020). Dinamik yetenekler açısından liderlik tarzlarının gözden geçirilmesi: imalat firmaları yöneticileri üzerine ampirik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (36), 389-407
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K. ve Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. M. Miynat ve diğerleri (Ed.), *Celal Bayar Üniversitesi 10. Uluslararası Girişimcilik Kongresi: Cilt 1. Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, (s. 19-54) içinde. Manisa, Türkiye: ISBN: 978-625-7983-13-6
- Akkaya, B., Kayalidere, U. K., Aktaş, R., ve Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişiminde dönüştürücü liderlik paradigması. *Visionary E-Journal / Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 108-124.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015).. Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 71-90.
- Alpar, R. (2010). Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik. Ankara: Detay

- Arash Riasi, A. ve Asadzadeh, N. (2015). The relationship between principals' reward power and their conflict management styles based on thomas–kilmann conflict mode instrument. *Management Science Letters*, 5 (6), 611–618.
- Archer, B. (1999). Viewpoint: design, innovation, agility. *Design Studies*, 20 (6), 565-571.
- Arslan, H. ve Göksoy, S. (2017). Hedef kuramı kapsamında beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 32-47.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 82(467), 31-51.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *JED/GKD*, 11 (2), 199-223.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011 (9), 9-21.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008 (1), 13-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56
- Baki, B. (2003). 21.yüzyılın üretim paradigması: *Çevik Üretim, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), 291-305.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 229-249.
- Beğenirbaş, M. ve Can Yalçın, R. (2020). Hizmetkar liderlik algısının duygusal emek üzerine etkileri: hizmet çalışanları üzerinde bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19/1 (37), 159-194.

- Blue, D. (2011). Practitioner's corner helping your organization gain in learning agility. *International Journal of Leadership Studies*, 5 (2), 301-307.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, Ö. ve Göral M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4), 1-14.
- Cano, J. ve Miller, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(3), 40-46.
- Cestou, J. (2020). *The Role of Gender Expression in Agile Leadership* (Doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses Global veri tabanından erişildi. (UMI No. 27736354)
- Prasongko, A. ve Adianto, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan*, 5 (3), 126-133.
- Christopher, M. ve Towill, D. R. (2002). Developing market specific supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*, 13 (1), 1-14.
- Cicero, L. ve Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: the mediating role of employees' work-group identification, *International Journal Of Psychology*, 42 (5), 297-306.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L. ve Jennings, K. R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin güç kaynağı ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015 (45), 160 – 174.
- Çelik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal Of Management Studies*, 4, 7-14.
- Çetinyokuş, T. ve Gökçen, H. (2002). Borsada göstergelerle teknik analiz için bir karar destek sistemi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 17(1), 43-58.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y. (2017). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 37-68.

- Çubukcu, A. (2020). Use of agile and open innovation approaches in executing the projects: a field study on project managers. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 8 (3), 692-702.
- Dai, G., De Meuse, K. P. ve Tang, K. Y. (2013). The role of learning agility in executive career success: the results of two field studies. *Journal Of Managerial Issues*, 25 (2), 108-131.
- Dartey-Baah, K. ve Amoako, G. K. (2011). Application of frederick herzberg's two-factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a ghanaiian perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). Strategic leadership, *School Leadership & Management*, 24 (1), 29-38.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19 (61), 72-90.
- Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). Personel devrinin nedenlerine ilişkin geliştirilen modellerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 289-311.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Desborough, M. ve Ashikamasy, N. M. (2002). Emotion and Attribution of Intentionalty in Leader- Member Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- Doğan, S. ve Aslan, M. (2018). Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Doz, Y. ve Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50 (3), 95-118.
- Durdubaş, D. (2020). Bir sezon boyunca sürdürülen çok düzeyli hedef belirleme programının takım değişkenleri üzerine etkisi (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi veri tabanından erişildi (<http://hdl.handle.net/11655/22306>).
- Durmuşoğlu, K. ve Ersoy, A. Y. (2016). Çevik tedarik zinciri: zaman ve üretim maliyetinin azalması A. Akbıyık ve diğerleri (Ed.), *Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi: Yayın No: 157. III. Uluslararası İşletme Öğrencileri Kongresi* (s. 159-165) içinde. Sakarya, Türkiye. https://www.researchgate.net/profile/Kuersat_Capraz/publication/316829642_Uluslararası_isletme_ogrencileri_kongresi_2cilt/links/5c358da892851c22a3661a31/Uluslararası-isletme-oegrencileri-kongresi-2cilt.pdf#page=160

- Einstein, A., Addams, J. ve Roosevelt, E. (2016). Maslow's hierarchy of needs. Erişim adresi:
https://www.worldstudybible.com/pdf/Survival_Lists/Maslows_Hierarchy_of_Needs-2016.pdf
- Ekinci, N. (2019). Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (11), 16-38.
- Emhan, A. (2007). Karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 1-32.
- Erdil, O., Keskin, H. ve Zehir, C. (2011). Firma içi kalite bilgisi kullanımı, işgören katılımı ve tasarımda kalite yönetimi ile ürün performansı arasındaki ilişkiler: deneysel bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 43-54.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 275-303.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.
- Erhan, T. (2018). Akademisyenlerin motivasyon kaynaklarının ve değerlerinin çoklu başarı hedefleri üzerinde etkileri (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi veri tabanından erişildi (<https://acikerisim.sdu.edu.tr/xmlui/handle/123456789/34092>).
- Erol, V. (2018). Yeni dünya düzeninde çeviklik (agility). Erişim adresi:
<https://vedaterol.com/yazilar/mind-and-meaning/yeni-dunya-duzeninde-ceviklik-agility>
- Ertikin, K. (2017). Hile denetimi: kırmızı bayrakların tespiti için kullanılan proaktif yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1 (75), 71-94.
- Eryeşil, K. ve Fındık, M. (2014). Örgütsel sinizm. A. Bedük (Ed.), *Örgüt psikolojisi* (s.123-130) içinde. Konya: Atlas Akademi.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Majid, N. A. ve Lukman, N. (2020). Towards smes' digital transformation: the role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal Of Small Business. Strategy*, 30 (3), 65-85
- Fındıkcı, İ. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.
- French, J. R. P. ve Raven, B. H. (1958). Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. *American Sociological Association*, 21 (2), 83-97.

- Galotti, M. K., Cmer, E., Altenbaumer, E. H., Geerts, J.H., Rupp, A. ve Woulfe, J. (2006). Decision-making styles in a real – life decision: choosing a college major. *Personality and Individual Differences*, Vol:41, 629 – 639
- Gattiker, T. F., Chen, D. ve Goodhue, D. L. (2005). Agility through standardization: a crm/erp application. Bendoly, E., FR Jacobs (Dizi Ed.). *Strategic ERP Extension and Use: Vol 1*. Stanford University Press, Stanford, California. (87-96) içinde.
- Gegez, E. (2015). Pazarlama araştırmaları. İstanbul: Beta Basım.
- Gencer, C. ve Kayacan, A. (2017). Yazılım proje yönetimi: şelale modeli ve çevik yöntemlerin karşılaştırılma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10 (3), 335- 352.
- Gılıç, F., Çelikten, M., Çelikten, Y., ve Yıldırım, A. (2019). Karar verme süreci. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Gökalp, S. A. (2018). Katılımcı yönetim anlayışı ve ilksan. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 1(2), 67-86.
- Göksoy, S. (2014). Participation in decision making in school management. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Gültekin, S. (2013). Lider yöneticinin güç kaynakları. Buçak, M.; Dağlar, M.; Doğan, E. ve Harmancı, F. M. (Dizi Ed.), *Güvenlik Sektöründe Operasyonel Yöneticilik*, Türkiye, (s.303-346) içinde.
- Güney, S. (2008). Davranış bilimleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31 (2), 675-686. doi:https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133.
- Harrison E. F. ve Pelletier, A. M. (2000). The essence of management decision. *Management*
- Harvard Business Essentials (2008). Yöneticinin el kitabı. Ü. Şensoy (Çev.), K. Berktaş (Ed.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- House, R. J. ve Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi veritabanından erişildi (<http://acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/374/FM-A65D833D-A81E-4711-BB26-7C6147865EDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

- İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13 (1-2), 13-28.
- İmamoğlu, S. Z., İnce, H. ve Türkcan, H. (2021). Endüstri 4.0 uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: kavramsal bir çalışma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35 (1), 103 – 124.
- İnanır, A. (2020). Örgütsel çeviklik. Sağır M. (Dizi Ed.), *Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular: Cilt 1. Türkiye* (s.71-80) içinde.
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39 (1), 35-42. doi: 10.1108/00197850710721381
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil
- Karagülmez, N. (2015). Çevik lider olmak. Erişim adresi: <https://www.hayatkolay.com/2015/01/08/cevik-lider-olmak/>
- Karasoş, H. A. (2014). Örgütsel bağıllık. A. Bedük (Ed.), *Örgüt psikolojisi* (s.55-77) içinde. Konya: Atlas Akademi.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (3), 1-20.
- Kasap, C. ve Peker, D. (2009). Çevik üretim: otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 57-78.
- Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams' in eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-236.
- Kılıç, T. (2020). Yeni bilim: bağlantısallık yeni kültür: yaşamdaşlık. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kırel, A. Ç. (2013). Örgütsel stres kaynakları ve yönetimi. A. Ç. Kırel, O. Ağlargöz (Ed), *Örgütsel davranış*, (s.144-167) içinde. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Koçyiğit, N. ve Akgemci, T. (2014). Örgütsel sinizm. A. Bedük (Ed.), *Örgüt psikolojisi* (s.79-95) içinde. Konya: Atlas Akademi.
- Koray, M. (2000). Sosyal politika. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Kozak, M. (2018). Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Kumkale, İ. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage : strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2 (3), 118–124.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri. kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Legitimate Power In The Workplace. (2020). Erişim adresi: <https://expertprogrammanagement.com/2018/05/legitimate-power/>
- Lider. (t.y.). Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük içinde. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Liderin Güç Kaynakları (2019). Erişim adresi: <https://egitimyonetimi.org/liderin-guc-kaynaklari/>
- Liderlik Teorileri (2020). Erişim adresi: https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/54984/mod_resource/content/0/6_Liderlik%20Teorileri.pdf
- Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. *In National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27(4), 1-11.
- Macdonald, S. ve MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- Mengü, C. (2017). Turizmde motivasyon stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 4(15), 1987-1999.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 123-140.
- Miller, K. I. ve Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities and Social Science*, 14(5), 45-54.
- Nakip, M. (2013). Pazarlamada araştırma teknikleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z. ve Arıcı, D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 1-24.

- Okay, H. (2020, Eylül). Örgütsel çeviklik (organizational agility). *Dünya*. Erişim adresi: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/orgutsel-ceviklik-organizational-agility/481418>
- Oksay, A. (2005). Çalışanlarda iş tatmini: sağlık sektörü üzerine bir araştırma (Doktora Tezi). Yöktez veri tabanından erişildi (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Omirtay, B. (2009). Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi veri tabanından erişildi (<http://acikarsiv.gazi.edu.tr/index.php?menu=2&secim=10&YayinBIK=5451#>).
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V. (2005). enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15 (2), 120-131, doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000600
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü transformational liderlik yaklaşımı. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207 – 227.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda duyumsallık yaklaşımı açısından liderlik: liderliğin fred e. fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 161-205.
- Özer, M. A. (2011). 21.yüzyılda yönetim ve yöneticiler. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özkalp, E. (2013). Duygular, tutumlar, davranışlar. A. Ç. Kırel, O. Ağlargöz (Ed), *Örgütsel davranış*, (s.56-84) içinde. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Papatya, G. ve Uygur, M. N. (2019). Stratejik karar verme sürecini etkileyen faktörler: uluslararası taşımacılık sektörü işletmelerinde bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 338-358.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation theories of maslow, herzberg, mcgregor & mcclelland. a literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ed316767>
- Parlak, B. (2011). Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E. ve Arslantaş, C. C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 11-36.

- Rachmawati, A. W. ve Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 115 (2014), 387-393.
- Rençber, B. A. (2012). Karar vermede oyun teorisi tekniği ve bir uygulama. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 96-107.
- Rende, B. ve Sakarya, A. O. (2020). Kararlara katılımın rol stres kaynakları üzerine etkisi: beyaz yakalı çalışanlar. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 12(3), 2895-2915.
- Reward Power In The Workplace. (2020). Erişim adresi: <https://expertprogrammanagement.com/2017/07/reward-power-in-the-workplace/>
- Rzepka, A. ve Bojar, E. (2020). Leadership as one of the factors shaping the development of an agile organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 383-391.
- Scott, G. S. ve Bruce, A. R. (1995). Decision making style: the development and assessment of a new Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-31.
- Sekman, M. ve Utku, A. (2004). Çevik şirketler: kurumsal ataleti yenmek. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Senganı, M. V. (2015). A Pragmatic study on workers participation in management. *Indian Journal of Research*, 4(2), 197-198.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Shekarian, M., Nooraiea, S.V.R. ve Parast, M. M. (2019). An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Production Economics* 220 (2020), 1-16. doi:10.1016/j.ijpe.2019.07.011
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (2007) 445–460
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Informatics Technologies*, 9(2), 221-227.
- Stale, R. N. ve Vogel, R. E. (1997). Participative management and correctional personel: a study of the perceived atmosphere for participation in correctional decision making and its impact on employee stres and thoughts about quitting. *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 401.
- Sucu, M. (2020). İşletmelerde çeviklik. Ankara: İksad Yayınevi.
- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R. ve Jamal, N. M. (2014). The moderating role of market, firm and supply chain factors on the relationship between information

technology practices and supply chain agility. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4 (2014), 258-266.
doi:http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.45033

Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 24-39.

Şahnagil, S. (2019). Postmodern kamu yönetimi çerçevesinde yönetsel katılım: yerel hizmet sunumunda katılım olgusu. *Journal Of International Social Research*, 12(66), 1147-1157.

Şanal, M. (2018). Küresel pazarda parlayan çevik şirketler. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 4 (14), 1130-1138.

Şimşek, L. (1995). İş tatmini. *Verimlilik Dergisi*, 12, 91-104.

Şimşek, M. Ş. (2008). Yönetim ve organizasyon. Konya: Adem Ofset ve Matbaacılık.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.

Şimşir, İ. ve Seyran F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42. Tabachnick, B.G., Fidell, L.S.(2013).Using multivariate statistics (sixthed.) Boston: Pearson

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-163.

Taslak, S. (2008). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (31), 121-144.

TDK, (2021). Erişim adresi: www.tdk.gov.tr

Tekin, M. (2011). İşletme bilimi. Konya: Günay Ofset Matbaacılık

Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde karar verme: batı antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 5(20), 3394-3414.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Thirulogasundaram, V. P. ve Sahu, P. C. (2014). Job satisfaction and absenteeism interface in corporate sector: a study. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 19(3), 64-68.

Timuroğlu, K. ve İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 239-264.

- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Türkiye Bankalar Birliği (2020). Erişim adresi: https://verisistemi.tbb.org.tr/index.php?/tbb/report_bolgeler
- Uras, M. (1995). Örgütlerde karara katılmanın koşulları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2(2), 305-304.
- Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde güç ve politika. A. Ç. Kirel, O. Ağlargöz (Ed), Örgütsel davranış, (s.168-190) içinde. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Wadhwa, S. ve Rao, K.S.(2003). Flexibility and agility for enterprise synchronization: knowledge and innovation management towards flexibility. *Studies in Informatics and Control*, 12 (2), 11-128.
- Willera, R., Younggreenb, R., Troyercand, L. ve Lovaglia, M. J. (2012). How do the powerful attain status? theroots of legitimate power inequalities. *Managerial And Decision Economics*, 33 (5), 355-367.
- Worley, C. G.ve Lawler, III E. E. (2010). Agility and organization design: a diagnostic framework. Center for Effective Organizations, 39 (2), 94–204. doi:10.1016/j.orgdyn.2010.01.006
- Yamane, T. (2001). Temel örnekleme yöntemleri. (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzselsel, Çev.). İstanbul: Literatür.
- Yılmaz Börekçi, D. ve Gürbüz, H. (2013, Eylül). Alıcı-tedarikçi-tedarikçi üçlü takımında tedarikçi- tedarikçi ilişki türlerinin alıcı ve tedarikçi rezilyansına etkisi. *13. Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 1, 500-511.
- Yılmaz Öztürk, Z. ve Summak, M. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel yenilikçiliklerinin incelenmesi [Özel sayı]. *International Journal of Sport Culture and Science*, 2 (1), 844 – 853.
- Yılmaz, H. (2010). Stratejik liderlik. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, 9 (36), 63-72.
- Yusuf, Y.Y, Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*. 62 (1-2), 33-43.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: “başka bir yol daha olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.

Zhang, D. ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (4), 496-513. doi: 10.1108/01443570010314818



EKLER



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ: 30.06.2021
TOPLANTI SAYISI: 2021-23

KARAR NO: 2021-23-21: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora programı 180613018 numaralı Pelin ÖZGÜNAY' ın "Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımının Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma" konulu çalışması hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 22.04.2021 tarih ve 2021-14 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

**ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE KARARLARA KATILIMIN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA**

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Bölümünde yürütülen bir tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Hazırlanan tüm sorular görüş elde etme amaçlı kullanılacak, verdiğiniz tüm cevaplar ise gizli tutulacaktır. Sizden istenilen, ankette yer alan soruları dikkatle okuyup size en uygun gelen yanıtı işaretlemenizdir. Anketteki verilerin doğru sonuçlar verebilmesi için bütün soruların eksiksiz cevaplanması gerekmektedir.

Çalışmaya zaman ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Serdar ÇÖP - Doktora Tez Danışmanı

Öğr. Gör. Pelin ÖZGÜNAY – Doktora Öğrencisi

Demografik Özellikler	
Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Biriminizi seçiniz:	<input type="checkbox"/> Genel Müdürlük <input type="checkbox"/> Şube
Hizmet Süreniz:	<input type="checkbox"/> 0-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve üstü
Şirketteki pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Servis Elemanı <input type="checkbox"/> Uzman/Uzman Yardımcısı <input type="checkbox"/> Müfettiş/Müfettiş Yardımcısı <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Diğer: _____

Çevik Liderlik Ölçeği

<i>Lütfen aşağıdaki görüşlere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Benim Liderim / Benim Liderimin					
1. Firmamız hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik stratejik vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanların yaratıcılık ve keşif odaklı davranışlarını geliştirmeleri için uygun çalışma ortamını yaratır.	1	2	3	4	5
3. Doğru kişiyi doğru zamanda doğru işte görevlendirir.	1	2	3	4	5
4. Firmanın karını artırmak için kısa dönemli hedeflere daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
5. Verdiği ikramiyeler ve primler personelin davranışlarını olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların o işi neden yaptıklarının farkında olmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarına sözlerinden ziyade davranışlarıyla öncülük eder.	1	2	3	4	5
8. Yenilikçi fikirleri ve uygulamaları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarını motive eder.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarına sunduğu çalışma ortamı, sosyal olanaklar ve iş güvenliği gibi imkânların kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticimiz firmamızın departmanları arasında işbirliği sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
12. Ürün veya hizmetin üretim öncesinden müşteriye ulaştırılıncaya kadar geçen tüm süreç ve aşamalarda astlarını karar süreçlerine dahil eder.	1	2	3	4	5
13. Bireysel performanstan ziyade takım performansını ödüllendirir.	1	2	3	4	5
14. Bireysellik yerine takım işbirliğine önem verir.	1	2	3	4	5
15. Firmamızdaki etkili geri bildirim kültürü sayesinde çalışanını geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
16. Herhangi bir yönetim kademesinde bulunan çalışanın bir konu ile ilgili liderliğini sergilemesine olanak tanır.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlarını ikna etme becerisi yüksektir.	1	2	3	4	5

18. Piyasadaki trendleri takip edecek yeterli güncel teknolojik bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
19. Sosyal medya ve teknoloji tabanlı yeni iletişim kanallarını kullanarak personele hızlı bir şekilde ulaşır.	1	2	3	4	5
20. Çevresel ve teknolojik değişimlere firmamızı önceden hazırlar.	1	2	3	4	5
21. Hızlı karar almayı sağladığı için tüm yetkiyi kendisinde toplamaz, yetkiyi işin uzmanına devreder	1	2	3	4	5
22. Farklı ürün ve modeller üretmek için esnek planlar yapar.	1	2	3	4	5
23. Teknolojik ve çevresel değişiklikler doğrultusunda farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine önem verir.	1	2	3	4	5
24. İnsan kaynakları politikaları kapsamında departmanlar veya takımlar arası personel değişimi konusunda esnektir.	1	2	3	4	5
25. Personelin çalışma saatlerinde esnek davranmalarına imkân tanır.	1	2	3	4	5
26. Çalışanların inanmadıkları işleri yapmaları konusunda ısrarcı olmaz.	1	2	3	4	5
27. Müşteriye en kısa zamanda ürün ve hizmet ulaştırmaya önem verir.	1	2	3	4	5
28. Üretim süreçlerindeki karar alma hızı yüksektir.	1	2	3	4	5
29. Piyasada rağbet görebilecek ürünleri üretme ve bu ürünleri pazara sunma konusunda hızlı davranır.	1	2	3	4	5
30. Çevresel ve teknolojik değişimleri hisseder.	1	2	3	4	5
31. Yeni çıkan teknolojik ürünleri ve hizmetleri firmamıza uyarlayacak bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptir.	1	2	3	4	5
32. Müşterilerin beklenti ve isteklerindeki değişikliklere en kısa sürede cevap vermeye gayret gösterir.	1	2	3	4	5

İş Tatmini Ölçeği

Lütfen aşağıdaki görüşlere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir edilirim.	1	2	3	4	5
2. Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissederim.	1	2	3	4	5
3. Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
4. İşim konusunda kendimi güvende hissederim.	1	2	3	4	5
5. Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.	1	2	3	4	5
6. Genel olarak, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
7. Bu kurumda aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
8. Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.	1	2	3	4	5
9. Yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.	1	2	3	4	5
10. Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5

Kararlara Katılım Ölçeği

<i>Lütfen aşağıdaki görüşlere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar	1	2	3	4	5
2. Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.	1	2	3	4	5
3. Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir.	1	2	3	4	5
4. Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur.	1	2	3	4	5
5. İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir.	1	2	3	4	5

