

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
2016-YL-005**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİDE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK
ROLÜ: NAZİLLİ'DEKİ KAMU KURUMLARINDA
BİR UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN
Eren TEMEL**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN**

AYDIN- 2016

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı öğrencisi Eren TEMEL tarafından hazırlanan “Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli’deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama.” başlıklı tez, 30.12.2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

| Ünvanı, Adı Soyadı | Kurumu | İmzası |
|---|-------------------|--------|
| Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN | Adnan Menderes Ü. | |
| Üye : Yrd. Doç. Dr. Eymen GÜREL | Muğla S.K.Ü. | |
| Üye : Yrd. Doç. Dr. Esra Burcu BULGURCU GÜREL | Muğla S.K.Ü. | |

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun sayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ
Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2016

Eren TEMEL

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: NAZİLLİ'DEKİ KAMU KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Eren TEMEL

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN
2016, 219 Sayfa

Liderlik konusu yönetim alanının en önemli ve en çok üzerinde durulan konularından birini oluşturmaktadır. Liderlik yaklaşımları içinde Türkiye’de son dönemlerde gündemde olan liderlik konusunun en modern yaklaşımlarından biri olarak adlandırabileceğimiz Dönüşümcü Liderlik kavramı, üzerinde durulması gereken bir alan konumundadır. Günümüz yoğun rekabet ve değişim sürecinde örgütlerin başarıya ulaşmasında kilit öneme sahip olan ve insan ögesi üzerine odaklanan Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme kavramları da dönüşümcü liderlerin etkilediği düşünülen iki önemli değişkendir.

Bu araştırmanın amacı Dönüşümcü Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme kavramlarının teorik çerçevesini ele almak, birbirleri arasındaki ilişkileri demografik faktörleri de göz önünde tutarak inceleyerek literatüre katkı sağlamaktır.

Araştırmanın uygulaması Aydın ili Nazilli ilçesinde faaliyet gösteren 7 kamu kurumunda 147 kamu çalışanıyla yapılmıştır. Veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir ve SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, eğitim, iş yerinde çalışma süresi, bir üst yöneticiyle çalışma süresi ve pozisyon kontrol altında tutulduğunda, Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşme’nin aracılık rol oynadığı görülmüştür.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Dönüşümcü Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: A STUDY ON PUBLIC AGENCIES IN NAZİLLİ

Eren TEMEL

M.sc. Thesis, at Business Management
Supervisor: Asst. Prof. Ahmet PEKCAN

Leadership is regarded as one of the most important and emphasised subject of management studies. Among the leadership approaches, Transformational Leadership appears to be a current subject of interest in recent leadership studies in Turkey. In today's intensely competitive and changing environment, Psychological Empowerment and Organizational Identification which focus on human element, play a key role in the success of the organizations and both are thought to be affected by transformational leadership.

The purpose of this study is to address the theoretical framework of Transformational Leadership, Psychological Empowerment and Organizational Identification, and contribute to the extant literature by analyzing the relationships among these variables taking the demographic factors into consideration.

To this end a survey research was carried out in public institutions in Nazilli district with the participation of 147 public employees. Data were obtained using a questionnaire and analyzed using SPSS 21 software.

According to the results of the analysis there are significant and positive relationships among Transformational Leadership, Psychological Empowerment and Organizational Identification. When gender, age, education, tenure and duration of the relationship with the supervisor are controlled for, Organizational Identification seems to play a mediating role on the relationship between Transformational Leadership and Psychological Empowerment.

KEYWORDS: Transformational Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Identification

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın başından sonuna kadar, önerilerini ve desteğini esirgemeyen, deneyimi ve heyecanı ile her zaman yanımda olan, her türlü kolaylığı sağlayan, karşılıklı görüş ve önerilerle çalışmanın daha anlamlı hale gelmesinde öncülük eden, kendisi ile çalışmaktan gurur duyduğum tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEKCAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tüm süreçlerde yardımseverliği ve metanetiyle desteğini sunan değerli bölüm başkanım Prof. Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ'a,

Değerli bilgi birikimleriyle tezin son halini almasında katkı sağlayan sayın jüri üyeleri Yrd. Doç. Dr. Esra Burcu BULGURCU GÜREL ve Yrd. Doç. Dr. Eymen GÜREL'e,

Çalışmanın başında fikir ve önerileriyle destek veren Sayın Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK'e,

Bilimsel çalışmalar konusunda bana rehberlik eden, araştırmacılık ruhunu aşıl原因 Sayın Yrd. Doç. Dr. Ece ARMAĞAN'a

Yüksek lisans eğitimimde bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşarak, bizlere yol gösteren değerli bölüm hocalarıma,

Yoğun çalışma koşullarına rağmen, zamanlarını ayırarak, ilgiyle anket formlarını dolduran ve değerli görüşlerini yansıtarak çalışmaya katkı sunan Nazilli kamu kurum yöneticilerine ve çalışanlarına,

Araştırmanın gidişatına yakın ilgileriyle yanımda olan sevgili arkadaşlarım ve eğitimim boyunca özveriyle ve sabırla beni destekleyen ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme teşekkür borç bilirim.

Eren TEMEL
Ocak 2016

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-------|
| KABUL VE ONAY SAYFASI | iii |
| BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI | v |
| ÖZET | vii |
| ABSTRACT | ix |
| ÖNSÖZ | xi |
| SİMGELER DİZİNİ..... | xix |
| ŞEKİLLER DİZİNİ..... | xxi |
| TABLolar DİZİNİ | xxiii |
| EKLER DİZİNİ..... | xxvii |
| GİRİŞ | 1 |
| 1. LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | 4 |
| 1.1. Liderlik ve Lider Kavramları, Tanımı ve Önemi | 4 |
| 1.1.1. Liderlik Özellikleri | 7 |
| 1.1.2. Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları..... | 9 |
| 1.1.3. Yöneticilik ve Liderlik Ayrımı..... | 11 |
| 1.2. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları..... | 13 |
| 1.2.1. Özellikler Yaklaşımı | 14 |
| 1.2.2. Davranışlar Yaklaşımı..... | 15 |
| 1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları | 17 |
| 1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları | 18 |
| 1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi | 19 |
| 1.2.2.4. McGregor'un X ve Y teorileri..... | 20 |
| 1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli | 22 |
| 1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı | 23 |
| 1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı (Etkin Liderlik Modeli) | 24 |
| 1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı | 25 |
| 1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Teorisi | 25 |
| 1.2.3.4. House ve Evans'ın Yol-Amaç (Path- Goal) Teorisi..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 1.3. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar | 27 |
| 1.3.1. Karizmatik Liderlik | 28 |
| 1.3.1.1. Karizmatik Liderliğin Özellikleri | 30 |
| 1.3.1.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları..... | 30 |
| 1.3.2. Vizyoner Liderlik | 34 |
| 1.3.3. Etkileşimci Liderlik | 35 |
| 1.4. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı..... | 37 |
| 1.4.1. Dönüşümcü Liderlik'in Tanımı | 37 |
| 1.4.2. Dönüşümcü Liderlik'in Genel Özellikleri | 41 |
| 1.4.3. Dönüşümcü Liderlik'in Boyutları | 43 |
| 1.4.3.1. İdealleştirilmiş Etki- Karizma | 43 |
| 1.4.3.2. İlham Verici Motivasyon..... | 44 |
| 1.4.3.3. Entelektüel Teşvik | 45 |
| 1.4.3.4. Bireysel İlgi | 46 |
| 1.4.4. Dönüşümcü Liderlik Süreci..... | 47 |
| 1.4.5. Dönüşümcü Liderlik ve Etik..... | 50 |
| 1.4.6. Sahte Dönüşümcü Liderlik Kavramı | 51 |
| 1.4.7. Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Lider..... | 52 |
| 1.4.8. Dönüşüme Karşı Direnç | 53 |
| 1.4.9. Dönüşümün Uygulanmasında Engeller | 54 |
| 1.4.10. Dönüşümcü Liderlik- Karizmatik Liderlik Karşılaştırması..... | 55 |
| 1.4.11. Dönüşümcü Liderlik- Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması | 56 |
| 1.4.12. Dönüşümcü Liderlik'in Değerlendirmesi | 57 |
| 2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI | 61 |
| 2.1. Güçlendirme Kavramı | 61 |
| 2.2. Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi | 62 |
| 2.3. Güçlendirmeye İlişkin Yaklaşımlar..... | 64 |
| 2.3.1. Davranışsal (Sosyo- Yapısal) Güçlendirme Yaklaşımı | 65 |
| 2.3.2. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı..... | 66 |
| 2.4. Psikolojik Güçlendirme'nin Boyutları..... | 68 |
| 2.4.1. Anlam (Meaning) | 68 |

| | |
|--|-----|
| 2.4.2. Yetkinlik (Competence) | 68 |
| 2.4.3. Özerklik/ Otonomi (Self- Determination) | 69 |
| 2.4.4. Etki (Impact) | 69 |
| 2.5. Psikolojik Güçlendirme Süreci | 70 |
| 2.6. Psikolojik Güçlendirmenin Temel Unsurları | 74 |
| 2.6.1. Katılım Ve Karar Verme Yetkisi | 74 |
| 2.6.2. Sorumluluk..... | 75 |
| 2.6.3. Yenilik..... | 75 |
| 2.6.4. Bilginin Ulaşılabilirliği, Paylaşımı Ve Geribildirim | 76 |
| 2.6.5. Ortak Hedeflere Yöneltilme | 76 |
| 2.6.6. Eğitim ve Geliştirme | 77 |
| 2.6.7. Güven | 77 |
| 2.6.8. Takım Çalışması..... | 78 |
| 2.6.9. Çalışma Ortamında Esneklik..... | 78 |
| 2.7. Psikolojik Güçlendirme'nin Faydaları | 79 |
| 2.7.1. Psikolojik Güçlendirme'nin Çalışanlara Sağladığı Faydalar | 79 |
| 2.7.2. Psikolojik Güçlendirme'nin Örgüte Sağladığı Faydalar | 80 |
| 2.8. Psikolojik Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri..... | 82 |
| 2.9. Psikolojik Güçlendirmenin Önündeki Uygulama Engelleri ve Sorunlar | 84 |
| 3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI | 87 |
| 3.1. Örgütsel Özdeşleşme'nin Çerçevesi ve Benzer Kavramlar | 87 |
| 3.1.1. Kimlik, Sosyal Kimlik ve Örgütsel Kimlik..... | 87 |
| 3.1.1.1. Kendini Sınıflandırma (Benlik Sınıflandırma Teorisi) | 90 |
| 3.1.1.2. Grup Kavramı..... | 91 |
| 3.1.1.3. Sosyal Özdeşleşme..... | 93 |
| 3.2. Özdeşleşme Kavramı, Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımlanması | 93 |
| 3.3. Örgütsel Özdeşleşme'nin Tarihsel Gelişimi | 98 |
| 3.4. Örgütsel Özdeşleşme'nin Önemi | 100 |
| 3.5. Örgütsel Özdeşleşme'nin Ögeleri ve Boyutları | 702 |
| 3.6. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri | 103 |
| 3.6.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli..... | 103 |

| | |
|--|-----|
| 3.6.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli..... | 106 |
| 3.6.3. Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği | 108 |
| 3.7. Örgütsel Özdeşleşme'nin Öncülleri..... | 110 |
| 3.8. Örgütsel Özdeşleşme'nin Ardılları | 112 |
| 4. AYDIN İLİ NAZİLLİ İLÇESİ KAMU KURUMLARINDA BİR UYGULAMA | 114 |
| 4.1. Araştırmanın Konusu..... | 114 |
| 4.2. Araştırmanın Amacı | 114 |
| 4.3. Araştırmanın Önemi | 114 |
| 4.4. Materyal ve Yöntem | 115 |
| 4.4.1. Araştırmanın Yöntemi | 115 |
| 4.4.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler..... | 117 |
| 4.4.2. Araştırmanın Örneklemi | 121 |
| 4.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 122 |
| 4.4.4. Araştırmanın Modeli, Varsayımları ve Hipotezleri | 123 |
| 4.5. Araştırmanın Bulguları | 135 |
| 4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri | 136 |
| 4.5.2. Değişkenlerin Demografik Verilere Göre Durumu | 137 |
| 4.5.2.1. Cinsiyet Faktörünün Değişkenlere Göre Durumu | 137 |
| 4.5.2.2. Yaş Faktörünün Değişkenlere Göre Durumu | 139 |
| 4.5.2.3. Eğitim Faktörünün Değişkenlere Göre Durumu..... | 142 |
| 4.5.2.4. Çalışma Süresi Faktörünün Değişkenlere Göre Durumu | 144 |
| 4.5.2.5. Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi Faktörünün Değişkenlere Göre Durumu | 146 |
| 4.5.2.6. Pozisyon Faktörünün Değişkenlere Göre Durumu | 148 |
| 4.5.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi | 151 |
| 4.5.3.1. Değişkenlerin ve Boyutların Betimsel İstatistiksel Değerleri..... | 151 |
| 4.5.3.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar | 152 |
| 4.5.3.3. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizleri | 153 |
| 4.5.3.4. Örgütsel Özdeşleşme'nin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi | 161 |

| | |
|--|-----|
| 4.5.3.5. Örgütsel Özdeşleşme'nin Aracılık Rolüne İlişkin Sobel Testi | 163 |
| TARTIŞMA ve SONUÇ | 166 |
| KAYNAKLAR | 175 |
| EKLER..... | 215 |
| ÖZGEÇMİŞ | 219 |

KISALTMALAR ve SİMGELER DİZİNİ

| | |
|---------|--|
| GLOBE | : Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. |
| SPSS | : Statistical Package for Social Sciences. |
| SGK | : Sosyal Güvenlik Kurumu. |
| Müd | : Müdürlüğü. |
| LPC | : Least Preferred Co-Worker |
| KMO | : Kaiser Mayer Olkin |
| Vd | : Ve diğerleri |
| S.S | : Standart Sapma |
| β | : Beta |
| p | : Anlamlılık |
| z | : Sobel Test Değeri |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | |
|--|-----|
| Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Liderlik Izgarası)..... | 19 |
| Şekil 1.2. Etkileşimci Liderlikte Ödül- Ceza Oluşumu..... | 36 |
| Şekil 1.3. Dönüşümcü Liderlik Boyutları | 43 |
| Şekil 2.1. İşyerinde Psikolojik Güçlendirme Örgüsü | 70 |
| Şekil 2.2. Robbins vd'nin Güçlendirme Süreci'ne İlişkin Modeli | 73 |
| Şekil 3.1. Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli..... | 105 |
| Şekil 3.2. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik- Özdeşleşme İkiliği..... | 106 |
| Şekil 3.3. Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği | 109 |
| Şekil 4.1. Araştırma Modeli | 129 |
| Şekil 4.2. Sobel Testi Modeli..... | 164 |

TABLolar DİZİNİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1.1. Liderliğin Tanımının Yıllara Göre Değişimi | 5 |
| Tablo 1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Karşıtlıklar..... | 12 |
| Tablo 1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar | 12 |
| Tablo 1.4. Liderlik Yaklaşımları | 13 |
| Tablo 1.5: Ohio State Üniversitesi Liderlik alıŐmasında Lider Davranış eŐitleri | 17 |
| Tablo 1.6. Geleneksel ve aĐdaŐ Lider Karşılaştırması | 28 |
| Tablo 1.7. Karizmatik Liderliğin zellikleri | 30 |
| Tablo 2.1. Conger ve Kanungo'ya Göre Güçlendirmenin Beş AŞaması..... | 72 |
| Tablo 2.2. Kontrol ve Güçlendirmenin rgtsel Ortamda Karşılaştırılması | 79 |
| Tablo 2.3. Psikolojik Güçlendirme'nin rgte Sağladığı Faydalar | 82 |
| Tablo 3.1. Örgütsel zdeŐleŐme'ye Yönelik Literatürdeki Farklı Tanımlamalar.. | 96 |
| Tablo 4.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve İfadeleri | 118 |
| Tablo 4.2. Psikolojik Güçlendirme Boyutları ve İfadeleri | 120 |
| Tablo 4.3. Örgütsel zdeŐleŐme İfadeleri | 121 |
| Tablo 4.4. Anketlerin Kamu Kurumlarına Göre Dağılımı | 122 |
| Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili İfadeler ve Faktör Yükleri..... | 124 |
| Tablo 4.6. Psikolojik Güçlendirme İle İlgili İfadeler ve Faktör Yükleri..... | 127 |
| Tablo 4.7. Örgütsel zdeŐleŐme İle İlgili İfadeler ve Faktör Yükleri..... | 128 |
| Tablo 4.8. Katılımcıların Demografik zelliklerine İlişkin Veriler | 136 |
| Tablo 4.9. Cinsiyet Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Bağımsız Grup T-Testi | 137 |
| Tablo 4.10. Cinsiyet Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Bağımsız Grup T-Testi..... | 138 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 4.11. Cinsiyet Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Bağımsız Grup T-Testi | 139 |
| Tablo 4.12. Yaş Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 140 |
| Tablo 4.13. Yaş Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 141 |
| Tablo 4.14. Yaş Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 141 |
| Tablo 4.15. Eğitim Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 142 |
| Tablo 4.16. Eğitim Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 143 |
| Tablo 4.17. Eğitim Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 144 |
| Tablo 4.18. Çalışma Süresi Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 144 |
| Tablo 4.19. Çalışma Süresi Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 145 |
| Tablo 4.20. Çalışma Süresi Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 146 |
| Tablo 4.21. Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi..... | 146 |
| Tablo 4.22. Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 147 |
| Tablo 4.23. Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi..... | 148 |
| Tablo 4.24. Kurumdaki Pozisyon Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 148 |
| Tablo 4.25. Kurumdaki Pozisyon Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi..... | 149 |
| Tablo 4.26. Kurumdaki Pozisyon Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi | 150 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 4.27. Değişkenlerin ve Boyutların İstatistiksel Değerleri | 151 |
| Tablo 4.28. Araştırmanın Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki Korelasyonlar . | 152 |
| Tablo 4.29. Dönüşümcü Liderlik Bağımsız Değişkeni ve Psikolojik Güçlendirme Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi | 154 |
| Tablo 4.30. Dönüşümcü Liderlik Bağımsız Değişkeni ve Örgütsel Özdeşleşme Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi | 157 |
| Tablo 4.31. Örgütsel Özdeşleşme Bağımsız Değişkeni ve Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları Bağımlı Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi | 159 |
| Tablo 4.32. Araştırma Modeline İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi | 162 |
| Tablo 4.33. Sobel Testi Sonuçları | 164 |
| Tablo 5.1. Analiz Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Durumu..... | 169 |

EKLER DİZİNİ

| | |
|--|-----|
| EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu..... | 215 |
|--|-----|

GİRİŞ

Günümüz koşullarında rekabetin geldiği nokta, teknolojinin sürekli ve büyük bir hızda ilerlemesi, çalışanların ve tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerindeki değişim, değişime uğrayan sosyo-kültürel yapı, belirsiz bir ekonomik yapı ve küreselleşme göz önüne alındığında uluslararası bir boyut kazanan örgütlerin ve yönetimlerin çağdaşlaşması kaçınılmaz bir gereklilik olmuştur. Bu noktada çağdaş liderlik yaklaşımları, geleneksel yaklaşımlardan ayrılmaktadır.

Liderlik yaklaşımlarındaki değişim ve gelişimin, önceleri izleyenleri dikkate almayan, bürokrasiden yana olan ve otoriter yöneticilerden, giderek daha katılımcı, etkileşimli, lider ve izleyenleri bütünleştiren, ekip ruhuna yönelen ve şartları dikkate alan yaklaşımlara doğru aşama kaydettiği görülmektedir. Bu koşullar altında sürekli kendini yenileyebilen, değişime ayak uydurabilen ve örgütte uygulayabilen, insan odaklı profesyonel liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bunlar ışığında Dönüşümcü Liderlik, bahsedilen bu dönüşüm faaliyetlerini organizasyonlara yerleştirme becerisine sahip, yenilikçi, sürekli öğrenen, değişimleri uygulayabilen ve izleyicilerine benimsetebilen bir liderlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik anlayışının en öne çıkan özelliği, insan unsurunu temel alması ve insan ilişkilerine önem vermesidir. Bu yönüyle, diğer liderlik tarzlarından farklı olarak günümüz örgüt yapısına daha uygun bir model teşkil etmektedir. Zira günümüz küresel ekonomisinin içerisinde başarıya ulaşmak isteyen örgütler, bunun yolunun insan ögesinden geçtiğini anlamaya başlamışlardır.

Bu yeni liderlik anlayışının beraberinde getirdiği örgütsel özdeşleşme gibi yeni kavramlar lider ile çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Artık insanı makine olarak gören sistemler geride kalmış, örgütsel başarının çalışan memnuniyetinden geçtiği anlaşılmıştır. Lider-izleyici etkileşimini, çalışanların örgütlerine yönelik hissettikleri bir aidiyet hissi, örgütlerinin başarısını ve başarısızlığını kendi başarısı veya başarısızlığı olarak görmeleri, örgütün etkinliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen önemli hususları oluşturmaktadır. Çalışan ile örgüt arasındaki uyum çalışanların kendini iyi hissetmesine, örgüt faaliyetlerinin kendisi için anlamlı gelmesine, örgüt

amaçlarına tutunmasına, motive olmasına ve kendi isteğiyle çaba üstü bir performans göstermesine olanak sağlamaktadır. Bu noktada, organizasyonlar için en önemli faktör olan insan kaynağını kazanmak, örgüte sıkı sıkıya bağlanmasını sağlamak açısından Örgütsel Özdeşleşme kavramı yakından incelenmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütün başarıya ulaşmasında diğer bir önemli husus da Psikolojik Güçlendirme'dir. Örgütler bu hususta gücü tepe noktada toplamak, çalışanlar üzerinde bu gücü kullanmak yerine, tepeden zemine kadar tüm çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesine daha fazla önem vermekte, bu anlayış çağdaş örgütlerde giderek önem kazanmaktadır. Gücün ve yetkinin tek elde toplandığı klasik hiyerarşik emir- komuta zinciri yerine, sorumlulukların, yetki devrinin, karar vermenin ve yaratıcılığın teşvik edildiği çalışma şekilleri tercih edilmektedir. Örgütler işgücünün kullanımında gelenekselci yaklaşımlardan uzaklaşarak, insan ögesinin öneminin farkındalığıyla, örgüt için en etkin ve başarıya ulaştıracak modellere rağbet göstermekte, bu modellerden birisini de Psikolojik Güçlendirme oluşturmaktadır.

Araştırmanın saha çalışmasının kamu kurumlarında yapılması ve ele alınan bu kavramların kamu sektöründeki uygulamalara ilişkin fikirler sunması, kamu kurumlarının durumunun ortaya konulmasında önem arz etmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçişin ele alındığı bir ortamda, kurumların yaşadığı değişim, örgütsel süreçleri, iklimleri ve uygulamaları değiştirmekte, liderler daha fazla hassasiyet göstermekte ve çaba harcamaktadır. Daha iyi hizmet sunmak, daha başarılı örgütsel sonuçlar elde etmek, maliyetleri azaltmak artık kamu kurumları için de tıpkı özel sermayeli işletmeler gibi önemli hususlar olmuştur. Kamu kurumları birer işletme mantığıyla davranmaya yönelik uygulamalara yer vermekte, esneklik, performans, hizmet kalitesi gibi unsurlar örgüt politikaları için birer karar değişkeni haline almaktadır. Bu konuda, kariyer planlamasında bu ölçütlerin ele alınması, kadro yerine sözleşmeli personel çalıştırılması, kaynakların verimli ve etkin kullanılmaya çalışılması, performans çıktılarının değerlendirilmesi, eğitim ve geliştirmeye önem verilmesi, merkezileşmeden yerelleşmeye doğru gidilen yapılarda, daha dar kadrolarla işlerin yürütülmeye çalışılması gibi uygulamalara yer verilmeye çalışılmaktadır. Ekonomik ve yönetsel rasyonelliğe erişmede liderler büyük sorumluluklar üstlenmekte, işini yerine getiren yöneticiler olmaktan öte, kurumun niteliğini artırıcı önlemler alan, gerektiğinde dönüşümler gerçekleştiren, çalışan

odaklı süreçler geliştiren liderler olmak için çaba sarf etmektedirler. Bu bakımdan çalışma, bu tür uygulamaların yeni yeni faaliyete geçtiği kamu kurumlarındaki durumunu ortaya koymayı amaçladığından güncel bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ağırlıklı olarak özel sektörün çalışıldığı bu konunun kamu sektöründe yapılması da bu açıdan çalışmaya önem kazandırmaktadır.

Araştırmanın ana konusu, Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme ilişkisi içinde olduğu ve Örgütsel Özdeşleşme'nin Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme ilişkisinde aracılık rolü olduğu düşüncesi üzerine oluşmuştur. Bu bağlamda, çalışmanın amacı dönüşümcü lider davranışları, Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Araştırmanın birinci bölümünde liderlik yaklaşımları ve Dönüşümcü Liderlik kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde Psikolojik Güçlendirme'nin teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde Örgütsel Özdeşleşme kavramı ele alınmış ve son bölümde tüm bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya dönük saha araştırmasına yer verilmiştir.

1. LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramına ilişkin bilgilere yer verilmiş, liderliğin özellikleri, kaynakları, yöneticilikle arasındaki farklar, geleneksel ve çağdaş liderlik yaklaşımları hakkında bilgi sunulmuştur. Çalışmanın ana unsurunu oluşturan çağdaş liderlik yaklaşımlarından Dönüşümcü Liderlik, özellikleri, boyutları, unsurları ve süreçleri genel hatlarıyla ele alınmıştır.

1.1. Liderlik ve Lider Kavramları, Tanımı ve Önemi

Liderlik, insanlığın ilk kez gruplar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte doğal olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. İnsanlar doğası gereği sosyal bir varlık olarak bir topluluk içerisinde yaşama ve organize olan bu topluluğu yönetecek, onlara önderlik edecek bir lidere ihtiyaç duyma güdüsüne sahiptir. Dolayısıyla liderliğin varlığının aslında insanlık tarihinin varlığından beri süregeldiği söylenebilir. Liderler hayatımızın her alanında vardır. Her ülkenin, her kurumun, her şirketin, her ailenin, her grubun lidere ihtiyacı vardır (Aksoy, 2013).

Liderlik grup başarısı için öyle önemlidir ki; tarih yazılmaya başladığından beri insanlar bu konuyla ilgilenmişlerdir (Akyüz, 2002: 109). Liderlik, din ve kültür yapısına bakmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Açıkçası liderliğin olmadığı hiç bir toplum yoktur da denebilir. Oxford İngilizce sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı, ama liderlik olgusunun yeni bir kavram olup, 19. Yüzyılın'ın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Brestrich, 1999: 40'dan aktaran Erarslan, 2004: 1). Liderliğin çok boyutlu ve dinamik bir kavram oluşu, farklı bilimsel alanlara konu edinilmesini sağlamıştır ve halen çeşitli tartışmalara ve bilimsel araştırmalara konu olmaktadır. Bu nedenle literatürde liderliğin birçok farklı tanımı mevcuttur. Bu tanımlar farklı bilimsel alanlara göre, farklı bakış açılarına göre değişiklik göstermektedir. Liderlik tanımlarının sürekli değişiklik göstermesi bir yandan da bu kavramın ihtiyaçlara, örgüt yapılarına, iç ve dış çevre koşullarına veya zamana göre değişebilen dinamik bir kavram oluşunu ortaya koymakta ve konunun zenginliğini göstermektedir. Bu bakış açısıyla liderlik kavramının literatürdeki tanımlarına kronolojik bir sırada bakmak konunun anlaşılmasına olanak verecektir. Bu sebeple çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konulan bazı tanımlar kronolojik sırayla Tablo 1.1'de sunulmuştur;

Tablo 1.1. Liderliğin Tanımının Yıllara Göre Değişimi

| | |
|-----------------------------------|---|
| Mumford, 1906 | Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır. |
| Munson, 1921 | En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. |
| Bundel, 1930 | İnsanları ikna ederek, onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. |
| Copeland, 1942 | İnsanları fiziksel, duygusal, zihinsel olarak etkileyebilme sanatıdır. |
| Stogdill, 1950 | Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. |
| Hempfill ve Cons, 1957 | Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür. |
| Weschler ve Massarik, 1961 | İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir. |
| Stogdill, 1974 | Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir. |
| Burns, 1978 | İnsanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için çalışanlarını harekete geçirmektir. |
| Rauch ve Behling, 1984 | Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir. |
| Bennis ve Nanus, 1985 | Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir. |
| Norris, 1990 | Sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır. |
| Jacques ve Clement, 1991 | Birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir. |
| Pagonis, 1992 | İnsanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir. |
| Gallagher, 1997 | Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. |
| Koçel, 1999 | Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. |
| Eren, 2001 | Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır. |
| Ölçer, 2008 | Kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir. |

Kaynak: (İbicioğlu vd, 2009: 3-4; Zel, 2006: 109-110; Koçel, 2005: 583'den uyarlanarak düzenlenmiştir).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere ilk tanımlandığı yıllarda liderliğin kişisel ve doğuştan kazanılan bir yetenek olarak kişide toplandığı ve tek merkezci bir tanımlama uslûbu söz konusudur. 1940'larda biraz daha grup yönelimi görülmüş, lider ile grup etkileşimine değinilmiş, 1950-60'lara gelindiğinde ise lider ve grup üyelerinin ortak bir amaç etrafında toplandıkları öne çıkarılmış, etkileşim üzerinde durulmuştur. 1970'den sonra lider ve izleyiciler arasında fikir birliği, uyum ön plana çıkarılmış, psikolojik boyutuna önem verilmiş ve güdüler dikkate alınmıştır.

Tanımlara bakıldığında liderlik kavramının derin bir konu olduğu ve farklı tanımlamalar ile sınırsız bir biçimde anlatılabildiği açıkça görülmektedir. Ancak, tüm tanımlarda ortaya çıkan liderliğin bir takım ortak noktaları söz konusudur. Yani tüm tanımlar aslında aynı noktalara temas etmektedir. Bunlar; belirli amaçlar etrafında toplanmış bir grup ve izledikleri liderin olduğu, karşılıklı iletişim ve etkileşim halinde örgütlenme ve yönlenmenin söz konusu olduğu bir kavram olmasıdır. Zira bir grup izleyen olmadan lider olması mümkün değildir. Dolayısıyla liderlikten söz edebilmek için bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş bir grup olması temel şarttır. Aynı şekilde karşılıklı bir etkileşim olmadan da bir liderlikten bahsetmek söz konusu olamamaktadır. Bunlar liderliğin ayrılmaz bütünüdür.

Bu şartlar altında yukarıda tanımlardan yola çıkarak liderlik hakkında birkaç önemli nokta vurgulanabilir (Şimşek, 2007: 154-155);

- i. Liderlik bir süreçtir: Bu süreç liderlik eden ve liderlik edilenler arasında karmaşık ilişkileri barındırır.
- ii. Liderlik etkilemedir: Liderlik, geleneksel anlayışın tersine, grup üyeleri üzerinde güç ve otoritenin kullanılmasından ziyade onların etkilenmesi temelinde işler. Bu etkileme, liderin karizmatik özellikleri, örgütte yeni süreçler başlatılması, grup üyelerinin ihtiyaçlarının tatmini veya onların kendilerini daha üst amaçlara adanması konularında ikna edilmeleri yoluyla olabilir.
- iii. Liderlik, ortak amaçların varlığında anlamlıdır: Ortak amaçlar liderlik için diğer önemli ayırıcı bir yönüdür. Liderler, ya varolan ortak amaçları

gerçekleştirebilmek için yeni süreçler başlatırlar ya da bu tür amaçların olmaması durumunda, bu amaçların yaratılmasına öncülük ederler.

Liderlik konusunda en önemli araştırmacılardan olan, liderlik ile ilgili çok ayrıntılı bir literatür taraması yapan ve yaklaşık üç bin çalışmayı inceleyerek liderlik tanımlarını gruplayan Bass (1990), liderliği; “gruptaki iki veya daha fazla üye arasında üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşim” olarak ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi liderlik, psikolojik yanı ağır basan bir kavramdır. İnsanların doğasında etkilenme, güdülenme olduğundan dolayı bu güdülerini ortaya çıkarmayı başaran, bütünleştirici yönüyle bu güdülerini yönlendirmeyi başaran kişi lider olmaktadır. Liderler sadece formal gruplarda veya organizasyonlarda değil, günlük yaşantımızda her an karşımıza çıkmaktadır. Örneğin sokakta top oynamak amacıyla bir araya gelmiş bir grup çocuk arasında, takımına kişileri seçen, onların mevkilerini belirleyen çocuk bile kendi grubuna liderlik etmektedir. Diğer bir deyişle liderlik bir yetkiden doğmak konusunda bağımsızdır. Herhangi bir organizasyon, yetki, meslek, hiyerarşi ile sınırlandırmak mümkün değildir. Liderlik işi aslında aynı iştir, fakat yapısı, amaçlara, organizasyonlara göre değişmektedir. Liderliğin özelliklerini ise genel anlamda ele almak mümkündür.

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması, insanların, işletmelerin, mal ve hizmetlerin tüm dünyada daha kolay bir dolaşıma sahip olmasıyla, teknolojinin geldiği noktaya ve tüm insanların daha fazla eğitilmiş ve bilinçli olmasıyla beraber işletmeler için liderlik kavramı en önemli soru işaretlerinden birini teşkil etmektedir. Çünkü liderler işletmelerin kaderlerini belirlemektedir. İyi bir liderin sahip olması gereken bir takım özellikler olduğu sabittir. İşletmeler için en doğru, en etkili lider nasıl olmalıdır? Hangi özelliklere sahip olmalıdır? Kitleleri peşinden sürükleyebilecek, onlara güven aşılayarak ilham kaynağı olup motive edebilecek, en yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlayarak hedeflenen noktaya ulaştırmayı sağlayacak ve gerektiği takdirde değişimi sağlayacak bir liderin sahip olması gereken özellikler nelerdir?

Stogdill (1974), liderlerin kişilik özellikleri ile ilgili 1948-1970 yılları arasında yapılmış 163 araştırmayı incelemiş ve başarılı liderlerin genel olarak

aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Akiş, 2004: 18-19'dan aktaran Genç ve Halis, 2006: 197);

- Sorumluluk ve görevleri tamamlama dürtüsü,
- Hedeflere ulaşmak için gayret gösterme,
- Problem çözme ve fikir üretmede yaratıcılık ve zekâ,
- Toplu hallerde inisiyatif kullanabilme,
- Özgüven ve kendi kimliğine sahip olma,
- Karar ve eylemlerin davranışsal sonuçlarını üstlenme,
- İnsanlar arasındaki stresle baş edebilme,
- Belirsizliklere tahammül edebilme,
- Etrafındaki insanları etkileyebilme yeteneği.

Akiş (2003: 2-3) ise, 64 ülkeden 154 araştırmacının oluşturduğu bir kültürler arası araştırma programı olan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesi çerçevesinde, aşağıdaki 22 özelliğin her kültürde kabul edilebildiği ve farklı ağırlıklarda liderlerde bulunabildiğinin tespit edildiğini aktarmaktadır. Aşağıda yer alan liderlik özelliklerinin, 53 ayrı ülkede çalışanlar tarafından takdir edildiği bulgusuna ulaşılmıştır;

- Pozitif: Genelde iyimser ve kendine güvenen,
- Yüreklandiren: Telkin ya da tavsiye ederek cesaret, güven ve umut veren,
- Harekete geçiren: Takipçileri aktive eden,
- Güven yaratan: Kişilere inanarak onların güvenini kazanan,
- Dinamik: Çok ilgilenen, enerjik, hevesli, motive,

- Motive eden: Diğerlerini kişisel özveri göstermeleri için harekete geçiren,
- Öngörü sahibi: Olası gelecek olayları tahmin edebilen,
- Bilgili: Birikimli ve konulardan haberi olan,
- İletişim içinde olan: Diğerleri ile sık sık iletişime geçen,
- Takım kuran: Grup üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlayabilen,
- Koordinatör: Altında çalışanların işlerini yönetip düzenleyebilen,
- Adil ve dürüst: Doğru, uygun ve adaletli davranan,
- Yönetsel beceri sahibi: Planlayabilen, koordine ve kontrol edebilen,
- Etkili pazarlık eden: Diğerleri ile etkin bir şekilde müzakere eden ve lehte sonuç alabilen,
- Zeki: Parlak, kolayca öğrenip anlayabilen,
- Kararlı: Kararları ciddi ve çabuk alabilen,
- Mükemmeliyetçi,
- Güvenilir (Cumaguliyev, 2010: 7).

Liderler bu özelliklerini bir takım güçlere dayanarak elde etmektedir. Bunlar literatürde liderliği oluşturan güç kaynakları olarak bilinmektedir.

1.1.2. Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları

Bernard Russell'a göre, enerji kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramıysa "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. (Koçel, 2011: 553) Böylece gücün liderlik ile yakın ilişkide olan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü liderlik izleyenlerini etkileme sanatı olduğundan, bu işi başarabilmek için liderin bir takım güçlere ihtiyaç duyacağı gayet açıktır. İzleyenlerini harekete geçirme noktasında lider, gücünü çeşitli kaynaklardan almaktadır. Literatürde liderliği oluşturan güç

kaynakları konusunda birçok sınıflandırma yapılsa da en yaygın olarak bilinen ve kabul gören sınıflandırma French ve Raven'ın ünlü güç kaynakları sınıflandırmasıdır. Bu kaynakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Koçel, 2011: 565-568);

- **Zorlayıcı güç:** Bu güç temelini uygulama alanındaki bireyler üzerindeki oluşturduğu korkudan almaktadır (Karaman, 1999: 47). Burada liderin zorlayıcı otoritesi söz konusudur. Genellikle işlerin yerine getirilmemesi durumunda uyarı, kınama, ücret kesintisi ve hatta işten çıkarılmaya kadar varabilen cezalandırmaların söz konusu olduğu, izleyicilerin bu şartlar altında hareketlenmeye zorlandığı güç kaynağıdır.
- **Yasal güç:** Bu gücün kaynağı yasal yetkilendirmedir. Liderin örgüt içerisindeki pozisyonundan veya tepeden gelen bir yetki ile otorite kurduğu güç kaynağı olarak tanımlanabilir. Hiyerarşik bir otorite söz konusudur. Dolayısıyla astlar bir üst hiyerarşiden gelen emirlere uymak zorunda kalmaktadır.
- **Ödüllendirme gücü:** Zorlayıcı gücün tersi olarak düşünülebilen ödüllendirme gücü, liderin çalışanları performanslarına göre ödüllendirmesi yoluyla sağladığı güçtür. Ücret artışı, prim gibi maddi ödüllerin yanı sıra, takdir edilme, övülme gibi psikolojik ödüllendirmeleri kullanarak lider çalışanları üzerinde üstünük kurmakta, kendi arzularıyla beklenen davranışları sergilemeleri sağlamaktadır.
- **Karizmatik güç:** Lideri çalışanlarının gözünde çekici kılacak kişisel özellikleri, sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade eder (Efil, 1999: 127). Bu güç ile çalışanlar, liderin karizmatik özelliklerinden ve davranışlarından etkilenip yine kendi arzularıyla beklenen davranışları sergileyeceklerdir.
- **Uzmanlık gücü:** Liderin alanında sahip olduğu her türlü eğitim, bilgi, birikim, tecrübe ve yetenekleri onun uzmanlık gücünü oluşturmaktadır. Astlar, liderlerinin bu uzmanlığına güvenerek ve inanarak uyum göstermekte istekli olmaktadır.

1.1.3. Yöneticilik ve Liderlik Ayrımı

Yöneticilik ve liderlik birbirlerine benzer kavramlar olmalarından dolayı çoğu zaman karışıklığa neden olmaktadır. Liderlik yazınındaki en yoğun şekilde tartışılmış konulardan biri liderliğin yöneticilikten farkları konusudur. Bu konuda, liderliği ve yöneticiliği ele alan pek çok araştırmacı da bu iki unsur arasındaki farklılıkları açıklamaya yönelik çabalar sarf etmişlerdir. Bu iki alanın birbirine olan yakınlığından dolayı da bu ayrımı net bir şekilde yapabilmek kolay olmasa da, ayrım yapılabilen çeşitli özellikler mevcuttur.

Bennis ve Nanus'a göre yöneticiler işi doğru yapan kişiler, liderler ise doğru işi yapan kişilerdir. Warburton ise pek çok liderin aynı zamanda iyi bir yönetici olduğunu, ama iyi yöneticilerin her zaman iyi liderler olduğunun söylenemeyeceğini ifade etmektedir. Kotter'e göre yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkma olgusu ile ilişkilidir. Yöneticiler örgütleme, denetleme ve problem çözme faaliyetlerini gerçekleştirirken liderler ise harekete geçirmeye ve ilham vermeye çalışır (Arıkan, 2001: 111).

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba sarf eden, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen, bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltken kimsedir. Yönetici ile lider arasındaki temel fark da buradan kaynaklanmaktadır. Yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet ederken, lider amaçları kendisi belirlemektedir. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından göreve getirilmekte, yani bulunduğu konuma genelde atamayla gelmektedir. Liderlik atama olgusunun dışında olup kişinin, bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşıması sonucu ortaya çıkmakta ve o grubu davranışa yöneltmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 216-217'den aktaran Genç ve Halis, 2006: 44). Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar aşağıdaki tablodaki gibi özetlenmiştir;

Tablo 1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Karşıtlıklar

| YÖNETİCİ | LİDER |
|--|--|
| İdarecidir | Yenilikçidir |
| Tekrarcıdır | Orjinaldir |
| Devam ettiricidir | Geliştiricidir |
| Sistem ve yapılar üzerine odaklanır | İnsanlar üzerine odaklanır |
| Denetime güvenir | Dürüsttür, doğrulara güvenir |
| Kısa vadeli görüşe sahiptir | Uzun vadeli perspektife sahiptir |
| Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar | Neden ve niçin soruları önemlidir |
| Gözlerini tabanda gezdirir | Gözlerini yatay düzlemde gezdirir |
| Klasik anlamda iyi askerdir | Kendisidir |
| Düşünceleri doğrudur | Doğru düşüncededir |
| Mevcut durumu kabul eder | Mevcut duruma kafa tutar |
| Var olanı koruma güdülleri, riske girme arzularına engel olur | Coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih eder |
| Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme ve cezalandırma vb. esnek taktikler kullanır | Yeni ve moral değerler yaratıp, verdiği emirlerle özel amaçlar oluşturur |
| Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurar, onları emirlerle itaate zorlar | Empati ve sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenir |

Kaynak: (Keçecioglu, 2003: 12)

Akgündüz (2004: 70) ise farklılıkları başka bir açıdan aşağıdaki tablodaki gibi ele almıştır;

Tablo 1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

| YÖNETİCİ | LİDER |
|--|---|
| Gücünü konumundan alır. | Gücünü, etkileme ve iletişimden alır. |
| Üst kademededir. | Üst kademe de yer almayabilir. |
| Tayin ettiği astları vardır. | Grubunda yer almak isteyenler vardır. |
| Başarısı sisteme bağlıdır. | Başarısı üyelere bağlıdır. |
| Denetler. | Yetki verir. |
| Statükoyu korur. | Gelişmeye önem verir. |
| Kuralcıdır. | Yenilikçidir. |
| Var olan hedefe hizmet eder. | Kendi hedefini belirler. |
| Başkaları tarafından yönetime getirilir. | İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir. |
| Biçimsel yapılardan güç alır. | Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır. |
| Biçimsel olanı temsil eder. | Doğal olanı temsil eder. |

Literatürde liderlik çeşitli yaklaşımlar altında ele alınmaktadır. Bunlar; geleneksel liderlik yaklaşımları ve çağdal liderlik yaklaşımı çatısı altında birbirinden ayrılmaktadır. Bu yaklaşımların ele alınması liderlik kavramının gelişimini seyretmekte ve konunun daha iyi anlaşılmasında katkı sağlayacaktır.

1.2. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Evrensel literatürde liderlik kavramının gelişimi ve çalışmalar irdelendiğinde liderlik yaklaşımlarının geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları olarak iki ana başlık halinde incelendiği görülmektedir. Yine geleneksel liderlik yaklaşımları ise kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışlar Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı

Tüm liderlik yaklaşımları aslında birbirini tamamlayan bir niteliğe sahiptir. Bir kuram liderliği açıklamakta yetersiz kalması üzerine diğer bir kuramı doğurmuş, zamanla yerini bir sonraki kurama bırakmıştır. Genel olarak liderlik kuramlarını aşağıdaki tabloda incelemek mümkündür;

Tablo 1.4. Liderlik Yaklaşımları

| Geçerli Teori | | Geçerli Dönem | Teorinin Özeti |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| Büyük Adamlar Teorisi | | 1950 öncesi | Lider tarihin seyrine karar vermektedir. |
| Geleneksel Liderlik Teorileri | Özellikler Yaklaşımı | 1910-1940 arası dönem | Liderlerin genel ve ortak özellikleri |
| | Davranışlar Yaklaşımı | 1940-1960 arası dönem | Liderlerin gösterdiği davranışlar |
| | Durumsallık Yaklaşımı | 1960-1980 arası dönem | Herkese, her duruma uyan ve değişmeyen bir liderlik davranışı yoktur. Durumlara bağlı olarak değişmektedir. |
| Modern Liderlik Kuramları | | 1980'lerden günümüze | Toplumun değişim yönüne bağlı olarak değişmektedir. |

Kaynak: (Esmer, 2011: 25 ve Aksel, 2008: 34'den değiştirilerek uyarlanmıştır.)

Çalışmanın bu kısmında geleneksel liderlik yaklaşımları irdelenecektir. Modern liderlik yaklaşımlarına ise ileriki kısımlarda yer verilecektir.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı literatürdeki liderlik yaklaşımlarının ilk çalışmalarını oluşturmaktadır ve geleneksel liderlik yaklaşımlarından ilki durumundadır.

Liderlik konusunda ilk çalışmalar ve liderliğin oluşumunu ele alan geleneksel incelemeler özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Böylece yaşadıkları dönemleri, hatta kendilerinden sonraki dönemleri etkileyen liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir. Napolyon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King, Atatürk gibi unutulmaz ve arkalarında büyük izler bırakan liderlerin ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar boyunca araştırılmış ve kişisel özellikleri ile liderliğin oluşumu arasındaki benzerlik ve ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır (Çelik, 2000: 7). Bu dönemde eğer tarihe damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri bilinirse, bir liderde olması gereken özelliklerin de ortaya konulacağı düşünülmüştür. Buna bağlı olarak 20. yüzyılın ilk yarısında liderlik adına yapılmış olan çalışmalar "Büyük Adam" liderlik teorisinden söz etmektedirler. Bu teoriye göre, kişiler lider doğarlar, sonradan lider olmazlar ve lider olmak için gereken özellikler doğuştan vardır, sonradan edinilmezler (Kirkpatrick ve Locke 1991'den aktaran Kelsay, 2010: 12). Dolayısıyla 1900'lerin başından 1950'li yıllara kadar liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler bütününe bağlı olduğu ve tamamen kişisel olduğunun düşünüldüğü görülmektedir.

Özellikler yaklaşımında liderliği etkileyen ana faktör kişilik özellikleridir. Bir kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu veya bazı kişilerin neden etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklamak fikrine dayanır (Keçecioğlu, 1998: 26). Bu teoride, liderlerin entelektüel, duygusal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler; boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel uygunluk belirtileri, sağlık durumları ve yakışıklılıktır. Kişisel özellikleri ise; zekâ, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler, haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma, cesaret ve kendine güven şeklinde belirtmek mümkündür (Eren, 2000: 417).

-Özellikler Yaklaşımının Değerlendirmesi

Özellikler yaklaşımı liderliği özellikler boyutuyla derinlemesine ele almış ve liderlerin sahip olabileceği kişisel özellikler, yetenekler ve sosyal beceriler konusunda aydınlanmayı sağlamış fakat yeterli olmaktan uzak kalmıştır. Bazı durumlarda etkin bir liderin bu özellikleri taşımadığı, bazı durumlarda ise bu özellikleri taşısa dahi etkin bir lider olamadığı durumların anlaşılması bu yaklaşımın tartışmaya açılmasına ve uzun yıllar boyunca tartışılmasına neden olmuştur.

Özellikler yaklaşımının, ulaştığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük göstermemesinin nedenleri şöyle sıralanabilir (Can vd, 1998: 320);

1. Özellik listesi sonsuzdur.

2. Liderin ortaya çıktığı grupta, liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir.

3. Özelliklerin tanımlanması ve ölçülmesi zordur.

4. Liderin bulunduğu ortam göz ardı edilmektedir; belli özellikler var olsa da durum onu gerektirinceye kadar etkili olmayabilir.

Sadece özelliklere bakılarak liderlik sürecinin tam olarak anlaşılamayacağını saptanması üzerine 1950'li yıllardan sonra davranışların da en az özellikler kadar önem olduğunu ortaya koyan çalışmalar başlamıştır.

1.2.2. Davranışlar Yaklaşımı

Davranışlar yaklaşımı liderlik sürecinin özellikler ile değil, davranışlar ile açıklanabileceğini öne süren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bu yaklaşımda araştırmacılar tarafından özellikler yaklaşımının yetersiz olduğundan dolayı liderin özellikleri göz ardı edilmiş, liderlik sürecinin açıklanması sürecinde liderin davranışlarının esas alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Bu yaklaşıma göre lideri başarılı ve etkin kılan etken, sahip olduğu özelliklerden çok, liderlik sürecindeki sergilediği davranışlardır. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları

belirleme şekli gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla davranışsal liderlik yaklaşımları, liderin kendisi kadar izleyicilerine de önem vermiştir (Koçel, 2001: 470).

Davranışlar yaklaşımı liderin davranışlarını incelediğinden bu süreçte özellikler yaklaşımında göz ardı edilen izleyiciler de aslında dikkate alınmış olmaktadır. Dolayısıyla liderin izleyicileriyle bütünlüğü kabul edilmiş, liderin tek başına bir etken olduğu düşüncesinden uzaklaşmıştır. Bunun yanı sıra bu yaklaşımla beraber liderliğin doğuştan geldiği düşüncesi de geride bırakılmış, liderin eğitilerek veya kendini geliştirerek, yani öğrenerek başarıya ulaşabileceği düşünülmüştür.

Yapılan araştırmalar kişilik özellikleri değişmemesine rağmen insanların farklı durumlar karşısında farklı davranışlar sergilediğini göstermektedir. Bu çalışmalar neticesinde liderlik sürecini lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimle açıklayan liderlik davranışı teorileri ortaya çıkmıştır. (Aysel, 2006: 30)

Davranışlar kuramı, etkin bir liderin davranışsal karakteristiğini ayırt etmeye çalışır. Kısaca bu kuram, etkin liderlerin ne olduğu ve hangi özelliklere sahip olması gerektiğiyle değil, onların ne yaptıkları üzerine odaklanır. Davranış kuramının özellik kuramına göre üç faydalı yönü bulunmaktadır. Bunlar (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5);

1. Liderlerin davranışlarının gözlenmesi, bireysel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır.

2. Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

3. Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir.

Davranışlar yaklaşımının gelişimindeki en önemli araştırmalar Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları, Rensis Likert'in Sistem IV Yaklaşımı olarak sayılabilir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi araştırmaları

1945’lerde çeşitli şletmelerde liderlik davranışıyla ilgili bir takım incelemelerde bulunan Ohio State Üniversitesi, liderlik davranışında temel etkenin liderin yanında çalışanlarını grubun amaçlarına yönlendirme olduğunu ileri sürmüştür (şimşek ve elik, 2009: 54). Liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren 9 kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra iki genel liderlik tarzı bulunmuştur (Celep, 2004: 12);

- Kişiyi dikkate alan (İlişki yönelimli)
- İşe ağırlık veren yapılar (Yapıyı harekete geçiren/ İnsiyatif kullanan)

Kişiyi dikkate alan tarz, bir liderin takipçilerine gösterdiği ilgi ve yoğunlukla orantılıdır. İşe ağırlık veren tarz ise, bir liderin grup tarafından belirlenmiş bir takım hedeflere ulaşılması için kaynakları ve insan gücünü etkili bir şekilde kullanmasıyla bağlantılıdır. Her iki tarz da birbirinden bağımsızdır. Yani, bir liderin işe ağırlık veren tarzının yüksek olması kişiyi dikkate alan tarzın da yüksek olacağı anlamına gelmez (Uçar, 2006: 22). En yüksek performansın yakalanması liderin hem kişiye hem de göreve yönelik olmasıyla kolaylaşmaktadır. Aşağıdaki tabloda lider davranış özellikleri görülebilir;

Tablo 1.5. Ohio State Üniversitesi Liderlik alışmasında Lider Davranış eşitleri

| Ohio State Üniversitesi Liderlik alışmaları | |
|--|-------------------------------|
| Kişiyi Dikkate Alan Tarz | İşe Ağırlık Veren Tarz |
| Dostça Davranma | Planlama |
| Astlara Danışma | Koordine Etme |
| Astlara İtibar Etme | Yönetme |
| Astlarla İletişim Kurma | Problem özme |
| Destek Verme | Astların Rollerini Belirleme |
| Astların İsteklerini Temsil Etme | Yetersiz İşi Eleştirme |
| | Astlara Baskı Uygulama |

Kaynak: (Koçel, 2000: 429)

Ohio State çalışmasının esas bulguları şunlardır (Celep, 2004: 12):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıa personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.

- Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça çalışanların performansları artmaktadır.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi araştırmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımları çalışmalarına katkı sağlayan bir diğer araştırma dizisi Michigan Üniversitesi tarafından Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile hemen hemen aynı zamanda (1947) Rensis Likert önderliğinde yürütülmüştür.

Michigan State Üniversitesi çalışmalarında aşağıdaki dört faktör temel alınmıştır. Bunlar (Fındıkcı, 2009: 68-69);

- Amacın Vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.

- İş Kolaylaştırma: Araç- gereç ve teknik bilgi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.

- Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi artırıcı davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.

- Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ilişkilerin gerçekleşmesini destekleyen davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.

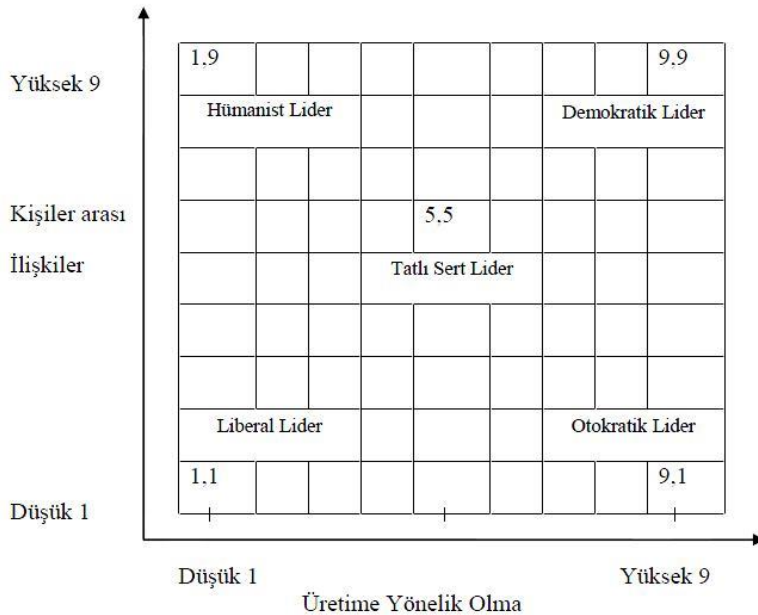
Yukarıdaki faktörler temel alınarak araştırma öncelikle bir sigorta şirketine uygulanmış ve araştırma için 12 yüksek ve düşük randımanlı lider seçilmiştir. Bunlar iki gruba (yüksek randıman gösteren ve düşük randıman gösteren) bölünmüşlerdir. Her iki grup da iş çeşidi ve iş metotları bakımından dengeli olacak şekilde ayarlanmıştır. Bunlardan ayrı olarak 24 şef ve 419 çalışanla yönlendirmeden mülakat yapılmıştır. Sonuç olarak yüksek randıman gösteren liderlerin çalışanlarla daha yakın oldukları, kısaca “çalışan merkezli” olduğu tespit edilirken, düşük randımanlı liderlerin ise, birincil gruptaki liderlerin tam tersi şekilde davranış ve teknik uyguladığı tespit edilmiştir. Düşük randımanlılar “üretim merkezli” olarak davranış sergilemişlerdir. Bu araştırmalar daha sonra

yüzlerce sanayi, hastane, devlet ve diğer kuruluşlarda uygulanmıştır (Brestrich, 1999: 62'den aktaran Dümen, 2008: 48-49). İlk çalışmalarda liderlerin her iki tipten birine yakın olacakları varsayılmış ise de daha sonraları bir liderin hem iş hem insana yönelik olabileceği belirtilmiştir (Fındıkçı, 2009: 67).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Yönetim Tarzı Matrisi, hem Ohio Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi araştırmalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Teksas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton tarafından oluşturulan bu üç boyutlu modelde, kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma olarak tanımlanan iki eksen bulunmaktadır (Dümen, 2008: 50).

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen araştırmalarda tanımlanan davranışsal boyutlardan yola çıkarak "liderlik ızgarası" adını verdikleri iki boyut tanımlamışlardır. Birinci boyut üretime yönelik olma, ikinci boyut kişiler arası ilişkilere yönelik değildir. Bu model bu iki boyut ekseninde 9 kademeli olarak derecelenmiştir.



Kaynak: (Daft, 2000: 502'den Aktaran: İpekcı: 2013: 18)

Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Liderlik Iızgarası)

Şekilde görüldüğü üzere bu matrise göre 5 tip lider ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

1.1 Liberal Lider (Etkili Olmayan Lider): Lider, örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 Hümanist Lider (Klüp Lideri): Lider düşüncelidir, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken, göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 Otokratik Lider (Görev Lideri): Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 Tatlı Sert Lider (Örgüt Lideri): Yapılacak işe verdiği önem ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tip liderdir.

9.9 Demokratik Lider (Ekip Lideri): Lider kendini göreve adayan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı en üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır (Aysel, 2006: 17).

Modeldeki beş liderlik tipinin sadece biri istenilen düzeyde insan- iş uyumunu sağlayabilmiştir (9.9). Bu liderlik tiplerinden biri aşırı şekilde işe yoğunlaşarak çalışanları bir makine gibi çalıştırmaya yönelmiş (9.1), bir diğer tip lider ise tamamen beşeri ilişkileri göz önüne alarak üretim boyutunu göz ardı etmiş (1.9), diğeri orta kıvamda olmayı tercih ederken (5.5), öteki ikisinde de pasif kalmayı yeğlemiştir (Aksel, 2003: 36).

1.2.2.4. McGregor'un X ve Y teorileri

Douglas McGregor'un 1957'de yayınladığı "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır (Kurtuluş, 2007: 22). McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da bu kuramı şiddetle eleştirerek Y kuramı adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur. Böylelikle yöneticilerde "beşeri ilişkiler" akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y kuramının ilkelerine değinmeden ve

ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2004: 26-27). X ve Y kuramı insan davranışlarını şu şekilde sıralamaktadır (Yiğit, 2004: 58-59);

X Kuramının Varsayımları:

- Genel olarak insan çalışmaktan hoşlanmaz ve ondan kaçmaya çalışır.
- Sorumluluk yüklenmeyi istemez, tembeldir.
- Ussal- ekonomiktir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Ona güvenmek doğru değildir, sürekli denetlenmelidir.
- Çalışması için zorlanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.

Y Kuramının Varsayımları:

- İş sırasında fiziksel ya da zihinsel çaba harcamak, çalışan insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir.
- Ortalama bir insan, uygun şartlar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, daha başka sorumluluklar da arar.
- İnsan doğuştan tembel değildir. Onu bu yöne iten koşullar ve deneyimlerdir.
- Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirmek için kendini kontrol eder ve yönetir. Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişebilecek ödüllere bağlıdır.
- Yöneticinin yapacağı şey, onun için uygun bir ortam oluşturmaktır.

McGregor'a göre izleyicilerine karşı X teorisi varsayımlarını benimseyen liderler daha otoriter bir liderlik davranışı sergilerken, Y teorisi inancındaki liderler daha demokratik bir liderlik davranışı göstereceklerdir (Koçel, 2005: 595).

1.2.2.5. Likert'in sistem 4 modeli

Liderlik davranışlarının anlaşılması için geliştirilen diğer bir model de Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olan ve Michigan Üniversite çalışmalarının devamı olarak nitelendirilen Sistem 4 Modeli'dir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamaz. Yeni işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Bu modele göre Likert lider davranışlarını 4 grupta toplamıştır (Eren, 1991: 36);

Sistem-1 (İstirmarcı- Otoriter Liderlik): Liderler astlarına güvenmez, kararları kendileri alırlar. Çalışma ortamında genel olarak korku ve ceza hâkimdir.

Sistem-2 (Yardımsever- Otoriter Liderlik): Kararlar yine üst yönetim tarafından alınır. Daha önce alınan kararlar doğrultusunda, bazı rutin işler için kararlar alt kademe tarafında da alınabilir. Astları motive edebilmek amacıyla ödül ve ceza yöntemi vardır.

Sistem-3 (Katılımcı Liderlik): Lider amaçları belirlemeden ve karar vermeden önce astlarına danışır. Astlarına tam güven olmasa da önemli ölçüde güven olduğu söylenebilir. Lider, astların fikirlerini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

Sistem-4 (Demokratik Liderlik): Bu sistemde astlar amaçların belirlenmesi ve uygulanmasında kararlara tam olarak katılırlar ve kendilerini tam serbest hissederler. Lider daima astların fikirlerinden yararlanır. Lider ve astlar arasındaki ilişki en üst seviyedir ve tamamen güvene dayalıdır.

Araştırmalar sonucunda Likert 1 ve 2 tipi liderlerin verimliliği düşük, 3 ve 4 tipi liderlerin ise yüksek olduğunu, diğer bir deyişle liderlik davranışları Sistem 4'e ne kadar yaklaşırsa o kadar başarılı olduğunu ve yüksek verimlilik gösterdiğini savunmuştur.

Davranışlar Yaklaşımının Değerlendirmesi

Davranış temelli yaklaşımlar genel olarak göreve (işe) yönelik lider ve kişiye yönelik lider olmak üzere iki tip liderlik davranışına eğilmişlerdir. İnsan ilişkilerine önem veren demokratik liderlik davranışlarına yaklaşıldıkça etkinliğin ve başarının arttığını savunmuşlardır. Ancak bu yaklaşımlara getirilen eleştirilerin başında geleni, göreve yönelik liderlerin de bazı koşullarda en az demokratik liderler kadar başarılı olabileceğidir. Yine araştırmalar dikkatle incelendiğinde büyük çoğunluğunun Amerika Birleşik Devletleri'nde yapıldığı ve elde edilen sonuçların Amerikan sosyo- kültürel yapısını yansıttığı açıktır. Farklı kültürel yapıya sahip ülkelerde ve organizasyonlarda farklı sonuçlar elde edilebileceği gerçeği de yine bir eleştiri olarak sıralanabilir. Aynı zamanda davranışsal yaklaşımlara getirilen diğer bir eleştiri de liderlik sürecinin açıklanmasında çevre koşullarının göz ardı edilmesidir. Başarıya ulaştırabilecek lider davranışlarının bazı koşullar altında değişebileceği düşüncesiyle ve liderlik sürecinin gerçekleştiği ortam ve şartların araştırılması gerekliliğiyle birlikte davranışlar yaklaşımlarının sonrasında durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

İlk olarak Fred Fiedler (1967) tarafından ortaya atılan durumsallık yaklaşımına göre her zaman geçerli olan en iyi liderlik biçiminin olmadığı, duruma bağlı olarak, işe yönelik veya davranışa yönelik liderlik özelliklerinin ve davranışlarının etkili olacağı öne sürülmektedir (Celep, 2004: 16). Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223). Liderin otoritesi, işin yapısı, takipçilerin özellikleri ve dış çevre gibi durumsal faktörlerin önemi vurgulanmaktadır (Yukl, 1989: 261).

Liderliği anlamaya ve betimlemeye çalışan çağdaş bir kuram olarak nitelendirilen durumsallık kuramı, şu varsayımlara dayanmaktadır (Aydın, 1994: 252);

- Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimleri açısından betimlenebilir.

- Lider davranışının hangi ölçüde yönlendirici (otoriter), hangi ölçüde katılımcı (demokratik) olması gerektiği, önemli bir noktadır.

• Tüm koşullara uygulanabilecek en iyi, evrensel tek bir liderlik biçimi yoktur. Bir lider davranış biçiminin seçilmesinde durumsal özelliklerin, koşulların değerlendirilmesi zorunludur.

• Liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranış, hangi liderlik biçimi en üst düzeyde örgütsel etkililik yaratmaktadır? Örgütün amacını en iyi gerçekleştirmektedir? Liderlik biçiminin seçiminde ölçüt bu olmalıdır.

Sonuç olarak çeşitli faktörlere dayalı değişiklikler ve insani ilişkiler üzerine kurulu bu yaklaşımlardan Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı (Etkin Liderlik Modeli), Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık (Yaşam Eğrisi) Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Teorisi ve House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi ele alınacaktır.

1.2.3.1. Fiedler'in durumsallık yaklaşımı (etkin liderlik modeli)

İlk durumsallık yaklaşımı Illionis ve Washington Üniversitelerinde yaptığı çalışmalarla Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırma liderlik yaklaşımlarında en kapsamlı araştırmalardan biridir. Fiedler, liderlik tarzlarını ölçmek için geliştirdiği ölçeği uygulaması sonucunda, davranışa yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki liderlik tarzı bulmuştur. Davranışa yönelik tarzda liderler, astlarıyla iyi ilişkiler kurmayı amaçlarlar. İşe yönelik tarzda ise, liderler verilen işleri tamamlamayı amaçlarlar. Durumun gerektirdiği tarzda davranan liderler etkili olmayı başarırlar (Koçel, 2001: 477).

Fiedler çeşitli durumlara uyan liderlik tipini belirlemek için "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi (Least Preferred Co-Worker Questionnaire- LPC)" adlı ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekler kişinin "görev merkezli mi, yoksa ilişki merkezli mi" olduğunu tespit etmeyi amaçlamış, daha sonra üç durumsal kriter geliştirmiştir (Eraslan, 2003: 45). Fiedler'e göre içinde bulunulan durumu etkileyecek hususlar şunlardır (Şimşek, 1999: 181);

1. Lider- ast ilişkileri: Liderin astlarca benimsenme derecesi,
2. Görevin yapısı: Amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmediği,

3. Liderin makamının verdiği yetki: Liderin yetki, ödül ve cezalar üzerindeki etkisi.

Bu bakış açısıyla hem davranışa, hem işe yönelik liderler başarılı olabilmektedir. Ancak uygun koşullarda uygun davranışı sergileyen lider başarıyı yakalayacaktır.

1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık (yaşam eğrisi) yaklaşımı

1977 yılında geliştirilen bu yaklaşım, Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mouton'un çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından ortaya konulmuştur. Astların beklentilerine dayanan bu model, lideri takip edenlerin, liderin vereceği iş ve görevlere ne kadar hazır olduklarını, ne kadar motive olduklarını ve daha da önemlisi, bu iş için ne kadar istekli olduklarını önemsemektedir (Fındıkçı, 2009: 74).

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri liderlik kuramıyla etkili liderliği sağlamak için çeşitli durumlar ile liderlik biçimleri arasında rasyonel bir bağ kurmaya çalışmıştır. İki boyutta ele alınan liderlik biçimleriyle, izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik biçimlerinin, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olması gerektiği vurgulanmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımlarının çoğunda olduğu gibi görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde yoğunlaşmıştır (Paksoy 1993: 19). Bir lideri lider yapan temel değişkenler, onu izleyenlerin olgunluk düzeyine bağlıdır. Olgunluk, bir izleyicinin bir işi tamamlaması için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak ifade edilmektedir (Hersey ve Blanchard, 1998: 174). Yetenek, istek, eğitim seviyeleri düşük olan izleyenler, yüksek olan izleyenlerden daha farklı olarak işe yaklaşacak ve lider davranışlarını algılayışları farklılaşacaktır. Bu yaklaşıma göre olgun olmayan izleyenler için göreve yönelik davranışlar, olgunluk düzeyi yükseldikçe ilişkilere dayalı davranışlar gösterilecektir. En üst düzey olgunluk seviyesinde ise lider, yetki devri, personel güçlendirme gibi, yüksek ilişkiye dayalı bir şekilde ve hatta işleri izleyenlerine devretme şeklinde erişkinliğe ulaşabilecektir.

1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un karar verme teorisi

İlk kez 1973 yılında Yale Üniversitesi'nde çalışmalarını yürüten Victor H. Vroom ve Philip Yetton'un geliştirdiği, daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago

tarafından yaygınlaştırılan bir yaklaşımdır. Bu model liderin karar verme süreci üzerine odaklanmıştır.

Modele göre lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda "en iyi" olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi, çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların karar mekanizmasına daha çok katılmaları gerekmektedir (Zel, 2006: 150-158). Bu modelin 5 alternatif karar verme tarzı vardır. Bunlar (Koçak ve Kirazcı, 1997: 300);

- Lider, elindeki bilgilerle karar alır.
- Lider, astlarından aldığı bilgilerin ışığında karar alır.
- Lider, astların da fikirlerini alır ve çözüme varır.
- Lider, astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp, kararı kendisi alır.
- Lider, astlarıyla grup ortamında tartışır ve kararı grubun fikir birliğiyle alır.

1.2.3.4. House ve Evans'ın yol-amaç (path- goal) teorisi

Yol- amaç kuramının temel noktası, grup ve örgüt amaçlarının başarılmasında, çalışanların kendi bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerinin aynı noktada buluşması için gerekli yönlendirme ve desteklemeyi yapabilmesinin liderin ana görevinin olduğu üzerine kuruludur. Yol- amaç terimi, etkili liderin işgörenlerin hedeflerini başarabilmeleri için gerekli yolları göstermesi gerektiği düşüncesinden üretilmiştir. "Amaca gidecek yolları lider açar" düşüncesi hâkimdir. Kısaca bu teori, liderin, astlarının bireysel güçleri ile başarımlarını nasıl etkileyeceğini ya da bu iki amaç seti arasında nasıl bir ilişki kuracağını araştırır (Keçecioglu, 1998: 139). Yol- amaç modelinde dört tip liderlik davranışı vardır (Eren, 2001: 363-364);

1. **Otoriter Liderlik:** Lider yapılacak işleri belirler, astlarına dağıtır, onlardan ne beklediğini açıklar, yapılacak iş ile ilgili ilkeleri saptar,

standartlar koyar ve astlarına standart kural ve düzenlemelere uymalarını söyler. Karar verme sürecine astlar katılmaz.

2. **Destekleyici Liderlik:** Lider astlarıyla ilgilenir ve arkadaşça ilişkilerde bulunarak, onların huzur ve mutluluğuna önem verdiğini gösterir.

3. **Katılımcı Lider:** Kararlar alınırken lider astlarının önerilerini bekler ve onların karar vermeye katılmalarını sağlar.

4. **Başarı Arayıcı Lider:** Lider önemli, iddialı ve yüksek amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duyar.

Bu davranışların uygunluğu, işgörenlerin kişisel özellikleri, işgörenler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsallık faktörlerinden etkilenecektir. En uygun liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişecektir (Dümen, 2008: 61).

- Durumsallık Yaklaşımlarının Değerlendirmesi

Durumsallık yaklaşımlarına genel olarak bakıldığında, her koşul altında geçerli olan bir liderlik davranışının mümkün olmayacağı savunulmuş, lider ve izleyenler arasındaki ilişkiler, organizasyon yapıları, çalışanların güdülleri daha fazla ele alınmıştır. Gerçekten de örgütlerin karşı karşıya kaldıkları dış çevre dinamikleri, her an değişebilen koşullar, örgütlere, kişilere göre değişebilen güdüler, ihtiyaçlar ve davranışlar, hatta bir karardan diğer bir karara değişen şartlar liderleri duruma göre davranmak durumunda bırakmaktadır. Fakat diğer yandan ele alındığında da liderlerin değişen koşullara göre değişen davranışlar sergilemesi izleyenleri tarafından tutarsız davranışlar olarak algılanabilir. Liderde farklı koşullara uyum sağlayacak yetenek olmayabilir veya liderin stratejisi buna izin vermeyebilir. Özellikler yaklaşımları ve davranışlar yaklaşımına göre daha yenilikçi ve açıklayıcı olsa da günümüz şartlarında örgütleri ve liderleri başarıya ulaştıracak olan etmenleri tam olarak açıklamaya yetmemesi, cevaplanamayan soru işaretlerinin bulunması araştırmacıları yeni arayışlara sürüklemiştir.

1.3. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar

Günümüz koşullarında rekabetin geldiği nokta, teknolojinin büyük bir hızda ilerlemesi, insanların istek ve beklentilerindeki değişim, değişime uğrayan

sosyo-kültürel yapı, belirsiz bir ekonomik yapı ve küreselleşme göz önüne alındığında, uluslararası boyut kazanan örgütlerin bu konudaki en büyük dinamiği olan liderlik yaklaşımlarının da çağdaşlaşması kaçınılmaz bir gereklilik olmuştur. Bu noktada çağdaş liderlik yaklaşımları, geleneksel yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Tablo 1.6’da bu ayrıma ilişkin karşılaştırma yer almaktadır.

Tablo 1.6. Geleneksel ve Çağdaş Lider Karşılaştırması

| Geleneksel Özellikler | Çağdaş Özellikler |
|---|---|
| Koşulları kabul eden | Yenilikçi |
| Otoriter | Özümseyen/ öğrenen |
| Kahramanca/ ilgi merkezi | Gücü ve ilgiyi paylaşan |
| Astlardan uzak duran | Açık ve yaklaşılabilir |
| Hiyerarşiye dayalı görevlendirme yapan | Kılavuzluk eden/ ağlar oluşturan |
| Yüksek seviyede denetleyen ve yönlendiren | Güçlendiren ve himaye eden |
| Ulusal yönelimli | Küresel bakış açısı sahibi |
| İhtiyaç halinde fikir birliği oluşturan | Her daim fikir birliğini oluşturan ve işbirliğini önemseyen |
| İşletmeyi bütünüyle veya derinden bilen | Müşteriyi mükemmel şekilde bilen |
| Rakiplerinin farkında olan | Rakiplerini tanıyan |

Kaynak: (Mische, 2001:195’den aktaran: İşcan, 2002: 74)

Liderlik yaklaşımlarındaki değişim ve gelişimin, önceleri izleyenleri dikkate almayan, bürokrasiden yana olan otoriter yöneticilerden ve liderin sahip olduğu özelliklerin esas alındığı modellerden giderek daha katılımcı, etkileşimci, lider ve izleyenleri bütünleştiren, ekip ruhuna yönelen ve şartları dikkate alan yaklaşımlara doğru aşama kaydettiği çalışmanın buraya kadar olan kısmında görülmektedir. Bu kısımda ise bilgi çağının getirdiği yeni ve çağdaş liderlik yaklaşımları ele alınacaktır.

1.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma sözcüğü, eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve eski Yunanca “ilahi ilham yeteneği” anlamını taşır (Yukl, 1994: 317). Karizma kavramı, ilk defa Max Weber tarafından kullanılmıştır. Karizmayı bir yetki çeşiti olarak ele alan Weber, söz konusu yetkinin kişisel olduğunu, liderin kutsallık, kahramanlık gibi üstün özelliklerine dayandığını belirtmiştir. Weber’den sonraki süreçte ve modern anlamda karizma kavramı Robert House’un çalışmaları ile geliştirilmiştir (Aytaç, 2003: 42).

Robert House'a göre karizmatik liderler, kişisel becerileri sayesinde astların üzerinde inanılmaz etkiler yaratabilme yeteneğine sahip olan kişilerdir. Bu tarz liderlerin iktidar güdüleri yüksektir ve fikirlerinin ahlaki doğruluğuna yönelik de güçlü bir inanca sahiptirler. İktidar ihtiyacı bu insanları lider olmak yönünde motive eder ve bu ihtiyaç daha sonra düşüncelerinin doğruluğuna yönelik inançlarıyla desteklenir. Karizmatik liderlerin izleyenler üzerinde etkileme yeteneği olan, örnek olma, imaj yaratma, hedefler belirleme, güven yaratma ve çalışanlarının motivasyonunu yükseltme gibi becerileri etkili olmaktadır. Karizmatik güç yetkisi genel olarak istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır (Keçecioğlu, 2003: 47).

Us (2003: 50)'a göre karizmatik liderin üç temel karakteristiği; yüksek bir özgüvene sahip olması, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna edebilmesidir.

Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine özgüvenlerini yansıtır ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara olağanüstü çözümler geliştirebilme yeteneğine sahiptirler. Karizmatik liderler kararlıdır. Sahip oldukları özgüvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405). Karizmatik özellik taşıyan liderler, hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Astlarında coşku, inanç, övünç ve güven duygusu yaratırlar (Zel, 1997: 64).

Karizmatik lider kavramı, karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekim gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi ve saygıyı da içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç söz konusudur (Keçecioğlu, 1998: 45-46).

1.3.1.1. Karizmatik liderliğin özellikleri

Karizmatik liderliğin özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Aydar, 2000: 29);

Tablo 1.7. Karizmatik Liderliğin Özellikleri

| |
|--|
| 1. Kişisel Güven: Yargılama ve yetenek seviyeleri konusunda tam bir güvene sahiptirler. |
| 2. Vizyon: Mevcut durumun korunması ile elde edilecekten daha iyi bir gelecek için, ideal olarak benimsenmiş amaçtır. Bu amaçla mevcut durum arasındaki farklılık ne derece yüksek olursa, işleyenlerin lidere atfettikleri vizyon da o derece güçlü olacaktır. |
| 3. Vizyonu Açık İfadelerle Paylaşılabilir Yeteneği: Diğerlerinin anlayabileceği ifadelerle vizyonu açıklar ve izleyenleri ile onu paylaşırlar. Bu paylaşma gayreti, liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate aldığını gösterir. Böylece motive edici bir unsur işlevi görür. |
| 4. Vizyona Dönük Güçlü İnanç: Hedef olarak koydukları vizyona ulaşma amacına kendilerini adanmış bilgiler olarak algılanırlar. Bu yolda büyük riskler almaya, yüksek bedeller ödemeye hazırdırlar. |
| 5. Sıra Dışı Davranış: Alışılmamış, basmakalıp olmayan davranışlar gösterir ve normlara karşı çıkarlar. Dış davranışlar başarılı olursa bu durum izleyicilerde şaşkınlık ve hayranlık uyandırır. |
| 6. Değişim unsuru olarak algılanma: Mevcut durumun koruyucusu olarak değil, radikal değişimlerin yaratıcısı olarak kabul edilirler. |
| 7. Çevre Duyarlılığı: Çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler. |

Kaynak: (Aydar, 2000: 29)

1.3.1.2. Karizmatik liderlik yaklaşımları

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır (Gül ve Aykanat, 2012: 17). Bu yaklaşımlar şöyledir;

- House'un karizmatik liderlik teorisi

Karizma kavramının örgütler içerisinde çalışılması ilk defa ve en önemli olması özelliğini taşıyan House'un 1977 yılında başladığı araştırmalarında

gerçekleşmiştir. House, araştırmalarında test edilebilir, gözlemlenebilir varsayımlarda bulunmuş karizmatik liderlerin karizmatik olmayan liderlerden farklarını ve izleyenlerini diğerlerinden farklı olarak nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamış ve karizma kavramına psikolojik olarak yaklaşmıştır.

House genel olarak karizmatik liderlerin şu üç temel kişisel özelliğe sahip olduklarını ifade etmiştir (Celep, 2004: 33);

- Yüksek bir özgüven,
- Yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi,
- Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme becerisi.

House, teorisiyle ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak 4 temel özellikten söz etmektedir. Bunlar (Kılınç, 1997: 387-388);

1) İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama: İzleyicileri arasında değerlerin, ideallerin ve arzuların derinlemesine yerleşmesini sağlamak ve onlar tarafından uygun kişi olarak algılanmak için insana dönük davranışsal tarza ağırlık verirler.

2) İzleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma: İzleyicilerine yüksek beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi belirlemiş oldukları hedeflere izleyicilerinin ulaşma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir.

3) İzleyicilere model olma: İzleyicileri için kendi davranışlarıyla bir rol modeli oluştururlar. Böyle bir model oluşturma liderin sadece davranışlarının taklit edilmesinden çok daha ötesine bir anlam taşımaktadır.

4) Güdülerini canlandırma: Misyona ulaşılmasına yönelik olarak izleyicilerinin güdülerini canlandırıp harekete geçirirler.

Bunların yanı sıra House, modelinde karizmayı ortaya çıkaran koşullar üzerinde de durmuş, bazı durumlarda karizmatik liderin ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğunu öne sürmüştür. Bu koşulları kriz ve kaos durumları ve

izleyicilerin görevlerinin ideoloji ile bağlantılandırılması durumları olarak belirtmiştir.

- Conger ve Kanungo'nun karizmaya atf teorisi

Mcgill Üniversitesinden Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan ve örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklayan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini ve bu etkinin grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip lidere karizmayı atfetmesi şeklinde açıklamışlardır (Akçakaya, 2010: 259).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma; belirli bir lidere, örgütte çalışan bireyler tarafından yapılan bir atıftır. Lidere karizmanın atfedilmesi için liderin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Yukl, 1994:324'den aktaran Celep, 2004: 42);

- Kişisel risk üstlenme,
- Kendini kurban etme,
- Savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma,
- Güven uyandırma,
- Vizyon belirleme,
- Geleneksel olmayan yöntemleri kullanma,
- Kişisel güç kullanma ve ikna etme,
- Kişisel özdeşleşme sağlama.

Bu teoriye göre liderliğin ortaya çıkışını kolaylaştıran koşullar yine House'un teorisinde olduğu gibi kriz durumları ve bunun yanında mevcut koşulların doyumsuzluğu, yani bir kriz durumu olmasa dahi mevcut durumdan doyumsuzluk duygusu karizmatik liderliğin ortaya çıkışını kolaylaştırmaktadır.

- Shamir'in benlik kavramı teorisi

Shamir'in ortaya koyduğu psikolojik yaklaşımlardan biri olan benlik kavramı teorisi House'un karizmatik liderlik teorisini temel almış ve House'un teorisinde eksik olduğunu gördüğü güdüleme konusunu irdelemiş, çalışmalarında bu teoriye motivasyon kavramını eklemiştir (Arslan, 2009: 256-275). Aynı zamanda özdeşleşme, öz fayda, içselleştirme gibi kavramlar üzerinde durmuştur. Lider, izleyenlerin kendi kişisel benliğinin ortaya çıkmasına ne kadar önem verirse izleyen liderine o kadar özdeşleşeceğini öne sürmüştür. Shamir'e göre lider bu özdeşleşmeyi sağlamak için sembol, slogan, bayrak veya hikâyeleri kullanarak izleyenlerini etkilemekte ve izleyenleri arasında bir kimlik oluşturmaya yardımcı olmaktadır. İzleyenler için bu unsurlar birer bağlayıcı unsur olmakta, kendilerini daha motive olmuş ve özdeşleşmiş hissetmektedirler. Daha önceki çalışmalarda ortaya konduğu gibi bu teoride de yine karizmatik liderliğin ortaya çıkışında belirsizlik ve kriz durumlarının şart olmadığı, ama kolaylaştırıcı olduğu vurgulanmıştır (Shamir vd, 1993: 577-594).

- Sosyal sirayet teorisi

Meindl tarafından 1990 yılında geliştirilmiş izleyici yönelimli teoridir. Sirayet bulaşma, sosyal sirayet ise belirli duygular veya davranışların bir grup içinde kendiliğinden kişiler arasında bulaşması, yayılmasıdır. Tıpkı isyan, ayaklanma veya toplu linç hareketlerinde olduğu gibi insanların bastırılmış bir takım eğilimlerinin ortaya çıkması durumudur. Ancak bu hareketler, bir kişinin öne atılıp ilk davranışı sergilemesiyle ortaya çıkmaktadır. İşte bu teoride karizma unsurunun izleyiciler arasında sosyal sirayet sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır.

Meindl pek çok insanın benlik kavramlarında "kahramanca" bir sosyal kimlik bulunduğunu öne sürmektedir. Bu kişiler, kendilerini kurban etmeye ve ekstra çaba harcamaya istekli olmalarını haklı kılan coşkulu bir pozitif benlik imajına sahip olduklarına inanırlar. Genel olarak da bu sosyal kimlikler, daha göze çarpıcı diğer kimliklerin gölgesinde kalacak şekilde bastırılmışlardır. Bununla beraber, insanlar kahramanca sosyal kimliklerini harekete geçirebilecek bir ideolojinin ya da liderin beklentisi içindedirler. Dolayısıyla insanlar bu tür durumlarda ortaya çıkan bir lidere ya da liderin sembolize ettiği davaya bağlı

olarak heyecanlarını ve davranışsal eğilimlerini ifade edebileceklerdir (Akçakaya, 2010: 266-267).

- Karizmatik Liderlik Teorilerinin Değerlendirmesi

Karizmayı ele alan teoriler incelendiğinde karizmanın pek çok tanımının ortaya çıktığı, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülebilmektedir. Ancak birleşilen konu; karizmatik liderin hayranlık uyandıran, olağanüstü bir kişi olarak algılandığı ve kriz, belirsizlik ve olumsuzluk dönemlerinde ortaya çıkışının kolaylaştığıdır.

Tüm bu bilgiler ışığında karizmanın liderler için önemli bir unsur olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ancak liderlik başarısında karizma tek başına yeterli değildir. Her liderin karizma özelliği taşımayağı gibi her karizmatik insan da lider olmayabilir. Diğer yandan, karizmatik lider olarak kabul edilen pek çok lider incelendiğinde, bazılarının toplumu ve kurumu refaha ve gelişmeye götürmelerine karşılık, bazılarının ise gerek toplum ve kurumlar açısından, gerekse de insanlık açısından son derece olumsuz sonuçlara götürdükleri bir gerçektir (Doğan, 2005: 88). Ayrıca, tıpkı siyasetin içerisinde olduğu gibi karizmatik sayılan bir lider kimileri için başarılı olarak görülürken, kimileri için görülmeyebilir.

1.3.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir. Yüksek başarı için vizyon, yüksek performans standartları içermelidir. Yüksek başarı standartları ise gerçekçi olmayan ve kimseyi tatmin etmeyen hayali hedefler değildir (Eren, 2003: 545). En etkin vizyonlar 6 önemli niteliği taşımalıdır (İşcan, 2002: 81):

- Vizyon, bir yön duygusu ortaya çıkarır,
- İşletmeyi yürütmek çalıştırmak için bir çerçeve sağlar,
- Gelecekteki bir durumu ortaya koyar,
- Bireyleri motive eder,
- Çalışanlara bir amacı gerçekleştirmek için ilham verir,

- Örgütsel davranış ve başarı için merkezi bir hedef olma işlevi görür.

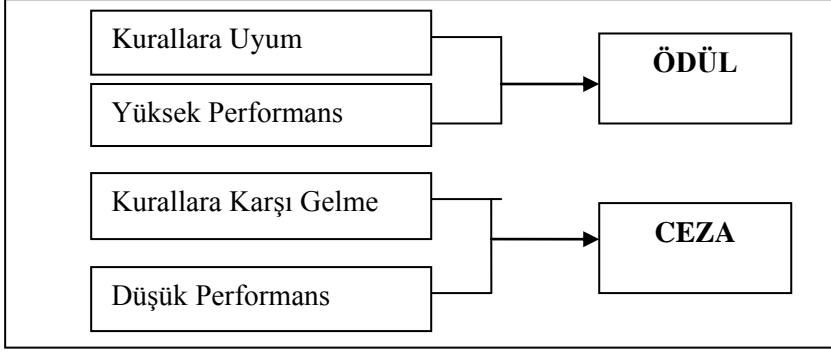
Vizyoner liderlik ise, insanları topluca etkileyebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan liderliktir. Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakan, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyen kişidir (Keçecioğlu, 1998: 40). Vizyoner liderler, örgütlerini gelecekteki değişimleri de dikkate alarak yönetirler (Akdemir, 2003: 146).

1.3.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Burns ve Bass'ın yaptıkları araştırmalar, 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında geleneksel lider davranış biçimleri yanında yeni bir ayrım yapılmasını birlikte getirmiştir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik ile geleceğe, yeniliğe ve değişime odaklı Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik biçimleridir (Eren, 2008: 460).

Etkileşimci liderliğe literatürde; “transaksiyonel”, “eylemsel”, “örgütsel”, “işe dönük” veya “işlemci liderlik” de denilmektedir. Etkileşimci liderlik teorisi, lider- izleyici ilişkilerinin temelini deyiş- tokuş veya liderle izleyiciler arasındaki gizli anlaşmaya dayandığı fikrine bağlıdır. Etkileşimci liderlik geçmişe ve geleneklere daha bağımlı bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzında liderler, izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getiren bir takım iş yaptırma yöntemlerini kullanmaktadırlar (Çatır, 2009: 25).

Etkileşimci liderlik karşılıklı alış- verişe dayanan bir liderlik modelidir. Bu alışverişte izleyenler görevlerini yerine getirdiklerinde ödülle, görevlerini yerine getirmediklerinde ise cezayla karşılaşırılar. Lider, izleyicilerin itaatkâr ve işe istekli olmaları için örgütsel kaynakları kullanmaktadır. Davranışları kontrol etmek ve düzeltmek için ise bir çeşit uyarım- tepki modeli sergilemekte (Grundstein, 1999: 150), bu şekilde lider çalışanlarını hedeflenen amaçlara ulaşmak için onlara yol göstermekte ve motive etmektedir (Robbins ve De Cenzo,1998: 389). Etkileşimci liderlik davranışlarının oluşumu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



Kaynak: (Akdeniz, 2010: 40)

Şekil 1.2. Etkileşimci Liderlikte Ödül- Ceza Oluşumu Bass' a göre etkileşimci liderin özellikleri şunlardır (Ören, 2006: 62);

- Lider izleyenlerin performansına önem verir. İzleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için ödül- ceza sistemini uygular. Ödül- ceza sisteminde lider, istenilen sonuçlara ulaşanların bu davranışlarını sürdürmeleri için ödül sistemini çalıştırırken, aksi durumda ceza sistemini devreye sokar. Kural ve standartlardan sapmaları düzeltmek üzere, sadece standartların karşılanmaması durumlarında devreye girer.
- Lider, görev tanımlarını yaparak izleyenlerin görevlerini en etkili şekilde nasıl yapacaklarını açıklar. Grubun devamlılığını sağlamak için görevlerin yapılmasında güven unsuru şarttır.
- Lider, izleyenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için veya geliştirilmesi için iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.
- Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. İzleyiciler kendilerinden ne isteniyorsa onu yaparlar.

Etkileşimci liderler üç tip yönetim tarzını sergilerler (Alkın, 2006: 94-95);

- **Koşullu ödüllendirme:** Liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışlar hakkında bilgi sahibidirler.

- **Aktif olarak istisnalarla yönetim:** Liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında bir standart belirler ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması, çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.
- **Pasif olarak istisnalarla yönetim:** Liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır. Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar.

Literatürde bu üç tip yönetim tarzına ek olarak serbest bırakıcı (laissez faire- bırakınız yapınlar) liderden de bahsedildiği görülmektedir. En pasif, en etkisiz boyut olduğu ortaya konan bu liderlik tarzında, lider sorumluluklarını önemsememekte, sahip olduğu yetki ve otoriteyi kullanmaktan kaçınmaktadır (Bass, 1998: 7). Liderin esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktan ibarettir. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır (Eren, 2006: 459).

Çalışmanın bu noktasında en çağdaş liderlik yaklaşımını oluşturan Dönüşümcü Liderlik ele alınacaktır, kapsamlı bir şekilde incelenecektir.

1.4. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

1.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'ne göre dönüşüm; olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılâp, transformasyon anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2015). Sungurlu (2001: 99)'ya göre dönüşüm, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten, kişisel bilgi, yetenek gibi unsurların mevcut durumundan daha farklı bir konuma getirilmesini ifade eder. Organizasyonlardaki dönüşüm de organizasyon faaliyetleri ile ilgili konularda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme anlamına gelmektedir.

Dönüşüm çok köklü bir değişimi ifade etmektedir. Değişim herhangi durumdaki ilerleme ya da bilginin artışı ifade etmektedir. Bir başka anlatımla, tüm yapı içerisinde bir parçadaki farklılaşmayı tanımlamaktadır. Birbiriyle ilişkili değişimler tüm yapıya yansıtıldığında dönüşüm ortaya çıkmaktadır. Dönüşüm örgüt sınırları dışındaki güçlerin baskısı ile başlar; misyon, strateji, yapı gibi olguların yeniden değerlendirilmesi, örgüt kültürünün ve davranış süreçlerinin yeniden oluşturulmasıyla devam eder. Dönüşümle birlikte örgütler bütün sistemi yenileyerek değiştirmektedirler (Batley, 1989: 79'den aktaran: Ören, 2006: 44).

Dünyadaki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümler de, ya yönetici- lider tarafından uygulamaya konulmak ya da anılan yönetici- lider tarafından geliştirilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin lider; liderin de dönüşümcü lider olmak gibi bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Akdemir,1997: 142).

Günümüz koşulları yöneticileri, sürekli araştıran ve kendini yenileyebilen, bilgi ve deneyimlerini örgüt üyeleriyle paylaşabilen ve örgüt içerisine yerleştirdikleri öğrenme iklimiyle işgörenlerin ve örgütün ufkunu açabilen akademik ruhlu kişilikler olmaya zorlamaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2002: 366). Tüm bunlar ışığında Dönüşümcü Liderlik de bahsedilen bu dönüşüm faaliyetlerini organizasyonlara yerleştirme becerisine sahip, yenilikçi, sürekli öğrenen, değişimleri uygulayabilen ve izleyicilerine benimsetebilen bir liderlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik kavramı, ilk kez yönetim ve liderlik kavramlarının iki farklı kavram olarak kabul edilmeye başladığı 1970'lü yıllarda literatüre girmiştir. İlk olarak James Victor Downton'un 1973 yılındaki "Rebel Leadership/ İsyan Liderliği" adlı çalışmasında belirtilmiş, daha sonra da James McGregor Burns tarafından 1978 yılında etraflıca ele alınmıştır.

Liderlik yaklaşımları, 1978 yılında Burns'un liderlik konusunu ele alan bilimsel çalışması ile birlikte geleneksel teorilerin ötesinde bir kavram olan Dönüşümcü Liderlik konusuna yönelmiştir. Weber'in karizmatik liderlik kavramından yola çıkarak hazırlanan ve daha önceki çalışmalardan farklılık arz eden Burns'un bu çalışması geleneksel liderlik yaklaşımlarını geride bırakmasından öte çağdaş liderlik yaklaşımlarına da yeni ve modern bir soluk getirmiş, daha sonra bu yaklaşımla ilgili pek çok araştırmanın da önünü açmıştır.

1980'lerden sonra ise sıklıkla üzerinde durulan ve çalışılan bir konu olagelmıştır. Böylece Dönüşümcü Liderlik yaklaşımının liderlik yazımında etkin bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Burns'un çalışmalarının ardından Bernard M. Bass 1985 yılındaki "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" çalışmasıyla Dönüşümcü Liderlik kavramını daha da geliştirmiş ve örgütlere uygulanabilir hale getirmiştir. Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayan Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ)", Türkçe karşılığı ile "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" Dönüşümcü Liderlik kavramının gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur. Daha sonraki süreçte bu ölçek birçok araştırmada yeniden düzenlenerek kullanılmıştır (Avolio vd, 1999: 441). Sonraki yıllarda Dönüşümcü Liderlik üzerine Warren G. Bennis ve Burt Nanus, Marshall Sashkin, Gary A. Yukl, James M. Kouzes ve Barry Z. Posner ve N. M. Tichy ve M. A. Devanna gibi araştırmacılar farklı çalışmalarda bulunmuşlardır. Böylelikle bu konu, üzerinde fazlasıyla durulan ve gittikçe önem kazanan bir liderlik yaklaşımı olagelmıştır (Keleş, 2009: 20).

Orijinal adı İngilizce'de "Transformational Leadership" olan Dönüşümcü Liderlik, Türkçe'de "dönüşümcü", "dönüşümsel", "dönüştürücü", "transformasyonel" gibi sözcüklerle karşılık bulmaktadır. Dönüşümcü Liderlik, örgütlerde dönüşümü sağlayan faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Burns, Dönüşümcü Liderlik davranışına getirdiği tanımda; liderler ve işgörenlerin amaçlanan değişimin elde edilmesi için, liderin ve işgörenin karşılıklı olarak birbirlerini motive etme süreci olarak açıklamıştır (Celep 2004: 23).

Dönüşümcü Liderlik modeli, örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla belirli liderlik davranışlarını, eylemlerini ve stratejilerini içermektedir (Düren, 2000: 44). Dönüşümcü Liderlik ile çalışanlara bir vizyon kazandırmak, bir yenilik ve değişimin gerekliliğini aşılacak yoluyla izleyenler çalışmak için motive edilmiş ve yeni, orijinal ve hatta olağanüstü fikirler ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır (Dessler, 1998: 350).

Dönüşümcü liderlerin kendilerini değişimin temsilcisi olarak gördükleri, cesur olmalarının yanı sıra insanlara inanmaya eğilimli oldukları ve örgütsel değerleri de sahiplendikleri söylenebilir. Ortaya koydukları vizyon ile örgüt çalışanlarıyla etkili bir iletişim kuran bu liderler, vizyona bağlanılması için

çalışanlarına saygı gösterirler ve onların sorunlarıyla birebir ilgilenirler (Erdal, 2007: 34).

Keçecioğlu (1998: 29)'na göre dönüşümcü liderler süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini üstlenirler. İzleyicilerin isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltirler. Bu doğrultuda Dönüşümcü Liderlik, görev zorunluluğunun ötesinde ve üstünde, başarı konusunda izleyicileri güdüler, liderin kendini gerçekleştirme, doğruluk/dürüstlük ve güvenmenin liderleri etkilemesiyle ilgilenir (Keçecioğlu, 1998: 29).

Gül (2003: 772)'e göre Dönüşümcü Liderlik, organizasyonlarda gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik edilmesini içermektedir. Dönüşümcü lider ise izleyicilerini, yapabileceklerinin ötesinde birşeyler yapmaya motive eden, büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi gerçekleştiren kişidir.

Özalp ve Öcal (2000: 211)'in yaptıkları bir diğer tanıma göre Dönüşümcü Liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir.

Dillard, Dönüşümcü Liderlik davranışını gücün kaynağı olan, insan isteklerine ilham veren, bu isteklere bağlı olarak anlamlar kazandıran, farkındalığı artıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek izleyicilerini motive eden liderlerdir (Celep, 2004: 24).

Northouse (2007:175)'a göre Dönüşümcü Liderlik, liderin ve takipçilerinin dönüşüm sürecini kapsadığı için lider ve takipçileri arasındaki uzun süreli ilişkileri ifade etmektedir. Dönüşümcü Liderlik, duygular, değerler, etik, standartlar, takipçilerin motivasyon faktörlerine dayanan uzun süreli amaçlar, takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve takipçilerinin birey olarak değerlendirilmesi ile ilgilidir.

1.4.2. Dönüşümcü Liderlerin Genel Özellikleri

Dönüşümcü liderin sahip olması gereken bir takım özellikler söz konusudur. Bu özellikler literatürde genel hatlarıyla belirlenmiş durumdadır. Cömert (2004: 9-10)'e göre gerçek bir dönüşümcü lider aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır;

- Zamanı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,
- Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşımçı,
- Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı,
- Değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
- Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- Alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip,
- Karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık,
- Düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görecektir, risk alacak, zoru başaracak ve direnecek kadar cesur,
- İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılacak kadar güdüleyici olmalıdır.

Berber (2000: 36) ise dönüşümcü liderlerin genel özelliklerini ayrıntılı bir şekilde incelemiş ve genel olarak aşağıdaki gibi özetlemiştir;

- Bu tip liderler cesaretlidir. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve kimileyin alışagelmış yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren dönüşümcü liderlerin cesaretliliği söylenebilir.
- Kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.

- Dönüşümcü liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, dönüşümcü liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresi ile uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını yansıtmaktadır.
- Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar. Dönüşümcü liderlerin bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye güvenmekte ve bireyin sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktadır.
- Dönüşümcü liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sayede izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.
- Vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- Değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele etmektedirler.

Robbin ve DeCenzo (1998: 409) ise Dönüşümcü liderlerin diğer bazı özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedirler:

- İzleyicilere, görevlerinin önemini fark ettirir ve bunu ne kadar iyi yapabileceklerine ilişkin sınırları aşmaları sağlar,
- İzleyicilerin kişisel gelişme ve iş başarımı ihtiyaçlarını hissetmelerini sağlar,
- İzleyicileri, şahsi çıkarları yerine örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışmaya ikna ederler.

Tüm bu özellikler dikkate alındığında, dönüşümcü liderin günümüzde örgütlerin yaşadığı köklü değişimleri yönetebilmesi için gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çeşitli örgütlerde yapılan araştırmaların sonuçları da Dönüşümcü Liderlik'in örgüt üzerindeki olumlu etkilerine işaret etmektedir ve içinde

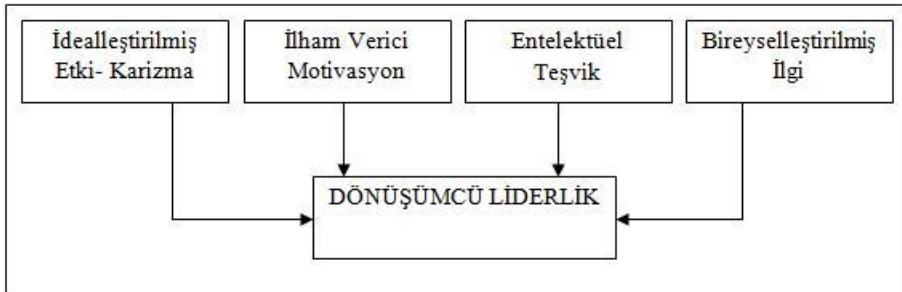
bulduğumuz karmaşık zamanın en etkin liderlik biçimi olduğuna işaret etmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 85-86).

Dönüşümcü Liderlik kavramını açıklamada literatürde karşımıza dört temel boyut çıkmaktadır. Bu boyutlar dönüşümcü liderin davranışlarını ele almakta, bir araya gelerek Dönüşümcü Liderlik kavramının yapısını oluşturmaktadır.

1.4.3. Dönüşümcü Liderlik'in Boyutları

Literatürde Bass (1985)'in çalışması temel olmak üzere, Caldwell ve Sping (1992), Howell ve Avolio (1993), Bycio, Hackett ve Allen (1995), Bass (1996), Avolio, Bass ve Jung (1997) ve yine Bass ve Avolio (2004) çalışmaları ile örneklendirilebilecek birçok araştırma sonucu dört temel boyut olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Boyutların İngilizce'deki karşılığında başlarındaki tüm harflerin I olmasından esinlenerek "4 I" şeklinde de ifade edilmektedir. Bu boyutlar;

- 1) İdealleştirilmiş Etki- Karizma (Idealized Influence)
- 2) İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)
- 3) Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation)
- 4) Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration)



Şekil 1.3. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

1.4.3.1. İdealleştirilmiş etki- karizma

Dönüşümcü liderler, izleyicileri için bir rol model olacak şekilde davranırlar. Çalışanlar liderlerinde olağanüstü kabiliyet, kararlılık ve azim

bulduğuna inanırlar (Bass, 1998: 5). İzleyenler böylece liderlerine saygı duymakta, davranışlarını örnek almakta, benimsemekte ve onu bir idol kabul ederek onun gibi davranışlar sergileme güdüsü göstermektedir. Böylece dönüşümcü liderler izleyicilerine bir vizyon ve misyon yüklemekte, onları etkileyerek bu vizyon ve misyona bağlı kalmalarını ve kendilerini adamalarını sağlamaktadır.

Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı ifade ettiğinden, bu boyut en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyenler ile aralarındaki bu karizmatik bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri gurubun umut, istek ve duygularını çok iyi bir biçimde bilmelidirler (Erkan, 2002: 39). Ayrıca bu tarz liderler, davranışlarının etik olmasına büyük özen gösterir, içinde buldukları örgütte yüksek bir etik davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (Coad ve Berry, 1998: 166).

1.4.3.2. İlham verici motivasyon

İlham Verici Motivasyon Boyutu literatürde karşımıza “ilham kaynağı olma”, “esin kaynağı olma”, “esinlenmiş güdüleme”, “telkinle güdüleme” veya “ilham verici güdüleme” olarak da çıkabilmektedir. Bu boyut liderlerin belirlenen amaçlara ulaşma yolunda izleyenlerin farkındalığını ve anlayışlarını heyecan veren ikna yollarıyla isteklendirmelerine dayanmaktadır (Kirby vd, 1992:304). İlham Verici Motivasyon’u, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyicilerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma süreci olarak tanımlamak mümkündür (Erçetin, 2000: 59).

Bass ve Avolio (1994)’ya göre İlham Verici Motivasyon, öncelikle liderin izleyenlere yönelik olan, başarılı olmak için mücadele etmeyi anlamlı hale getiren bir takım davranışlardan kaynaklanır. Dönüşümcü liderler örgüt için etkileyici geleceklere ve vizyonları yaratmaya insanları dâhil eder ve açık bir şekilde izleyenlerin karşılaşmak istedikleri beklentiler üzerine iletişim kurarlar (Çobanoğlu, 2003:15). Lider, izleyicilerinin kafasında geleceğe yönelik iyi resimler oluşmasını sağlar, onların ileride karşılaşmak isteyecekleri durumlar ile ilgili açık beklentiler yaratır, ulaşılması gereken amaçlar ve ortak vizyonu net bir şekilde ifade eder (Bass, 1998: 5). Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider, astların amacına

ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için grubu harekete geçirecek vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir (Karip, 1998: 447).

Bu boyutta dönüşümcü lider, izleyenlerini demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır. Örgütte değişimi teşvik etmenin yanında, özgün fikirler üretme ve girişimciliği kolaylaştırma eğilimi göstermektedir (Yavuz, 2008: 60). Liderin tüm bunları sunabilmesi için empati ve sosyal ilişki becerisi sahibi olması da beklenmektedir (Çakar, 2002: 43). Tüm bu ortamlar yaratıldığında lider ve izleyenler ile izleyenlerin kendileri arasında takım ruhu pekişir, örgüt içerisinde istekli, uyumlu, iyimser bir hava yaratılmış olur.

Bolat ve Seymen (2003: 67)'e göre İlham Verici Motivasyon, karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Dönüşümcü lider bir anlamda sahip olduğu karizmatik nitelikleriyle izleyicilerine ilham kaynağı olur. Ayrıca belirtmek gerekir ki literatürde, özellikle Bass'ın (1985) ilk çalışmasından hareketle, Dönüşümcü Liderlik boyutlarından yukarıda bahsedilen 'Karizma Boyutu' ile 'İlham Verici Motivasyon Boyutu'nu, "Karizma- İlham" şeklinde tek faktör bileşimi olarak kabul eden bir takım araştırmalara da rastlamak mümkündür (Bass, 1998: 5).

1.4.3.3. Entelektüel teşvik

Entelektüel Teşvik Boyutu literatürde "entelektüel uyarım", "zihinsel teşvik", "zihinsel özendirme" ve "entelektüel etki" olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu boyut sayesinde dönüşümcü liderler; izleyenlerinin zekâ, mantık ve problem çözüme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler (Bass, 1990: 118). Bu davranış tarzı ile lider bireylerin etkinliklere katkılarını bilinçli olarak arttırmalarını, işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmelerini sağlayarak (Berber, 2002: 3), problemleri kendi yollarıyla çözmeleri konusunda izleyicilerini teşvik etmektedir (Hinkin ve Tracey, 1999: 106).

Bu boyut izleyicilerin örgütsel problemlerin daha fazla farkında olmalarını, hissetmelerini ve görmelerini sağlar (Koçak, 2006: 45). Böylece lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için işgörenlerin alışlagelmiş davranış ve düşünce

kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları kazanmalarını sağlar (Karip, 1997: 447).

Lider Entelektüel Teşvik davranışlarını gerçekleştirirken fazla müdahil bir tavır sergilemez, ancak izleyicilerine uygun ortamı sağlar, strateji geliştirmelerine yardımcı olur, düşünce ve yeteneklerine inandığını açık bir şekilde gösterir ve bu şekilde de izleyicilerin yaratıcılıkları ortaya çıkarılmış olur. Tanıdığı bu serbestlikle onları güçlendirmeye, motive etmeye, örgüt içinde takım ruhunu kaynaştırmaya yardımcı olur ve bu sayede güven ortamı içinde güçlü bir örgüt yaratır.

1.4.3.4. Bireyselleştirilmiş ilgi

Dönüşümcü Liderlik davranışının son davranış boyutu Bireyselleştirilmiş İlgi'dir. Burada dönüşümcü liderin kişisel ilişkiler ve iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır. Lider, izleyicilerinin düşünceleri, davranışları, yetenekleri, istekleri, ihtiyaçları, farklılıkları ve sorunlarıyla birebir ilgilenmekte, her birine özel ilgi göstererek değerli birer birey olduklarını hissettirmektedir.

Bireyselleştirilmiş İlgi davranışı sergileyen lider, çalışanları tarafından kılavuz olarak algılanmaktadır. Bu davranış çalışanları cesaretlendirmeyi, desteklemeyi ve gelişimlerine katkıda bulunmayı sağlamaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 7). Lider bu yakın ilişkiyi kurarak izleyenleriyle arasındaki mesafeyi azaltmayı da amaçlamaktadır.

Liderin izleyenlerine destek olması, kişisel dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, izleyenlerinin özgüvenlerini güçlendirmektedir (Greenberg ve Barron, 2000: 462). Böyle bir ortamda izleyicilerin kendilerine güvenleri artmakta, potansiyellerinin de ortaya çıkışı kolaylaşmaktadır (Gökkaya, 2003: 797).

Erdal (2007: 37)'a göre örgüt çalışanlarına bire bir ilgi gösterilmesi, dönüşümcü liderin saygınlığını artırırken Dönüşümcü Liderlik'in diğer boyutlarını da daha güçlü hale getirmektedir. Yavuz (2008: 62) ise işgörene gösterilen bu yakın ilginin, her bireyin farklılığını ve özel bir kişi olduğunu ona hissettirmeyi, adaletli davranıştan taviz vermemeyi gerektirdiğini, bireysel ilginin sonucunda hedeflenenin, işgörenin özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda motivasyonunu gerçekleştirmek, iş ve işletmeye teşvik etmek ve dolayısıyla örgüte bağlılığını sağlamak olduğunu savunmaktadır. Akiş (2004: 81)

ise izleyicilerin gelişmesini desteklemenin lidere daha büyük başarılar getireceğini, izleyiciler potansiyellerini en üst seviyede kullanmayı öğrendikçe, performanslarında da artış olacağını vurgulamıştır.

Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının başarıya ulaşması için bir takım süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin ele alınması önem arz etmektedir.

1.4.4. Dönüşümcü Liderlik Süreci

Dönüşümcü Liderlik sürecine ilişkin araştırmalar yapan Noel Tichy ve Mary Anne Devanna, 1986 yılında başlattıkları çalışmada karşılıklı görüşmeler yaparak liderlerin çalışma şekilleri, davranışları, kişisel özellikleri ve yeteneklerini tespit etmeye çalışmışlardır. Yine aynı konular üzerinde çalışmalar gerçekleştiren Warren Bennis ve Burt Nanus liderlerle yaptıkları görüşmeler sonucunda hepsinin ortak olarak uyguladıkları adımları şu şekilde sıralamışlardır (İnci, 2001: 43);

- Değişim ve yeniden canlanma ihtiyacının farkedilmesi ve kabullenilmesi,
- Yeni bir vizyonun yaratılması,
- Değişimin benimsenmesi ve kurumsallaştırılması.

Dönüşümcü Liderlik sürecinin ortaya çıkması için öncelikle örgüt içerisinde bir değişim ihtiyacının farkedilmesi gerekmektedir. Liderin örgütün gelecekteki pozisyonunu öngörerek karşılaşılabilecek potansiyel krizleri, problemleri hesaba katması, bu tür koşullara engel olmak veya en azından hazırlıklı olmak amacıyla örgütte gerekli değişiklikleri gerçekleştirme ihtiyacını önceden algılaması ve kabullenmesi gerekmektedir. Lider bu noktada değişim ihtiyacını öncelikle kendisi içselleştirmeli, ardından izleyenlerine aşılmalıdır.

Dönüşümcü Liderlik sürecinin ilki olan değişim ihtiyacının fark edilmesinde önemli olan, liderin değişim ihtiyacının belirlenmesinde izleyenleri ve yöneticileri yönlendirmesi ve onları cesaretlendirmesidir (Sayılı, 2009: 19). Lider, örgüt içerisinde değişime karşı gösterilecek potansiyel dirençlerin kendiliğinden ortadan kalkması için inandırmalı, ikna etmeli ve kabul etmelerini sağlamalıdır.

İzleyenlerin değişim süreci içerisinde değişime karşı duyarlı olmalarını sağlamak için liderin izleyebileceği 4 farklı yol vardır (Tichy ve Devanna, 2002: 53-55'den aktaran Sevinç, 2004: 39);

1. Lidere meydan okuma: Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde meydan okumanın yer alabileceği çevreyi sağlamalıdır. Güçlü liderler aynı zamanda dinleyen liderler olmayı öğrenmek zorundadırlar. Bu çerçevede lider varsayımları sürekli gözden geçirir ve izleyenlerine düşüncelerinin tam tersi dahi olsa farklı görüşleri için cesaret verir.

2. Dış şebeke geliştirme: Organizasyon dışındaki kişilerin eleştirilerini dikkate alır ve taraftarlarına yeni bakış açılan kazandırabilmek için onların diğer işkolları ile ilişki içinde olmalarını destekler. İnsanlar güçlenme eğilimi içindeki şebekelere daha çok dikkatlerini verirler.

3. Diğer organizasyonlara yapılan ziyaretler: “En iyisi bizim” anlayışı terk edilerek, orta düzey yöneticiler ve profesyonel teknik adamlar kıyaslama (benchmarking) yapmak için ülke içi ve dışındaki organizasyonlara gönderilmeli ve benzer durumlarda diğer organizasyonların tepkileri öğrenilmelidir.

4. Yönetim süreci: Eski yöntemlerin etkili olmadığı ve büyük değişimlerin gerekli görüldüğü durumlarda, dönüşümcü liderin sonraki görevi değişim sürecini yönetmektir. İnsanlar değişimin gerekli olduğunu beyinleri ile kabul edebilirler, ancak duygusal olarak, değişimin gerekli olduğunu kendilerine gösterecek çok ciddi bir olay meydana gelmeden bunu kabullenmeye hazır olmayabilirler. Burada önemli olan liderin değişim ihtiyacını belirlenmesinde izleyenleri ve yöneticileri yönlendirmesi ve onları cesaretlendirmesidir. Bireyler için eskiden yaşanmış başarısız karar ve politikaları kabul etmek çok zordur. Ayrıca değişim, organizasyonda gücün dağılımını ve durumunu değiştirecek, bu da bazı kişilerin sahip olduğu kariyer fırsatlarını tehdit edecek, bazı kişilerinde yeni davranış kalıplarını öğrenmelerini gerektirecektir.

Eski yöntemlerin geçerliliğini kaybettiği ve değişimin gerekli olduğu düşüncesi tüm izleyenler tarafından anlaşıldıktan sonra lider dönüşüm sürecini başlatır. Bu aşamada ilk olarak problem veya problem alanları tespit edilir, örgüt içinde değişmesi gerekenler belirlenir. Değişimle birlikte bazı çalışanların statüsü, güç odakları değişebileceği için lider bu kişilerle yakından ilgilenmeli ve hataların

kendilerinden kaynaklanmadığını vurgulamalıdır. Ayrıca eski düşünce ve inançların terk edilmesi çalışanlarda duygu değişimlerine neden olacağından lider onlara duygusal destekte de bulunmalıdır. Böylelikle çalışanların özgüvenleri tazelenmeli ve değişime hız kazandırılmalıdır (Zel, 1997: 72).

İkinci aşama, değişim sürecinin bütün hızıyla gerçekleştiği aşamadır. Değişime uygun bir teknik ve sosyal yapılanma sağlanarak, dirençleri önleyen liderler, örgütün misyon ve amaçlarına uygun bir vizyon yaratmak zorundadır. Değişim sürecinin başında örgütün başarısına katkısı olmayan geçmiş uygulamalardan, tutum ve davranışlardan uzaklaştırılan üyelere değişimin benimsetilmesinde vizyon büyük önem taşır. Örgütün geleceğine yön vermek için vizyonu diğer örgüt üyeleriyle paylaşmak, en az yeni bir vizyon yaratmak kadar büyük önem taşır (Özalp ve Öcal, 2000: 217).

Üçüncü ve son aşamada ise dönüşümcü lider, yeniden yapılanma girişimleri sonucu elde edilen ve değişimin gereklerine uygun olan, örgütsel ve sosyal sistemlerin korunması ve sürekliliğinin sağlanması çabalarına yönelir. Bu aşamanın gerçekleşmesi için, amaç, politika ve stratejilerin, karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları sistemlerinin uyum içinde olması gerekir (Coşkun, 2005: 101). Özellikle karmaşık yapıya sahip büyük organizasyonlarda, yeni uygulamaları benimsetmek ve yerleştirmek için liderin desteğine ve yardımına ihtiyaç vardır (Zel, 1997: 74).

Hersey vd (2001)'ne göre değişimin benimsenmesi ve kurumsallaştırılması olan son aşamada izlenmesi gereken yollar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (İşcan, 2002: 134);

- Yeni vizyonun gerektirdiği inanç ve değerleri model haline getirip yerleştirmek,
- Yeni vizyonu gerçekleştirmek ve yeni değer ve inançların örgüte egemen olmasını sağlamak amacıyla gerekli faaliyetleri destekleyici strateji, yapı ve sistemleri tasarlayıp uygulamak,
- Değişime ayak uyduramayacak örgüt üyelerini belirlemek ve bunlar içerisinde özellikle önemli pozisyonlarda bulunanları değişime ayak uydurabilecek nitelikteki kişilerle değiştirmek,

- Dönüşümün ve özellikle de yeni inanç ve değerlerin gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştirebilmek için meslek içi eğitimden yararlandırmak,
- Yeni inanç ve değerler seti ile uyumlu faaliyetlerin gerçekleştirilmesini pekiştirecek bir ödüllendirme sistemi uygulamaktır.

Çalışmanın bu noktasında Dönüşümcü Liderlik ile yakın ilişkide olduğu düşünülen Etik, Sahte Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü gibi kavramlara yer vermenin gerekli olduğu düşünülmüştür.

1.4.5. Dönüşümcü Liderlik ve Etik

Bir bilim disiplini olarak etik, bireyler, toplumlar ve örgütler açısından, yarar, iyi ve kötü gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranışların ve ilişkilerin hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu belirleyen, böylece ahlâkî değerleri, ilkeleri ve standartları tanımlayan bir disiplindir (Schulze, 1997: 36'den aktaran: Bolat ve Seymen, 2003: 68).

Etik, örgüt içerisindeki kişileri iyi olan tutum, davranış ve ilişkilere, örgüt veya toplum adına doğru ve yararları olan faaliyetlere yönlendirmektedir. Etik dışı davranışlar ahlak dışı kabul edilebilir, yaptırıma maruz kalabilir, cezalandırılabilir, dışlanabilir veya yalnızlaştırılabilir. Örgütlerde etik kavramı ile liderlik kavramı da birbiriyle yakından ilişkilidir. Özellikle Dönüşümcü Liderlik açısından etik büyük önem arz etmektedir.

Bireyler arasındaki ilişkilerde değerlerin önemini vurgulayan Burns (1978), dönüşümcü liderin özelliklerini ahlâkî açıdan tanımlamış ve bu liderlik stilini ahlâkî liderlik olarak nitelendirmiştir. Burns'e göre Dönüşümcü Liderlik kuramında, liderler ve izleyenler birbirlerinin motivasyon ve ahlâklılık düzeylerini yükseltir. Bu sürecin sonunda, karşılıklı uyarımlara dayalı bir ilişki gelişir ve izleyenler liderlere, liderler de ahlâkî öznelere dönüşür (Sağnak, 2010: 2). Buradan hareketle Dönüşümcü Liderlik özellikleri de göz önüne alındığında, etikle yakından ilişkisi olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderler de sahip oldukları yüksek ahlâkî düzey ile etik davranışlar sergileyen ve izleyenlerini etik davranışlara motive eden liderlerdir. İzleyenlerinin algı, değer, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlayan dönüşümcü lider, bunu yerine getirirken etik bir çerçevede hareket etmektedir. Etik hareketler sonucu da izleyenlerin lideri

benimsemesi kolaylaşmaktadır. Aksi takdirde dönüşümcü lider gücünü kaybedebilmekte, saygınlığını, inandırıcılığını ve etkinliğini yitirebilmekte, gerçek bir dönüşümcü lider olmaktan çıkmaktadır. Bu noktada karşımıza Dönüşümcü Liderlik'te başka bir kavram olarak "Sahte Dönüşümcü Liderlik" ortaya çıkmaktadır.

1.4.6. Sahte Dönüşümcü Liderlik Kavramı

"Sahte dönüşümcü lider" tanımını ilk olarak Bass, Avolio ve Atwater (1996: 28-30) kullanmışlardır. İstenilmeyen amaçlara ulaşmak için izleyicilerini kullanma yeteneğini, Dönüşümcü Liderlik'in karanlık bir yönü olarak ele alarak, bu tip kişileri "sahte dönüşümcü liderler" olarak ifade etmişlerdir (Yıldız, 2013: 79).

Sahte dönüşümcü liderler adından anlaşılacağı üzere sahtekâr, aldatıcı davranışlar gösterir ve bu davranışlar örgüt adına zararlı sonuçlar doğurur. Ancak algılanan davranışları tıpkı gerçek dönüşümcü liderler gibidir, en azından izleyenlerine böyle aksettirmeyi amaçlar.

Celep (2004: 93-99) sahte dönüşümcü liderlerin izleyenlerine, onların yaptıkları hakkında ve ne yapacakları hakkında söyleyeceklerinden emin olmadığı zaman bile güven görünümü verirler. Kişisel olarak karşı oldukları projeleri başlatırlar ve projelerin tamamlanmaması için onları uygulamayı ertelerler. Önerileri açıkça, herkes içinde destekler fakat gizliden gizliye kendi içinde onlara karşıdır. Uzlaşmanın uygulanmasını açıkça isterler, fakat gizlice bunu bozarlar. İzleyenlerini bilerek elde edilebilir vizyonlar yerine hayallere odaklandırır. Aldatmaya yönelik tavırlar ve hilelerle uğraşırlar. Anlattıklarını uygulamazlar. İzleyenlerini yanlış yola götürebilir, kandırabilir ve yalan söyleyebilirler.

Sahte dönüşümcü liderler, en az gerçekleri kadar dürüst, açık ve destekleyici olduklarını düşünürler, ama davranışları sürekli değişken ve güvensizlik uyandırıcıdır. Gerçeklikle bezenmiş bir dış kabuğun yanı sıra amaçlarına ters düşen iç benlikleri vardır (Bass vd,1999: 171-181). Sahte dönüşümcü liderler bencil ve kişisel odaklı hareket ederlerse yıkıcı etkiye sahip olabilirler (Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 619)

1.4.7. Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Lider

Örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan değer ve inançlardan oluşan ve örgütün karşılaştığı sorunların çözümünde, fırsatların değerlendirilmesinde örgütü doğru yolda düşünmeye ve davranışta bulunmaya yönlendiren kalıplardır (Özkalp ve Kirel, 2004: 103).

Her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürü vardır. Örgüt içerisinde bulunan kişilerden, zaman içerisinde kalıplaşmış, örgüte faydalı olduğu inancı herkes tarafından kabul edilmiş, içselleştirilmiş, örgüt içinde uyumu, disiplini sağlayan, yol gösteren ve kolaylıklar sağlayan bu örgüt kültürüne yönelik davranışlarda bulunması ve paylaşması beklenir. Örgüt kültürünün oluşmasında, uygulanmasında ve süregelmesinde liderlerin payı büyüktür.

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmekte (Ogbonna ve Harris, 2000), liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan baskın görüşün yanı sıra, bir örgüt üyesi olarak örgüt kültüründen etkilendiğini, dolayısıyla bu etkinin liderlik tarzını da etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır (Acar, 2013: 12). Bass ve Avolio (1993: 113) kültür ile liderlik arasında sürekli bir karşılıklı etkileşim olduğunu belirtmektedir. Liderler, kültürün sınırları çerçevesinde tanımlanan kural ve davranışları pekiştirmek ve kültürel gelişimi sağlamak için değişik mekanizmalar oluşturmaktadır. Bir liderin sorunlar karşısında nasıl tepki gösterdiği, krizleri nasıl aştığı ve izleyenleri ile ilişkileri tamamıyla örgüt kültürüyle ilgilidir (Murat ve Açıkgoz, 2008: 164).

Dönüşümcü liderler işte bu noktada örgüt kültürünü oluşturucu veya dönüştürücü bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü lider diğer lider türlerinden ayrıldığı bu özelliğiyle gerekli gördüğü takdirde yeni bir vizyon çerçevesinde örgüt kültüründe değişimlere gitmek noktasında çekingen değildir. Davranış boyutlarıyla izleyenlerine değişimi aşılar, benimsemelerini sağlar. Ancak örgüt kültürünü değiştirmek kolay bir iş değildir. Kalıplaşmış olan bir takım değer ve inançları insanların terketmelerini ve tamamen yeni bir değişim sürecine yelken açmalarını beklemek bazı anlarda zorlaşabilmekte, dirençle karşılaşabilmektedir. Bu noktada karşımıza dönüşüme karşı direnç ortaya çıkmaktadır.

1.4.8. Dönüşüme Karşı Direnç

Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde dönüşüme gitmek için harekete geçtiğinde, karşılaşılabileceği en önemli problem, örgüt içerisindeki dönüşüme karşı olan direnme hareketidir. İnsanların çoğunluğu içgüdüleri gereği belirsizliği sevmediklerinden, ilk etapta değişime karşı önyargılı olabilmekte, durağanlıktan yana olabilmektedir. Buldukları konumdan, yaptıkları işlerden, kısacası halinden memnun olduğundan veya yenilikten duyduğu çekincelerden, ayak uyduramayacağından endişe ettiğinden yeniliğe ve dönüşüme karşı isteksiz yaklaşabilmekte, hatta açıkça karşı çıkarak direnç gösterebilmektedir. Dönüşüme karşı direncin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tichy ve Devanna, 2002: 75'den aktaran: Sevinç, 2004: 41-42);

1) Teknik nedenler:

a) **Alışkanlık ve tembellik:** Görevle ilgili bir direnmeye yol açar. Teknik nedenlerden dolayı, daima aynı işi yapan insanların davranış şekillerini ve alışkanlıklarını değiştirmelerinde problem yaşanır.

b) **Bilinmeyenden veya örgütsel öngörünün kaybindan korkma:** Gelecek hakkında bilgisiz olma veya geleceği zorlukla görebilme, sinirlilik ve huzursuzluk yaratarak birçok bireyde direnmeyi harekete geçirebilir.

c) **Batık yatırım:** Bir değişimden potansiyel fayda beklediklerini anladıklarında bile, eski tarz iş görmedeki mevcut yatırımlarının batacağı endişesiyle değişimi uygulamaya koyamayabilirler.

2) Politik nedenler:

a) **Güçlü ortaklıklara karşı oluşan tehdit:** Eski ve yeniler arasındaki yaygın çatışma, bu tehdidi doğuran başlıca nedendir. Eskiler güçlü ortaklıklarda kendilerinin güç kaybına uğrayacaklarını düşünürler.

b) **Kaynaklardaki kısıtlılıktan doğan yatırım yapma korkusu:** Günümüzde kaynakların kısıtlı olmasından dolayı, bu tip değişim kararları uygulamak politik ve ekonomik olarak hem daha zordur, hem de daha şiddetli bir direnişe neden olabilmektedir.

c) Liderliğin suçlanması problemi: Liderler geçmişteki kararlarından ve davranışlarından dolayı suçlanabilir. Bu suçlamalar liderin getireceği değişime karşı bir direnişin oluşmasına yol açabilir.

3) Kültürel nedenler:

a) Kültürel filtreler: Bir örgütün, çalışanları için işleri doğru şekilde yapmaya yönlendiren çeşitli değerleri vardır. Değişim ihtiyacının kendi kültürlerinden olmayan, dışarıdan birileri tarafından getirilmiş olması direnmeye sebep olabilir.

b) “Eski güzel günler” anlayışı: İnsanlar geçmişe bakarak kendilerini emniyette hissederler, çünkü geçmiş yaşanmıştır, bitmiştir, eğer ödenecekse bedeli de ödenmiştir. Ancak gelecek, hala bilinmeyendir.

c) Değişim ikliminin eksikliği: Birçok örgüt için dönüşüm nedenleri sıklıkla kendilerinden kaynaklanır. Bazen bu değişim iklimi organizasyonda bulunmayabilir. Dönüşümcü liderler bunu belirlemeli ve değişim ikliminin yaratılması fırsatlar sağlamalıdır.

Dönüşüme karşı direnme hareketleri karşısında dönüşümcü lider bu tür direniş reaksiyonlarının kaynağını doğru bir şekilde tespit etmeli, baş edebilmek için hangi yol ve yöntemlere başvuracağını bilmelidir. Zaten bu, dönüşümcü liderin doğal bir yeteneğidir. Kurduğu sağlam ilişkilerle, kendiliğinden bu tür reaksiyonları çözümleyebilmekte, izleyenlerini ikna edebilmekte, benimsemelerini kolaylaştırmaktadır.

1.4.9. Dönüşümün Uygulanmasında Diğer Engeller

İşletmelerde dönüşümün uygulanması karşısındaki direnç engelini dışında kalan diğer bazı engeller aşağıda sıralanmıştır (Akdeniz, 2010: 53);

- Üst düzey yöneticilerin hazırlık sürecini tam anlamıyla tamamlamadan dönüşüm sürecini başlatmak için aceleci davranması dönüşümü sancılı bir süreç haline getirmektedir.

- Değişimin uzun zaman almasından dolayı, kısa vadede gerçekleşen hedeflerin çalışanlarla paylaşılmaması, onların moral ve motivasyonlarını olumsuz bir biçimde etkilemektedir.
- Dönüşüm sürecinde olan bir örgütte çok sayıda plan ve programın olması, ancak, çalışanların hedeflerini belirleyen ve onları harekete geçiren bir örgüt vizyonunun olmaması örgütü yanlış yöne götürebilmektedir.
- Örgütte güçlü bir iletişim ağının olmaması, çalışanların gelişmelerden haberdar olmaması, çalışanların dönüşüm açısından özverili bir şekilde davranmamasına, katkı sağlamalarına sebebiyet verebilmektedir.
- Örgütteki iş sınıflandırmalarının darlığı, hiyerarşinin fazlalığı gibi örgütsel engeller de verimliliğin artırılmasında örgüt dönüşümüne engel olabilmektedir.
- Örgütteki dönüşümün tamamlandığı düşüncesiyle rehavete kapılmak, değişim sürecinin erken sona erdirilmesi örgütü belirsiz bir noktada çıkmaza sokabilmektedir.

1.4.10. Dönüşümcü Liderlik- Karizmatik Liderlik Karşılaştırması

Literatür incelendiğinde Karizmatik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik'in çoğu zaman benzer kavramlar olduğu, hatta bazen aynı anlamı taşıdıkları ileri sürüldüğü görülmektedir. İki kavramın birbirine benzer olduğu açıktır. Çoğu yönüyle birbirine benzerlikler göstermekte, fakat aralarında belirgin farklar da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi karizmatik liderlikte liderin kişiliğinin ön plana çıkmasıdır. Burada yapılan vurgu, izleyicileri etkilemek için liderin kişisel özelliklerinin ön plana çıkmasıdır. Hâlbuki Dönüşümcü Liderlik kişisel özelliklerden öte, lider ile izleyenleri arasında örgütsel ilişkiler üzerine oturmuş bir kavramdır.

Her dönüşümcü lider bir karizmatik lider özelliğini barındırır, ancak her karizmatik lider bir dönüşümcü lider olmayabilmektedir. Nitekim Bass, 1985 yılındaki çalışmasında karizmatik liderliği Dönüşümcü Liderlik boyutlarından biri olarak ele almıştır. Bass'a göre Dönüşümcü Liderlik, karizmatik liderlikten çok daha geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Conger (1999) ve

Denton (1998) çalışmalarında Bass (1985)'ı destekler şekilde Dönüşümcü Liderlik'in, karizmatik liderliği içerisinde barındırdığını, ancak farklı iki kavram olarak düşünülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu çalışmada da karizmatik liderlik, bir Dönüşümcü Liderlik bir boyutu olarak kabul edilmiş, en önemli unsurlarından biri olarak düşünülmüştür.

1.4.11. Dönüşümcü Liderlik- Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması

Geleneksel yönetim anlayışını sergileyen Etkileşimci Liderlik ile değişim çağının gereklerine uygun Dönüşümcü Liderlik arasındaki farklar ve bu liderlik tarzlarının izleyiciler üzerindeki etkisi, literatürde oldukça fazla tartışılan bir konu olagelmıştır (Gökkaya, 2003: 795).

Herşeyden önce Etkileşimci Liderlik mevcut sisteme, kurallara, standartlara sıkı sıkıya bağlı ve yeniliğe kapalı bir özellik taşıırken, Dönüşümcü Liderlik ise tam aksine sistemi kökten dönüştürme, yenileme hususunda çabalar sergilemesi ve tüm izleyenlerini bu konuda motive etmesi yönüyle öne çıkmaktadır. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik'in izleyenleri etkileme çabaları da birbirinden farklıdır. İki şekilde de izleyenleri etkilemek ana amaçtır, ancak daha önceki kısımlarda bahsedildiği üzere Etkileşimci Liderlik'te izleyenleri etkilemek üzere ödül ve ceza sistemleri geliştirilirken, Dönüşümcü Liderlik'te daha çok bir vizyon oluşturmak suretiyle yakın ilişkiler, zihinsel desteklerle izleyenler motive edilmekte, izleyenlerin bir mecburiyet hissetmeleri yerine örgüte kendilerini istekli bir şekilde adayarak gerektiğinde performanslarının üstüne çıkarak katkıda bulunmaları söz konusu olmaktadır.

Avolio, Waldman ve Einstein'a (1988) göre, dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayıran iki temel nokta bulunmaktadır. Öncelikle her iki liderlik tipi de izleyicilerin gereksinim ve hedeflerini göz önüne almakta, fakat dönüşümcü liderler bu hedefleri daha üst seviyeye çekmeye çalışmaktadır. İkinci olarak, gerek aktif etkileşimci liderler gerekse de dönüşümcü liderler izleyicilerini geliştirmeye yönelik bir takım tutumlar sergilerler, fakat dönüşümcü liderler, bunun ötesinde izleyicilerinin sorun çözme yeteneklerini geliştirerek birer lider durumuna gelmeyi amaç edinmektedirler (Murat ve Açıkgöz, 2008: 153-171).

Tichy ve Devanna (1986) çeşitli unsurlar bakımından etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik'in farklarını geniş bir biçimde almış ve aşağıdaki tablodaki gibi ortaya koymuşlardır;

Yavuz (2008: 48)'e göre Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik aslında birbirinden farklı iki yaklaşım olmaktan ziyade, birbirini tamamlayan iki yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için liderlik davranışı basamaklar halinde düşünülürse Dönüşümcü Liderlik, bu oluşumun son basamağını oluşturmaktadır.

1.4.12. Dönüşümcü Liderlik'in Değerlendirmesi

Dönüşümcü Liderlik'in en öne çıkan özelliği insan unsurunu temel alması ve insan ilişkilerine önem vermesidir. Bu yönüyle diğer liderlik tarzlarından farklı olarak günümüz başarılı örgüt yapısına daha uygun bir model teşkil etmektedir. Zira günümüz küresel ekonomisinin içerisinde başarıya ulaşmak isteyen örgütler, bunun yolunun insan ögesinden geçtiğinin farkındadır veya farkında olmak durumundadır. Artık insanı makine olarak gören sistemler çok geride kalmış, örgüt başarısının çalışan memnuniyetinden geçtiği anlaşılmıştır. Motive ve tatmin olan çalışan, üretim öncesinden dağıtım sonrasına kadarki süreçte memnuniyeti ve kaliteyi ürün, hizmetler ve süreçlerde örgüte yansıtmaktadır. Bu konjonktürün gerisinde kalan örgütler hedeflerinin uzağında kalmakta, problemlerle boğuşmak zorunda kalmakta ve zamanla yok oluş sürecine ister istemez girmektedir. Liderin önemi bu noktada örgütlerin çağı yakalaması açısından geleneksel yöntemleri geride bırakarak modern, sıradanlıktan uzak, eşitlikçi, özgür, değişime ve yeniliğe açık sistemleri örgüte uygulayabilecek, getirdiği vizyon ve misyonla sürekliliğini sağlayabilecek liderler olarak dönüşümcü liderlerin önemi ortaya çıkmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik, önceki liderlik yaklaşımlarının eksiklerini gideren bir özelliğe sahiptir. Diğer yaklaşımlarına getirilen eleştiriler sonucu 1970'lerde doğan bu yaklaşım günümüz liderlik anlayışına birebir uyan bir liderlik profili olarak karşımıza çıkmakta, Türkiye için çok da eski bir kavram olmayan bu kavram gün geçtikçe daha çok araştırmaya konu olmakta ve güncelliğini korumaktadır.

Dönüşümcü Liderlik yaklaşımının, örgüte aşağıdaki açılardan çeşitli faydalar sağladığını ifade etmek mümkündür (Berber, 2000: 44-45'den aktaran: Sönmez, 2010: 25);

a) Kurum imajına etkisi: Yukarıdan aşağıya Dönüşümcü Liderlik yaklaşımının uygulandığı bir kurumda, bu yaklaşımın etkisi altındaki faaliyetler, örgütün kendi personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansiyacak ve kurumun rekabet ortamında, kendine olan güveni artacak, bu yaklaşım ile yönetilen personel takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaçlar için kullanacaktır. Aynı zamanda Dönüşümcü Liderlik yardımı ile zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, organizasyon içerisindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi de söz konusudur.

b) İşe alma etkisi: İşe alınacak adaylar açısından, tepe yöneticisinin; karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olması kuşkusuz çok daha çekici olmaktadır. İşe alınacak bireylerin, ilk etapta karşılarında bireysel düzeyde ilgi sahibi bir liderle karşılaşmaları onlar açısından olumlu ve gelişime açık bir örgüt görüntüsü oluşturacaktır. Bu sayede bireyin de kendini adayarak çalışabileceği bir örgütte olduğu inancıyla faaliyetlerinde daha iyimser davranarak örgütün doğal destekçisi haline gelmesi söz konusudur.

c) Gelişime etkisi: Dönüşümcü Liderlik, bir anlamda sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Örgüt içerisindeki faaliyetleri yürüten bireylerin katkıları arttırılmakta, bireysel düzeyde ilgi bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleyerek ele alan gelişim programlarına oranla daha yüksek olacaktır.

d) Eğitime etkisi: Dönüşümcü Liderlik yaklaşımının özündeki başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, örgüte yarar sağlayan bu liderlik yaklaşımının kendi kendini organizasyonun diğer bireyelerine de yayma ve öğretme olanağını sağlayacaktır.

e) İş tasarımına ve görevlendirmeye etkisi: Her bir astın gelişim ihtiyacının örgütsel gerekler doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümcü liderlerin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.

f) Örgütsel yapıya etkisi: Özellikle, değişimin yoğun olduğu pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam evresi kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun olarak etkilenen örgütlerde Dönüşümcü Liderlik, örgütlerin her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliği taşımaktadır. Dönüşümcü Liderlik, örgütsel yapıyı da kendisiyle beraber geliştirmektedir.

Tüm olumlu özelliklerinin yanında, Dönüşümcü liderliğe doğal olarak bir takım eleştiriler de getirilebilir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir; Dönüşümcü liderin izleyenlerinde aidiyet duygusu yaratmak suretiyle kendine bağlamasının bazı istismlara yol açabileceği konusu ortaya çıkabilir. İyi niyetli olmayan dönüşümcü liderler kendi çıkarları doğrultusunda izleyenlerini yöneltebilir. Bahsedilen güçleriyle dönüşümcü liderler izleyenlerini doğru olmayan bazı yollara götürebilir. Bu da dönüşümcü liderin gerçek bir dönüşümcü lider olup olmadığıyla alakalı etik bir sorudur.

Aynı şekilde izleyenlerini etkileme ve yönlendirme özelliğinin uç noktaya ulaştığı Dönüşümcü Liderlik'te, bunun bir süre sonra liderde kendini üstün görme gibi bencil bir takım güdülere yol açabileceği düşünülebilir.

Başka bir eleştiri olarak; Dönüşümcü Liderlik'in kriz ve olağanüstü dönemlerde ortaya çıkışının kolaylaştığı gerçeğiyle beraber olağan hallerde uygulanmasının zorlaşabileceği şekilde akla gelebilir. Olumsuz düşünenler, bu olağan hallerde Dönüşümcü Liderlik modeline gerek olmadığını dahi düşünebilir.

Diğer bir eleştiri olarak, Dönüşümcü Liderlik modelinin tüm örgütlerde uygulanabilir olup olmadığı sorusu getirilebilir. Örgüt yapıları bu sistemin uygulanmasında kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı unsur olarak ortaya çıkabilir, yurt dışında geliştirilen çalışmalar ve uygulamalar, ülkemizde farklılık arz edebilir.

Lider ile izleyicilerin arasındaki etkileşimleri ele alan literatürde, Dönüşümcü Liderlik ile ilişkilendirilen örgütsel davranış uygulamalarından ve dönüşümcü liderin örgütlerde sağlamayı amaçladığı unsurlardan biri olan güçlendirme kavramı, bu bağlamda yakın ilişkide olan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta, dönüşümcü lider davranışları ile birlikte incelenmektedir (Avolio vd, 2004; Çavuş ve Demir, 2010; Allameh vd, 2011; İsmail vd, 2011; Dust vd, 2013; Lan ve Chong, 2015). Dolayısıyla bu noktada Psikolojik Güçlendirme kavramını incelemenin yerinde olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde bu kavramsal çerçeveye yönelik bilgiler sunulmuştur.

2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Günümüzde daha çok insan ögesi üzerine odaklanan örgütler için güçlendirme en önemli faktörlerden biri haline almıştır. Örgütler bu noktada gücü tepe noktada toplamak, çalışanlar üzerinde bu gücü kullanmak yerine tepeden zemine kadar tüm çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesine daha fazla önem vermekte, bu anlayış çağdaş örgütlerde giderek önem kazanmaktadır. Gücün ve yetkinin tek elde toplandığı klasik hiyerarşik emir- komuta zinciri yerine, sorumlulukların, yetki devrinin, karar vermenin ve yaratıcılığın teşvik edildiği çalışma şekilleri tercih edilmektedir. Bu konjonktürde sürekli değişen, gelişen ve çağdaşlaşan karmaşık ve rekabetçi bir çevrede, iletişim, bilgi ve teknoloji alanındaki yeniliklere ve beklentilere uyum sağlamak ve hayatta kalmak isteyen örgütler, işgücünün kullanımında gelenekselci yaklaşımlardan uzaklaşarak, örgüt için en etkin ve başarıya ulaştıracak modellere rağbet göstermekte, bu modellerden birisini de Psikolojik Güçlendirme oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde Psikolojik Güçlendirme tanımı, tarihsel gelişimi, özellikleri, boyutları, faktörleri ele alınacaktır. Psikolojik Güçlendirme kavramının anlaşılması için öncelikle “güçlendirme” kavramını irdelemek doğru olacaktır.

2.1. Güçlendirme Kavramı

Güç kavramı, bireyin ya da grubun diğerleri üzerindeki etki ve yaptırabilme yeteneği ve kapasitesi olarak tanımlanabilir (Sharma ve Kaur, 2008: 7). Genel anlamda güç, işlerin yapılması için kaynakları harekete geçirmektir (Faulkner ve Laschinger, 2008: 215).

İngilizce'deki karşılığı “empowerment” olan güçlendirme ise, bireyin toplumdaki kendi grubunun güç, kontrol, yeterlilik, özerklik, bilgi, gelişim, seçim konumlarının güçlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Güçlendirme zayıf, güçsüz bireyler ve grupların durumlarını geliştirmelerini ve kendi yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmalarını amaçlamaktadır (Üner ve Turan, 2010:1).

Güçlendirme, işgörenlere işleriyle ilgili kararlar almalarını sağlayacak olanakların sunulması veya onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır (Erstad, 1997: 326).

Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel 2005: 416).

Adından anlaşılacağı üzere güçlendirme örgüt içerisindeki tüm bireylerin yetki ve sorumluluk açısından kendilerini güçlü hissetmesine dayalı bir kavramdır. Böylece bireyler kendilerinin örgüt için önemli olduğunu hissedecek, daha fazla sorumluluk sahibi olduğunu düşünerek işine sıkı sıkıya tutunacaktır. Yaptığı işe daha fazla anlam yükleyerek kendini işine ve örgüte adayabilecektir. Böylece daha fazla motive olabilecek, sorun çözme yeteneği, yaratıcılığı artacak, bilgi, uzmanlık, yetenek konusunda güven sahibi olacaktır. Böyle bir oluşum örgüt içerisinde paylaşımcı, yardımlaşmaya ve işbirliğine yönelik bir takım ruhu yaratacak, tüm bunlar da daha yüksek performans ve verimlilik çıktıları sağlayabilecektir.

2.2. Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

İşletme biliminde bugün sıkça kullanılan güçlendirme kavramının tarihine bakıldığında uzun bir geçmişe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Güçlendirmenin tarihsel geçmişi, klasik yönetimin öncülerinden F.W. Taylor'un başlattığı klasik yönetim anlayışından, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından oluşturulan katılımcı yönetim anlayışına geçişin yaşandığı dönemlerden günümüze kadar çeşitli değişiklikler yaşayarak uzanmıştır (Şen, 2010: 15). Taylor'un bilimsel yönetimi, tüm gücün yönetimde toplandığı, işgörenin itaati üzerine kurulan bir sistem olmak ve insanı makine yerine koymakla itham edilmiş ve yoğun eleştiriler almıştır. Aynı dönemlerde Büyük Buhran olarak adlandırılan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yaşanması işletmeler açısından birçok sorun doğurmuş, ters giden bir takım işlere çözüm bulmak için yeni sistem arayışlarına itmiştir. Bunun üzerine 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları, yönetime katılan işgörenlerin yakın denetim olmaksızın kendi kendilerini motive ederek iş görebileceklerini savunan bir görüş ortaya sürmüşlerdir (Eren, 2002: 12-13). Gerçekleştirdikleri Hawthorne araştırmalarıyla insan ilişkileri yaklaşımının temelini oluşturmuşlar ve göz ardı edilen insan ögesinin önemine odaklanmışlardır. Bu araştırmalarda örgüt içindeki insanların birbiriyle ilişkilerini incelemiş, sosyal- psikolojik deneyler

gerçekleştirmişlerdir. Bu yaklaşım güçlendirmeye yönelik ilk adım olarak kabul edilmektedir.

1940- 1950’li yıllarda Kurt Lewin’in “Eylem Araştırması” isimli çalışması ve Elton Mayo’nun görüşlerini esas alan Abraham Maslow, Beşeri İlişkiler olarak adlandırdığı yaklaşımı geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre; bireyler sahip olduğu yetenekleri kullanmak ve geliştirmek güdüsüne sahiplerdir. Yine aynı yıllarda Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi’nde çalışmanın önceki kısımlarında incelenen liderlik araştırmaları gerçekleştirilmiş, bu çalışmalarda insan ilişkileri üzerine yoğun şekilde odaklanılmış ve güçlendirme kavramı ele alınmıştır.

1950’li yıllardan sonra insan ilişkileri daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle McGregor’un Y Teori’sinin insan doğasına daha olumlu bakması ve çalışanların özdenetim tercih edeceği, kendilerini gerçekleştirmek için örgüte katkıda bulunacağı ve bu yüzden motivasyon teşvikli iş dizaynı kurulması gerektiği varsayımı, personel güçlendirmeden yararlanma düşüncesinin temelini oluşturmuştur (Seçgin, 2007: 13). Bu teori, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Teorinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışmaktadır (Koçel, 2003:230). Likert’in 4 yöntem modeli de, geleneksel emir-komuta kontrol yapısının ötesine gidilmesi gerektiğini göstermiştir (Doğan, 2003: 5).

1970’li yıllarda iş görenlerin katılım hakları ve iş görenlerin isteklerinin yasal dayanağa kavuşturulması isteğini temel alan ve Batı Avrupa’da yaygın bir anlayış haline gelen “Endüstriyel Demokrasi” popüler bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Seçgin, 2007: 13).

1970’li yılların sonu ile 1980’li yılların başında özellikle “Kalite Çemberleri” çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanların katılımı ve toplam kalite yönetimi konuları ile önem kazanmaya başladığı görülmektedir (Wilkinson, 1998: 42- 43).

1980'lerin sonunda çalışma yöntemlerindeki reformların bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha da öne çıkaran yeni katılım türleri geliştirilmiştir (Çöl, 2004, 14).

Güçlendirme kavramını ilk kullananlar arasında 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Nanus, 1986'da Burke ve Nielsen ve 1987'de Block yer almaktadır. Güçlendirme asıl ününü Block'un çalışmaları ile kazanmış, yeni yönetim şekli olarak kabul görmüş ve bu tarihten sonra adeta bir slogan haline gelmiştir. Bandura 1986'da güçlendirmeyi, çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiş, 1988'de Conger ve Kanungo ise çalışanların "motivasyon süreçleri" ile tanımlamak gerektiğini ileri sürerek güçlendirmeyi çalışanların gayret-performans beklentilerindeki bir artış olarak tanımlamıştır (Doğan, 2003: 6-8).

1990 yılında Thomas ve Velthouse'un çalışmaları ve 1995 yılı ve sonrasında Spreitzer'in güçlendirmeye ilişkin çalışmaları bugünkü modern anlamda güçlendirme kavramının oturmasını sağlamıştır.

Günümüzün örgütleri, sorunlara çözümler üretebilen, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen personele ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için; doğrudan işin içinde olan kişilerin güçlendirilmesi bir bakıma bir zorunluluk olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 397).

2.3. Güçlendirme'ye İlişkin Yaklaşımlar

Güçlendirme, üstlerin astlara kontrol, yetki ve sorumlulukları dağıtarak, onlara gücün transfer edilmesi olarak ortaya çıkan yönetsel bir süreçtir. Ancak, Conger ve Kanungo bu sürecin sadece yönetsel bir süreç olarak görülmesinin doğru olmadığı, güçlendirmenin tam anlamıyla ortaya çıkabilmesi için öz yeterlik ve motivasyon unsurlarıyla birleşik bir yapıda incelenmesi gerektiğini savunmuş, gücün içsel bir ihtiyaç olduğunu öne sürerek sürecin psikolojik yanına vurgu yapmıştır. Güçlendirme, güçsüzlüğe sebep olan durumların ortadan kaldırılması suretiyle örgüt içindeki bireylerin öz yeterlik duygularının artırılması süreci olarak görülmelidir (Conger ve Kanungo, 1988: 471- 482).

İlk olarak Conger ve Kanungo tarafından ele alınan, sonrasında Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen bu yaklaşım sonucu

literatürde güçlendirme ile ilgili iki yaklaşım ortaya çıkmıştır. İlk yaklaşım sosyo-yapısal faktörlere ve yönetsel süreçlere odaklanmakta ve “Davranışsal Güçlendirme” boyutunu oluşturmaktadır. İkinci yaklaşım ise motivasyonel unsurlara ve çalışanların güçlendirildiklerine ilişkin algılarına odaklanmakta, “Psikolojik Güçlendirme” boyutunu oluşturmaktadır. Ancak, bu iki yaklaşım güçlendirmenin farklı şekilde ele alınışı olarak algılanmamalıdır. Zira literatürde farklı kavramlar olarak ele alınmamakta, güçlendirme, psikolojik güçlendirme, personel güçlendirme gibi kavramlar tek bir bütün olarak ele alınmakta, aynı kavramı ifade etmektedir. Bu itibarla bu yaklaşımlara göz atmakta fayda vardır.

2.3.1. Davranışsal (Sosyo-Yapısal) Güçlendirme Yaklaşımı

Davranışsal Güçlendirme Teorisi ilk olarak Rosabeth Kanter’in 1977 yılındaki “Men and Women of the Corporation/ Şirketlerin Kadın ve Erkekleri” adlı çalışmasında ele alınmıştır. Bu yaklaşımda gücün astlarla paylaşılması ve yönetimin astlara güç vermesiyle, diğer bir ifadeyle üst yönetim etrafında toplanan gücün orta kademe yöneticilere ve orta kademededen de alt kademedeki çalışanlara doğru aktarılmasıyla güçlendirmenin mümkün olacağı savunulmaktadır (Bolat, 2008: 67). Buradaki vurgu üst yönetimin asta güç vermesidir.

Yönetim, çalışanlara, bilgi, kaynak ve destek gibi “güç araçlarını” sağlamalı; böylece çalışanların işlerini anlamlı bir şekilde başarabilmeleri için yeteneklerini azami düzeye çıkararak işgörenleri güçlendirmelidir. Konuya ilişkin araştırma yapan bazı yazarlar (Honold, 1997: 204; Klagge, 1998:555; Smith ve Mouly, 1998:78; Yip, 2000:149; Peccei ve Rosenthal, 2001: 834; Koçel, 2001: 343-344), üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları kapsamlı bir şekilde belirtmişlerdir. Bunlar (Somuncuoğlu 2013: 21);

- Örgüt içerisinde güçlendirmeye yönelik bir örgütsel kültür oluşturmak,
- Örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını olanaklı hale getirmek,
- İşgörenleri sürekli eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve bu yolla yabancılaşmayı azaltmak,

- Örgütün amaçları, stratejileri, bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgilerin paylaşımını mümkün olduğunca en üst düzeye çıkartmak,
- Örgüt içerisindeki katılım ve yetki devrini artırmak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Örgüt içerisinde genel sınırlarını belirlemek kaydıyla bağımsız hareket etmeyi teşvik etmektir.

2.3.2 Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı

Conger ve Kanungo 1988 yılındaki çalışmalarıyla güçlendirmeye motivasyonel bir bakış açısı getirmiş ve Psikolojik Güçlendirme'yi örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygusunun, güçsüzlüğe neden olan koşulların saptanması ve ortadan kaldırılması yoluyla artırıldığı bir süreç olarak tanımlamışlardır (Conger ve Kannugo, 1988: 474). Buradaki öz yeterlik kavramı, örgüt içerisindeki bireylerin işlerini veya kendilerine verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirme, sorunların üstesinden gelme konularında kendilerine olan inançlarıdır. Bireyin işini anlamlı bulması, işinde yeterli olduğunu hissetmesi, karar verme fırsatları bulunduğunu ve işinde etkili olduğunu düşünmesi şeklinde ifade edilebilir (Arı ve Ergeneli, 2003:134-135).

Conger ve Kanungo'nun ana düşüncesi öz yeterlik duygusunun sağlanması ve artırılmasıyla Psikolojik Güçlendirme'nin elde edileceğidir. Sadece yönetsel bakış açısıyla, davranışlar temelli bir yaklaşım, güçlendirmeyi açıklamada yeterli olmamaktadır. Thomas ve Velthouse (1990: 666-668) da benzer şekilde davranışsal modellerin güçlendirmeyi açıklamada yetersiz kaldığını ve bilişsel yönünün de dikkate alınmasını gerektiğini savunmuşlardır. Güçlendirmenin bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili bir kavram olduğunu ve üst yönetimin güçlendirmeye yönelik davranışlarının tek başına yeterli olmadığını savunmuşlardır.

Literatürde güçlendirmenin psikolojik yanına eğilen araştırmacılar güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusuna

odaklanmışlardır. Çünkü çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler kadar, bu faaliyetlerin çalışanlarca nasıl algılandığı da son derece önemlidir. Hatta güçlendirme adına üst yönetimin yaptığı faaliyetler çalışanlar tarafından kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanmadığı sürece, ne yapıldığının hiçbir önemi yoktur (Çöl, 2004: 2-6). Psikolojik Güçlendirme kavramında önemli olan gücün işgörenler tarafından nasıl algılandığıdır (Spreitzer, 1995: 1442).

Psikolojik Güçlendirme sonucunda çalışanlarda bir takım olumlu davranışsal değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendine olan güvenlerinin ve öz yeterliliklerinin artması, hizmet kalitesinin yükselmesi, kişisel gelişim için hevesli olmaları ve karar verme ve sorun çözme konusunda daha rahat bir biçimde sorumluluk almaları sağlanmaktadır (Litrell, 2007: 94). Çalışanların örgüt içinde karşı karşıya kaldıkları sorunları kendi kendilerine çözmeye yeteneğine sahip olmaları, görevleri yerine getirirken daha fazla yeterli olma duygusuna sahip olmalarını da beraberinde getirir (Howard ve Foster, 1999: 9).

Bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesinde etkili olabilecek unsurlar ortaya konulduğunda, güçlendirme uygulamalarının etkinliği de artacaktır. Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo (1988)'nin araştırmasını yeni bir teorik çerçeve geliştirerek zenginleştirmişler ve güçlendirme ile ilgili olarak "Bilişsel Güçlendirme Modeli"'ni kurmuşlardır (Aydoğmuş, 2011: 68-69).

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun çalışmasından hareketle, güçlendirmeye algısal bir boyut getirmişler ve güçlendirmenin, bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu olduğunu öne sürmüşlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990: 668).

Spreitzer, Thomas ve Velthouse'un getirdiği tanımlamalara benzer bir şekilde güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamış ve her boyutun birbirinden bağımsız bir şekilde ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Spreitzer vd, 1997: 681). Bahsedilen bu dört boyut aşağıdaki gibidir;

- Anlamlılık,
- Yetkinlik,

- Özerklik,
- Etki.

2.4. Psikolojik Güçlendirme'nin Boyutları

2.4.1. Anlam (Meaning)

Psikolojik Güçlendirme boyutlardan ilki, çalışanlar tarafından üstlenilen işin 'anamlı' bulunmasına ilişkindir. İşin anlamlı olması, görevin ya da amacın birey için değeri ile ilişkilidir. Bireyin, yaptığı işin anlamlı olduğuna ilişkin algısı onun işten elde edeceği tatmin düzeyini ve güçlendirme duygusunu etkilemektedir. Çalışanın sahip olduğu inanç, değer, davranış ve tutumları ile iş amaçları arasında uyum olması şarttır. Eğer bu uyum varsa, çalışan için iş anlamlı hale gelecek ve güçlendirilme gerçekleşebilecektir (Spreitzer, 1995: 1443).

Diğer bir deyişle; yapılan iş, çalışan ile ne kadar uyumlu ise onun için o kadar anlamlı olacak, verdiği emek ve sarf ettiği zamanın anlamlı olduğunu düşünen çalışan böylece güçlenecektir. Dolayısıyla aksi bir durumda, yani düşük anlam veya anlamsızlık algısının oluşması halinde çalışanların işe karşı ilgisizliği ve kayıtsızlığı ortaya çıkacak, güçlendirme mümkün olmayacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990: 673).

2.4.2. Yetkinlik (Competence)

Yetkinlik Boyutu, çalışanın işiyle ilgili olumlu ve etkili bir performansa sahip olması, yeteneklerine, uzmanlığına ve performansına güvenmesidir. Bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi özelliklerine olan inancıdır. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yeteneğinin bulunduğunu hissetmesidir (Spreitzer, 1995: 1443).

Yetenekleri konusunda kendilerine güven duymayan bireyler kendilerini yetersiz ve güçsüz hissedeceklerdir. Yetkinlik algısı bireylerde işlerine daha fazla çaba gösterme ve karşılaşılan sorunlarla baş edebilme konusunda dayanıklılık sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

2.4.3. Özerklik/ Otonomi (self- determination)

Özerklik Boyutu, işgörenin çalışma esnasında kişisel olarak göstereceği tavırlar, atacağı adımlar, izleyeceği yöntemler ve prosedürler hakkında kendi seçimini yapması ve özgürce hareket edebilmesini ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bazı çalışmalarda seçim olarak da adlandırılan bu boyut çalışanların seçim hakkına sahip olması anlamında ele alınmıştır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 97). Özerklik, bireyin bağımsız hareket edebilme, bağımsız karar verme konusunda hissettiği özgürlüğe ilişkin bir ifadedir.

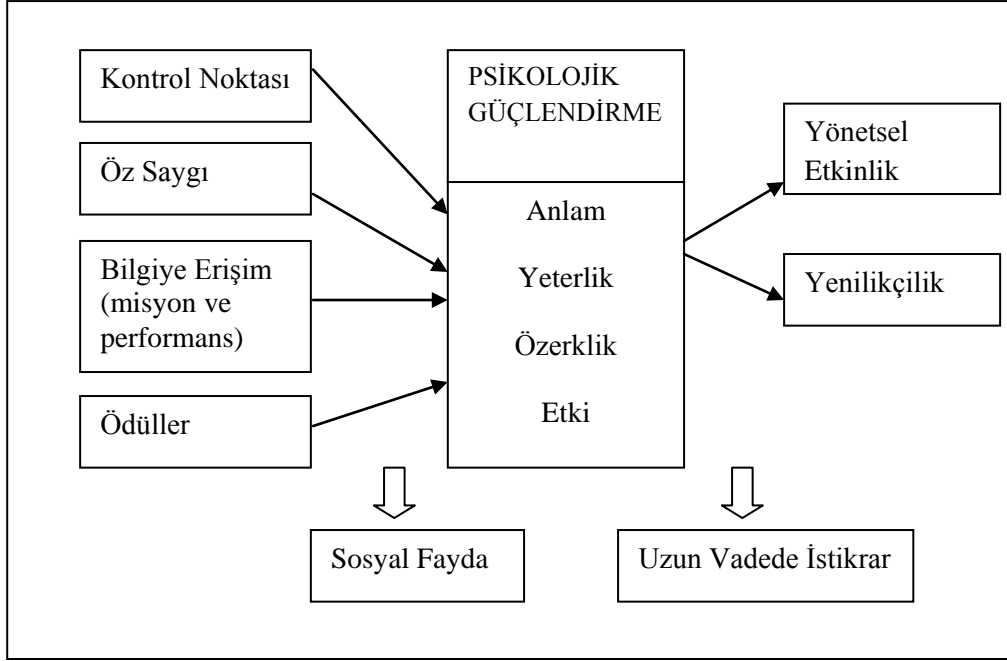
Güçlenmenin oluşmasında özerkliğin olduğu bir ortam gereklidir. Çalışanın seçim yapabilme özgürlüğü, onun kendisini faaliyetlerin merkezinde hissetmesini sağlamaktadır (Spreitzer vd, 1997: 3). Böylelikle algılanan yüksek düzeyde özerklik duygusu bireyde daha fazla esneklik, yaratıcılık, girişim ve dayanıklılık çıktıları ile sonuçlanmaktadır. Özerkliğin düşük olması durumunda ise bireyin kendisini kontrol altında hissetmesi gerilmeye, negatif ruh haline ve özsaygıda eksikliğe neden olmaktadır (Thomas ve Velthouse,1990: 673). Spreitzer (1995: 1443)'e göre özerklik algısı düşük olan bireyin güçlenmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle bireyin düşünce ve davranışlarına önem verilmesi, serbest bırakılması ve iş ve süreçlerle ilgili kontrolün onda olduğunun hissettirilmesi güçlendirmenin sağlanmasında büyük önem arz etmektedir.

2.4.4. Etki (impact)

Etki, bireyin iş ile ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme derecesine yönelik algılarını ifade eden boyuttur (Spreitzer, 1995: 1443-1444). Kısacası çalışanın yaptığı işin, yerine getirdiği görevin sonuçlarının örgütü etkilediğine yönelik düşüncesidir. Bahsedilen etkinin önem düzeyinin artması da bu boyutun güçlenmesini sağlamaktadır.

Çalışanlar örgüt süreçlerine, çıktılarına, hatta örgütün geleceğine etki edebileceği algısına sahip oldukları takdirde örgüte daha bağlı hale gelirken, kendilerini güçlenmiş hissedeceklerdir, örgüt için önemli olduklarını ve örgütün kaderine etki edebileceklerini düşüneceklerdir.

Psikolojik Güçlendirme'nin gerçekleşmesinde gerekli koşullar sağlandığında örgüt içerisinde çalışanlardan beklenen çıktılar ve ilişkiler aşağıdaki şekildeki gibi olacaktır (Spreitzer, 1995: 1445);



Kaynak: (Spreitzer, 1995: 1445)

Şekil 2.1. İşyerinde Psikolojik Güçlendirme Örgüsü

2.5. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Güçlendirme, en temel anlamıyla tepedeki güç ve sorumluluğun alt kademelere aktarım faaliyetleri olarak tanımlandığına göre bu güç ve sorumlulukların alt kademelere ulaştırılmasının belirli bir sürece tabi olduğu anlaşılmaktadır. Güçlendirme süreçleri hemen sonuçlanacak eylemler değil, aksine uzun bir süreçler bütünüdür. Başarılı bir güçlendirme faaliyeti için bu süreçlerin iyi tatbik edilmesi gerekmektedir.

Güçlendirme siyah ya da beyaz şekilde kesin bir biçimde ayrılamaz. Tamamen “güçlendirilmiş” örgüt ya da tamamen “güçsüz” bir örgütten bahsetmek mümkün değildir (Emet, 2006: 25). Güçlendirme süreçleri örgütün yapısına, özelliklerine ve önceliklerine göre değişebilmekle birlikte genel hatlarıyla süreçler benzerdir (Demir, 2010: 41).

Güçlendirmeyi başarmak kişisel ve yönetsel sorumluluklarla ilgili olduğu gibi sistematik, yapısal konularla da ilgilidir. Güçlendirme örgütlerde kendi kendiliğine ortaya çıkan bir husus değildir. Yalnızca çalışanların güçlendirme

faaliyetlerine katılması veya yalnızca yöneticilerin güçlendirme sürecini desteklemesi tek başına yeterli olmamaktadır. Yönetici ve çalışanların birlikte hareket etmesi ve güçlendirmeye çok boyutlu bir açıdan yaklaşılması gerekmektedir (Honold, 1997: 204- 210).

Baltaş (2001: 147)'a göre başarılı bir güçlendirme süreci için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir;

- Öncelikle örgüt için bir vizyon oluşturulmalı,
- Çalışanlara eğitim imkânları tanınmalı,
- Güçlendirmenin önünde engel oluşturabilecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı,
- Astlar ve üstler birbirlerine karşı açık olmalı,
- Güçlendirilecek olan çalışanlar maddi ve manevi olarak desteklenmeli,
- Aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır.

Conger ve Kanungo (1988: 475)'ya göre güçlendirme süreci 5 aşamadan oluşmaktadır;

- 1) Güçsüzlük algısının ve güçsüzlüğe neden olan psikolojik durumların tespit edilmesi,
- 2) Güçsüzlük algısını ortadan kaldıracak önlemlerin alınması ve güçlendirmeyi destekleyecek faaliyetlere, strateji ve tekniklere yer verilmesi,
- 3) Alt kademedeki çalışanların öz yeterliğe erişmesi için üst kademe tarafından bilgi desteğinin sunulması ve kişisel yetkinliğin sağlanması,
- 4) Yeterli düzeyde bilgi ve öz yeterliğe erişen çalışanların güçlendirmeyi hissetmesi,
- 5) Güçlendirmenin sonuçlarının ve davranışsal etkilerin araştırılması ve devamlılığının sağlanması.

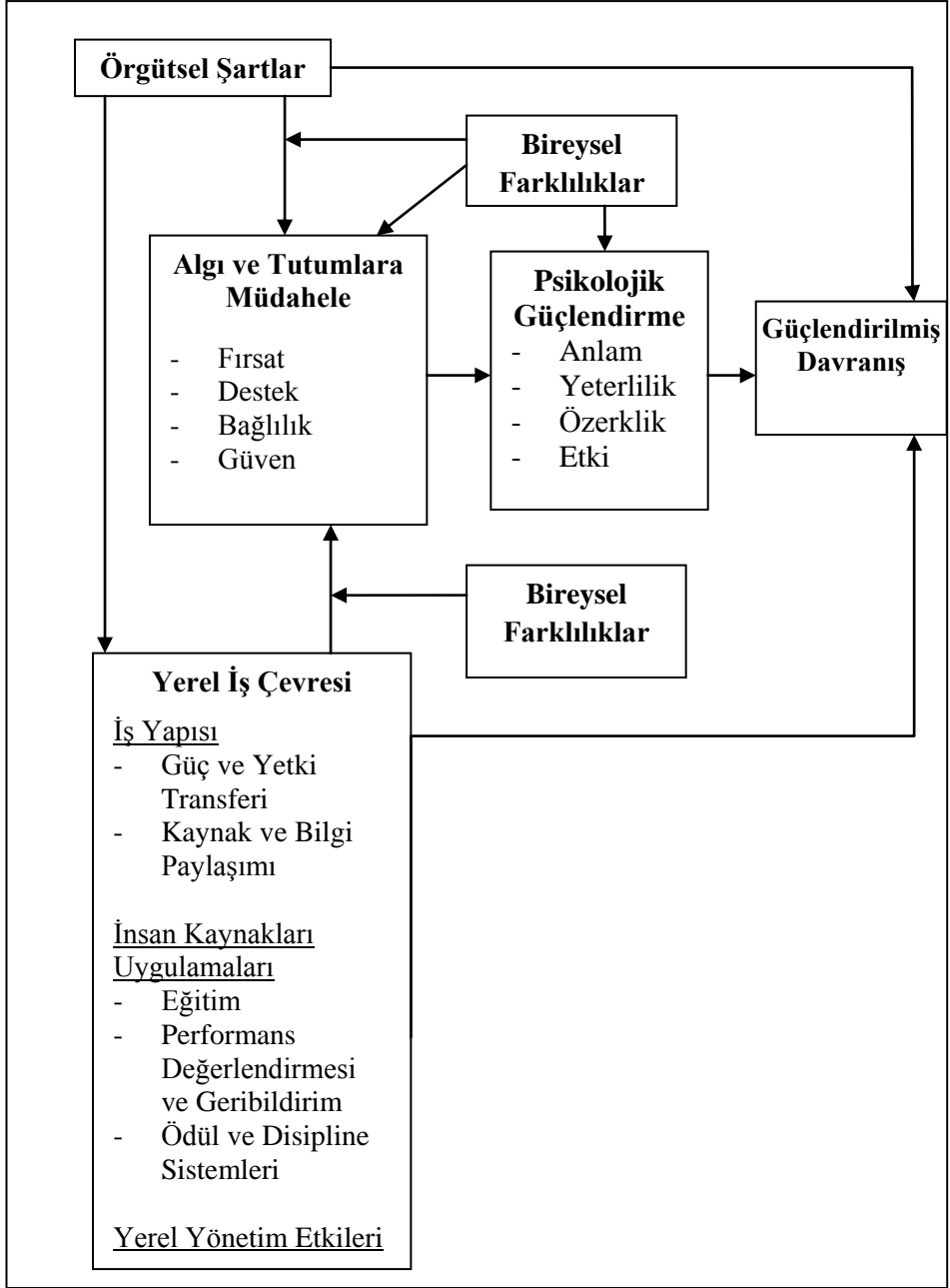
Görüldüğü üzere örgütteki tüm çalışanlar üst yönetim tarafından bilginin aktarılması ve desteğin sunulmasıyla kendilerine güven duygusunun gelişmesi, uzmanlık ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve motive edilmeleri öz yeterliğe ulaştıracak, öz yeterlik hisseden çalışanlar da güçlenecektir. Conger ve Kanungo'nun bu modeli aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir;

Tablo 2.1. Conger ve Kanungo'ya Göre Güçlendirmenin Beş Aşaması

| 1. Aşama | 2. Aşama | 3. Aşama | 4. Aşama | 5. Aşama |
|---|---|--|--|--|
| Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Durumlar | Yönetimsel Strateji ve Tekniklerin Kullanılması | Astlara Öz Yeterlik Bilgisinin Sağlanması | Astların Güçlendirme Deneyiminin Sonuçları | Davranışsal Etkiler |
| <ul style="list-style-type: none"> - Örgütsel Faktörler - Denetim - Ödüllendirme Sistemi - İşin Özellikleri | <ul style="list-style-type: none"> - Katılımcı Yönetim - Amaç belirleme - Geri Besleme Sistemleri - Model Oluşturma - Duruma/ Yeterliğe Dayalı Ödül - İş Zenginleştirme | <ul style="list-style-type: none"> - Yetenekleri Harekete Geçirme - Gözleme Dayalı Deneyim - Sözel İkna - Duygusal Uyarım <p>1.Aşamadaki durumların oradan kaldırılması</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Çaba, - Performans Beklentisinin ya da Öz Yeterlik İnancının Güçlenmesi | Hedefleri Başarmak İçin Kararlı Davranışı Başlatma ve Sürdürme |

Kaynak: (Conger ve Kanungo, 1988: 475)

Güçlendirme sürecini ele alan Robbins vd. (2002: 420) ise bu sürecin basit bir şekilde ele alınmasının doğru olmadığını, aslında bu sürecin bireysel farklılıklar, tutumlar, algılar ve çevresel dinamiklerden etkilendiği, dolayısıyla sürecin tüm bu boyutlarıyla ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşe ilişkin model Şekil 2.2'de sunulmuştur;



Kaynak: (Robbins vd, 2002: 420)

Şekil 2.2. Robbins vd'nin Güçlendirme Süreci'ne İlişkin Modeli

2.6. Psikolojik Güçlendirmenin Temel Unsurları

Bir örgütte psikolojik güçlendirme kavramının başarıyla uygulanması çeşitli unsurlara bağlı bulunmaktadır. Bu unsurların yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi önem arz etmektedir. Literatür taraması sonucunda genel olarak ele alınan bu unsurları başlıklar halinde ele almak mümkündür.

2.6.1. Katılım ve karar verme yetkisi

Örgüt içinde güçlendirmeden bahsedebilmek için gerekli en temel unsurlardan birisi katılım ve karar verme yetkisidir. Katı bir örgüt yapısı yerine, tüm personelin her zaman ve her düzeyde katılımına imkân sağlayacak bir örgüt yapısı, güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilmesinde temel unsurdur (Hüseyinoğlu, 2011: 51). Çünkü güçlenmek isteyen bireylerin en temel isteklerinden biri örgüt politikalarına, süreçlerine, kararlara katılmak, hatta karar verici durumunda olmaktır. Böylece bireylerin örgüte ve yaptığı işe bağlılığı artmakta, kendini daha güçlü hissetmektedir.

Örgütteki hemen hemen her birey sıradan bir çalışan olmak yerine, örgütün yönetimine katılmak, kararların verilmesinde aktif bir rol üstlenmek ve tüm süreçlerde etkili olmak istemektedir (Gümüş, 1995: 381). Dolayısıyla güçlendirilmiş bir örgüt ele alındığında, bu örgütteki çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedir (Doğan, 2003: 6).

Ancak, katılım kavramının güçlendirme kavramı ile bir tutulması yanlıştır. Katılım, personel güçlendirmenin ön şartlarından birisi olmakla birlikte, kendisi değildir. Güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek, kararların uygulamaya konuluşu sırasında da çalışanların aktif görev üstlenmesi söz konusudur (Emet, 2006: 15).

Randeniya vd. (1995: 217)'ne göre geleneksel yönetimden katılımcı yönetime, oradan da güçlendirmeye uzanan bir süreçte katılımcı yönetim bir geçiş aşamasını oluşturmaktadır. Buradan hareketle katılım ve karar verme yetkisi olmadan güçlendirme olmayacağından bahsedilmektedir.

2.6.2. Sorumluluk

Çalışanların kararlara katılımı ve yetkilendirilmesinin yanında diğere önemli hususlardan biri de sorumluluktur. Güçlendirilmiş örgüt yapısı oluşturmak isteyen örgütlerde yönetimin devrettiği yetkilerle beraber çalışanlara yüklenen sorumluluk da temel unsurlardan birini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 85).

Çalışanlara yetkinin verilmesi, bir bakıma onlara sorumluluk da yüklemektedir. Bu açıdan düşünöldüğünde birbiriyle bütün unsurlardır. Ayrıca karar vermek de çalışanlar açısından sorumluluk arz etmektedir. Kararların doğru veya yanlış oluşundan, her türlü sonuçlarından da kendileri sorumlu olmakta veya kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Taşdııkları bu sorumluluk da onları bu kararları verirken her zaman doğru olmasına yönelik çabalara itmektedir. Ayrıca yetkilerin kullanımında aldıkları sorumluluk da yetkileri doğru şekilde kullanmalarının gerekliliğini üzerlerine yüklemektedir.

Buradaki sorumluluk sonuçlarına katlanmak konusu, güçlendirme kapsamında düşünöldüğünde olumsuzluklardan dolayı cezalandırmak gibi bir bakış açısıyla değil (Pektaş, 2004: 44), yapıcı, ders çıkartıcı, en doğruya ve en iyiye yönlendirici bakış açısıyla ele alınmalıdır (Doğan, 2006: 51–52).

2.6.3. Yenilik

Yenilik, örgüt tarafından bir düşöncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasını ifade etmektedir (Güleş, 2004: 125).

Güçlendirme anlayışı örgütteki çalışanlarını yenilik konusunda cesaretlendirmektedir. Çünkü bu anlayışa göre çalışanlar, işlerin yapılmasında karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler (Doğan, 2006: 49). Çalışanlar yenilikler konusunda cesaretlendirildiklerinde, yeni fikirler üretmek konusunda, örgüt kültürüne, süreçlerine ilişkin yeni yol ve yöntemler belirleme konusunda ve yaratıcılıklarını sergileme konusunda serbest bırakıldıklarında güçlenmeleri kolaylaşmaktadır.

Çalışanlar örgötsel süreçlere ve işlere yönelik herhangi bir yeni fikri, yöneticilerine çekinmeden söyleyebilmesi için cesaretlendirilmeli, bu yeni fikir veya yöntem örgüt için bir risk faktörü oluştursa dahi çalışana olumsuz şekilde

yansıtılmamalıdır (Foster vd, 1997: 348). Çalışanın cesaretini kırıcı, yaratıcılığını engelleyici davranışlardan ve tutumlardan kaçınılmalıdır. Aksi halde çalışan yenilikler konusunda çekingen olabilmekte, hata yapmaktan korktuğu için önyargıyla yaklaşabilmektedir. Bu tür davranışlar ve algılar ise güçlendirmeye engel teşkil edecek bir durum ortaya çıkarabilmektedir. Bu konuda yeterince desteklenen ve güçlenen çalışan, fikirleri konusunda hataya düşse dahi bunu bir ders olarak görecektir, yeni fikirler üretme ve başarılı olabileceğini düşünme konusunda çekingen bir tavır sergilemeyecektir.

2.6.4. Bilginin ulaşılabilirliği, paylaşımı ve geribildirim

Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi için bilgiye kolaylıkla erişmeleri gerekmektedir. Bilgi paylaşımı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttıracak gibi onların örgütlerine ve örgüt yönetimine olan güvenlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde bilgi paylaşımını destekleyen bir iletişim yapısının tasarlanması ve uygulanması, güçlendirme çalışmalarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Bolat, 2003: 87).

Örgütün vizyonu, stratejileri, kültürü, amaçlarının benimsenmesi bilginin doğru şekilde çalışanlara aktarımıyla mümkün olmaktadır. Örgüt içindeki bilgi akışından faydalanamayan birey kendini güçsüz hissedecektir. Aynı zamanda bazı sorumluluklar üstlenen, çeşitli kararlar veren güçlendirilmiş çalışanlar örgüt içindeki faaliyetlerinin geribildirimini elde etmek isterler. Aksi takdirde sağlıklı bir güçlendirme söz konusu olamayacaktır.

Performans üzerinden geribildirim yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övmeye ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geribildirim, çalışanların motivasyonunu arttıracak, çalışanlar belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir (Doğan, 2003: 23).

2.6.5. Ortak hedeflere yönelme

Çalışanlar örgütün ortak misyon, vizyon, değerler ve hedeflerini paylaşırlar ve bir bütün olarak enerjilerini ortak hedefe doğru harcarlar. Ortak hedef yoksa güçlendirmeden bahsetmek mümkün değildir (Murat, 2001: 120). Ortak değerlerin oluşturulduğu bir örgütte tüm süreçler çalışanların katılımıyla gerçekleşir. Bu da çalışanların ortak amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Böylece çalışanlar örgüte

katkı sağlamak ve için çaba göstereceklerdir (Coleman, 1996: 33). Güçlendirilmiş çalışanların ortak hedefler üzerinde birleşmesi onlara aynı zamanda bir takım olma özelliği kazandıracak (Çelebi, 2009: 28), birliktelik duygusuyla beraber çalışanlar kendilerini güçlenmiş hissedeceklerdir.

2.6.6. Eğitim ve geliştirme

Eğitim, çalışanlara işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi ve beceriyi vermeyi içermektedir. Ayrıca eğitim, verilen iş için gerekli bilgi ve becerinin aktarılmasına dayanmaktadır. Geliştirme ise daha çok, çalışanları gelecekteki görevlere veya yeni deneyimlere hazırlamaya yönelik bir süreçtir (Hançer, 2004: 79).

Etkili bir eğitim ve geliştirme sisteminin kurulmasıyla yetenek, uzmanlık, yaratıcılık, yeterlik, problem çözme, verimlilik konularında gelişme sağlamak ve güçlenmeyi teşvik etmektedir (Margulies ve Kleiner, 1995: 12-18). Dolayısıyla eğitim ve geliştirme için katlanılan maliyetler olumlu çıktılar olarak örgüte dönecektir. Bireyin eğitilmesi kendine olan güvenini pekiştirecek, güçlenmesini kolaylaştıracak, örgüt için daha faydalı hale getirecektir.

2.6.7. Güven

Psikolojik Güçlendirme, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki karşılıklı güven duygusu üzerine inşa edilmektedir. Karşılıklı güvenin olmadığı bir güçlendirme sürecinin eksik olarak işleyeceği söylenebilir. Günümüzde güven, güçlendirmenin çalışanlar tarafından da destek görmesini sağlayacak olan içsel bağımlılığı ve örgütsel kültürü belirleyen önemli bir unsurdur (Aktaş, 2010: 70).

Yönetici çalışanlarına güven aşılmalı ve kendisinin onlara güvendiğini açık bir şekilde göstermelidir. Yöneticinin önemli görevleri ve yetkileri çalışanlara devretmesi, onlara güvendiğini hissettirmektedir (Ala, 2010: 44-45). Tıpkı yaşadığımız toplumda olduğu gibi güven, çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yöneticiler arasında sıkı bağlar kurmaya yardım edecek, örgüte bağlılığı teşvik edecek, motivasyonu sağlayacaktır. Güven ortamının olmadığı bir örgütün birliğinden bahsetmek bile zorken, güçlendirme faaliyetlerinin başarıya ulaşacağını düşünmek çok uzak bir ihtimaldir.

2.6.8. Takım çalışması

Güçlendirilmiş bir örgütün en önemli yapı taşlarından biri olan takım çalışması kavramı (Caudron, 1995: 33), hiyerarşik organizasyon şemasının ve tüm yetkinin merkezde toplandığı geleneksel yönetim anlayışının değişerek takım esasına dayalı yeni bir örgütlenme biçimi ve yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu anlamda takım esasına dayanan bir kurum kültüründe gücün yöneticilerden takımlara kaydığı görülmektedir (Koçel, 1998: 299-305).

Takım çalışmasına dayalı bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir (Ataman, 2002: 354).

Güçlendirme uygulamalarında takımlar oluşturup, bunları ortak hedeflere yöneltmek önemli unsurdur. Takımı oluşturanlara sorumlulukların ve yetkinin verilmesiyle inisiyatif kullanabilen takım üyeleri hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilmektedirler (Selçuk, 2007: 226).

2.6.9. Çalışma ortamında esneklik

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlendiği şekilde değil, başka yöntemler kullanmak suretiyle ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Ala, 2010: 46).

Güçlendirmenin temel mantığında da çalışma ortamında çalışanlara esneklik tanımak yatmaktadır. Çalışanların belirli kalıplar ve kurallarla, emirlerin dışına çıkmadan, kendi fikirlerini, katkılarını koymadan verilen görevleri yapması güçlendirme kavramına aykırı düşmektedir. Böyle bir yaklaşım çalışanları yöneticiye bağımlı bir hale getirmekte, yaratıcılıklarına, güvenlerine ve motivasyonlarına engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla çalışanların kendilerini bağımsız hissedeceği ortamlar yaratmak güçlendirmeyi sağlayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu konuda Cook (1994: 10) tarafından örgüt içerisinde katı bir yönetim sürecinden esnek bir güçlendirme ortamına doğru akışı simgeleyen ve farkları karşılaştıran durum bir tablo halinde özetlenmiştir;

Tablo 2.2. Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırılması

| Yönetilen İşgücü | Güçlendirilmiş İşgücü |
|------------------|-----------------------|
| Denetim | Özgür Hareket |
| Hiyerarşi | Demokrasi |
| Babacı Yaklaşım | Girişimcilik |
| Katılık | Esneklik |
| İçe Odaklılık | Müşteri Odaklılık |

Kaynak: (Cook, 1994: 10)

2.7. Psikolojik Güçlendirme'nin Faydaları

Literatür incelendiğinde, başarılı bir şekilde uygulanan Psikolojik Güçlendirme uygulamalarının hem çalışanlara hem de örgüte önemli faydalar sağladığı gözlenmiştir (Doğan, 2006: 175). Bunlar, çalışanlara faydaları ve örgüte faydaları şeklinde iki ana başlıkta aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

2.7.1. Psikolojik Güçlendirme'nin çalışanlara sağladığı faydalar

Psikolojik Güçlendirme'nin en önemli faydalarından biri, çalışanların örgüte duydukları güven duygusunun artmasıdır. Çalışanlar, örgüt içerisinde kendisine değer verildiğini hissettiğinde güçlendirilmesi kolaylaşacaktır. Böylelikle yaptığı işe ve örgüte bağlılığı da artacaktır (Breeding, 1996: 16).

Çalışanlar güçlendirildikleri zaman örgüt için çeşitli kararlar alacaklar, bununla beraber bu kararların sorumluluğunu ve risklerini üsteleneceklerdir. Böyle bir çalışma ortamı, yeni şeyler denemek konusunda serbest bırakmakta, bu da yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Spreitzer ve Doneson, 2005: 1). Çalışanlar daha fazla sorumluluk ve kontrol duygusu hissederek, işlerini anlamlı bulmaktadır ve böylece daha fazla tatmin olmaktadır (Salazar vd, 2006: 5). Fikirlerini serbestçe söyleme ve uygulama serbestisi olan çalışanlar yaratıcılıklarını örgüte aktarabilmekte, kendini daha faydalı hissetmekte, örgüte olumlu tutumlar geliştirmektedir.

Güçlendirilmiş çalışanlar, inisiyatif kullanma yeteneğine sahip olurlar. Böylece sorunları önceden görerek önlem alma ve fırsatları öngörerek diğerlerinin görmediği, harekete geçmediği konuda harekete geçme yeterliliği kazanırlar

(Toktamışoğlu, 2001: 213). Güçlendirilmiş çalışan daha esnektir ve sorunlar karşısında alternatif yolları deneyerek çözüme ulaşır, monotonlaşmış işlerin sıklılığını gidermek için çeşitli yöntemler geliştirir, yöneticinin yardımına ihtiyaç duymadan birçok işin üstesinden gelir (Akçakaya, 2010: 160).

Güçlendirme sayesinde çalışanlar arasında iletişim kalitesinin artmasıyla birlikte hızlı karar alma ve değişen çevresel koşullara uyum sağlama kolaylaşmaktadır (Çelebi, 2009: 72). Örgütte sağlıklı ve esnek bir iletişim ortamı yakalayan çalışanlar işlerin daha etkin ve başarılı yapılmasında birbiriyle etkileşim ve işbirliği içinde davranmakta ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar.

Güçlendirmenin olduğu bir ortamda çalışanlar bir orkestra gibi hareket etmektedir. Sorunları hep beraber ve uyumlu bir şekilde çözme becerisine sahip olmakta, takım çalışmaları ile beyin fırtınası yapabilmekte, hata yapmaktan korkmamaktadır (Doğan, 2006: 197). Ayrıca güçlendirilmiş çalışanlar, her daim değişime, yeniliğe, eğitim ve gelişmeye açık olmakta ve bu ruhu örgüte yansıtmaktadır.

Çalışanlar önemli kararları verirken, bu konuda eğitim ve bilgiye sahip olduklarını da bilmektedirler. Eğer bazı konularda karar verirken yetersiz olduklarını ya da karar dışında bırakıldıklarını bilirlerse, kendi istekleri ile yöneticilerden yardım talep edebilmektedirler (Doğan, 2006: 160).

2.7.2. Psikolojik Güçlendirme'nin örgüte sağladığı faydalar

Güçlendirme sayesinde örgüt içerisinde etkinlik ve verimlilik artacak ve örgüt çevre koşullarındaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir (Doğan, 2006: 175).

Yavaş işleyen, emir- komuta düzenine dayalı biçimsel bürokratik yapıları demokratikleştirecek, yabancılaşmayı önleyerek çalışanların istek ve ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirebileceklerdir (Aktaş, 2010: 55). Böylece örgüt içindeki süreçler hız kazanacak, daha etkili hale gelecektir. Bu da olumlu çıktıları beraberinde getirecek, verimlilikte artış sağlayacaktır.

Etkin şekilde kurulmuş, yönlendirilmiş ve örgütlenmiş takımlar, örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmaları azaltabilecektir (Khan 1997: 46). Dolayısıyla örgütsel süreçleri olumsuz bir şekilde etkileyen çatışma ortamı,

anlaşmazlıklar, olumsuz şekilde gerçekleşen rekabet ortadan kalkacaktır. Takımlar içindeki işbirliği örgütün tümüne yayılacak, örgütün etkinliğinin artmasına olanak sağlayacaktır.

Psikolojik Güçlendirme yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesine olanak sağlamakta, işgören devir hızını düşürmekte, daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine imkân vermektedir (Paul vd, 2000: 473).

Yapılan araştırmalar, güçlendirilmiş çalışanların güçlendirilmeyenlerle karşılaştırıldığında daha üretken olduklarını ve daha fazla kâr getirmeye yardımcı olduklarını ortaya koymaktadır (Fragoso, 2000: 3). Örgütte genel olarak üretkenlik ve verimliliğin artması maliyetleri düşürecek, daha kaliteli üretim sonucunda kârlılığın artması mümkün olacaktır.

Çalışanın güçlendirilmesi örgüt içindeki hiyerarşinin azalmasını sağlayacak, dolayısıyla gecikmelerin, hataların ve buna bağlı olan maliyetlerin azalmasına katkıda bulunacaktır (Brower, 1995: 204-209).

Güçlendirilmiş çalışanların örgüte bağlılığı arttığından kayıtsızlık, devamsızlık gibi örgütü olumsuz etkileyen dinamikler de ortadan kalkacak, işten ayrılma niyeti hissetmeyen çalışan örgüt için olumsuz kabul edilen davranışlar, düşünce ve tutumlar göstermeyecektir.

Güçlendirilmiş çalışanlar yeni fikirleri, yaratıcılıkları, geliştirdikleri stratejilerle birlikte örgütün gelişmesine katkıda bulunacak, örgütün rekabet ortamında avantaj sağlamasında faydalı olacaktır. Örgütün rekabet içinde bulunduğu çevrede yeni teknolojileri yakalamasında ve uygulamasında, bilgi çağının getirilerinden en etkin bir biçimde yararlanmasında olumlu etkiler gösterecektir.

Psikolojik Güçlendirme'nin faydaları geleneksel örgüt ve güçlendirilmiş örgüt karşılaştırması kapsamında Kolarik (1995: 801) tarafından Tablo 2.3'deki gibi özetlenmiştir;

Tablo 2.3. Psikolojik Güçlendirme'nin Örgüte Sağladığı Faydalar

| Unsurlar | Geleneksel Örgüt | Güçlendirilmiş Örgüt |
|---------------------|---|--|
| Organizasyon Yapısı | Sivri/ Kişisel | Basık/ Takım Bazlı |
| İş Dizayını | Dar Görev Tanımı | Bütün Süreç/ Geniş Görev Tanımı |
| Yönetimin Rolü | Doğrudan Kontrol | Yönlendirici |
| Liderlik | Yukarıdan Aşağıya | Takımlarla Paylaşma |
| Bilgi Akışı | Kontrollü/ Sınırlı | Açık/ Paylaşım Dayalı |
| Ödüllendirme | Kişisel/ Kıdeme Göre | Takım Bazlı/ Yetenek Bazlı |
| İş Süreci | Yöneticiler Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir | Takımlar Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir |

Kaynak: (Kolarik, 1995: 801'den aktaran: Somuncuoğlu, 2013: 50)

2.8. Psikolojik Güçlendirme'nin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri

Psikolojik Güçlendirme'nin sağladığı birçok faydanın yanı sıra bazı olumsuz yönlerine de vurgu yapılmış ve bir takım eleştiriler getirilmiştir. Güçlendirme, avantajlarının yanı sıra bazı maliyetleri de beraberinde getirmektedir.

Ataman (2002: 351)'a göre merkezi yapılara eğilim, çok sayıda hiyerarşik kademededen oluşan sivri örgüt yapısı, astlara yüksek bağımlılık, örgüt içinde kuşaklararası geniş mesafe, yetki devrinde kontrollü inisiyatif ve statü sembollerine verilen yüksek önem taşıyan klasik yönetim kültürü gösteren örgütlerde güçlendirmenin uygulanabilirliği zorlaşmaktadır.

Psikolojik Güçlendirme, çok geniş ve kapsamlı işler yapmayı gerektirir ve bu uygulamaların sonuçlarını görmek zaman gerektirir. Güçlendirme uygulamalarının en büyük dezavantajı; öğrenme eğrisinin uzun ve örgütler için yıllar alan bir süreç olmasıdır (Doğan, 2006: 106). Örgütlerde güçlendirme kültürünün tam anlamıyla oturabilmesi için sabır gerektiren bu uzun süreç, bazı örgüt yönetimlerinde güçlendirmeye yönelik olumsuz bir bakış açısı oluşturmakta, bazı yöneticilerin gözünü korkutmaktadır.

Bazı gelenekselci yöneticiler karar yetkisini çalışanlarına bırakmak istememektedir. Çalışanların yönetim sürecine katılımına karşı çıkmakta, tüm yetki ve gücün kendisinde toplanmasını istemektedir. Böyle bir ortamda güçlendirmenin uygulanmasından öte, sürecin başlaması bile mümkün olmamaktadır. Bu tip örgütlerde yöneticiler çalışanın güçlenmesini bir problem olarak görebilmektedir. Bazı örgütlerin ise yapısı, özellikleri, iklimi, kültüründen kaynaklanan nedenlerden dolayı güçlendirme faaliyetlerini oturtmak zor olmaktadır. Bu da güçlendirmenin her örgüt için geçerli olamayacağı veya uygun olmadığı fikrini ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebileceği bir eğitim ve geliştirme ortamı yaratılmazsa, güçlendirme faaliyetleri başarılı gibi görünse de bir süre sonra aksaklıklar meydana gelecek, güçlendirme uzun dönemli olmayacaktır. Aynı şekilde yöneticilerin de sürecin en başından beri tüm kademedeki çalışanların güçlendirme faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak bakımından desteklemesi gerekmekte, ancak çalışanların serbestlik alanlarına müdahale etmeyecek bir zeminde katkı sunmalıdır. Bu dengeyi oluşturmak noktasında bazı yöneticiler problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu bakış açısıyla en başta yöneticiler Psikolojik Güçlendirme kavramını içselleştirmeli ve sürekli kılmalıdır.

Güçlendirme uygulamaları, alanında uzman, bilgili, kendine güvenen bireylerle mümkün olabilmektedir. Güçlendirme faaliyetleri sonunda yaratıcılıklarını açığa vurabilen, sorun çözme becerisi olan, iletişimi ve etkileşimi kuvvetli, işbirliğine ve takım ruhuna yatkın, eğitime ve gelişmeye önem veren, değişimlere direnç göstermeyen çalışanlar güçlendirme faaliyetlerini sürdürebilecektir. Dolayısıyla bu tür davranışları göstermeyen bireyler örgütte tutunamayacaktır. Bu da kısa vadede örgüt için bir maliyet unsuru olarak görülebilmektedir.

Başka bir olumsuz özellik olarak çalışanların güçlendirme faaliyetlerini ek iş yükü olarak görmeleri oluşturabilir. Karar yetkisi ve sorumluluğu üzerine alan çalışan, bu yükü kaldıramayacağını düşünüp sürecin başında güçlendirmeyi reddetme davranışı gösterebilir.

Coşkun (2002: 227)'un getirdiği bir eleştiriye göre güçlendirme uygulamaları vaat ettiği özerkliği sağlamada başarısız olmakta, hatta çalışanların iş yoğunluğunu artırmakta ve menfaatlerine ters düşmektedir. Sharafat (1997: 45) ise

güçlendirme çalışmalarının yöneticileri çalışanlara bağımlı hale getirdiği eleştirisini getirmiştir (Hacımustafaoğlu, 2008: 44).

Koch ve Godden (1997: 12)'ın iddiasına göre ise güçlendirme, güçlü liderlikle uyumlu bir yaklaşım değildir. Bu nedenle, güçlendirmenin sadece küçük ve orta ölçekli örgütlerde uygulanabileceğini, böylelikle etkin bir iletişimin sağlanması ve organizasyonun bir bütün olarak takım gibi harekete geçirilmesinin olası olacağını öne sürmüşlerdir (Aktaran Coşkun, 2002: 227).

Görüldüğü üzere güçlendirmeye getirilen eleştiriler genel olarak yöneticilerin veya çalışanların ön yargıları ve kişisel çıkarlardan doğan bir takım dirençlere dayanmaktadır. Ayrıca örgüt yapısının ve özelliklerinin güçlendirmeye uygun olmayışı eleştirilere neden olmuştur. Bu noktada teori ve pratikte getirilen eleştiriler bertaraf edilmeyecek tarzda eleştiriler olarak görülmemektedir. Ancak örgüt yöneticileri tarafından dikkate alınması gereken hususlardır.

2.9. Psikolojik Güçlendirmenin Önündeki Uygulama Engelleri ve Sorunlar

Yönetimsel uygulamaların hemen hepsinde olduğu gibi personel güçlendirme sürecinde de bir takım sorunlarla karşılaşmak olasıdır. Bu sorunlar örgütün yapısından, yöneticilerden veya çalışanlardan kaynaklanabilmektedir (Çöl, 2004: 41). Çeşitli sorunlar örgütlerde güçlendirme çalışmalarına engel olmakta, başarıya ulaşmasını zorlaştırmakta veya imkânsız kılmaktadır.

Güçlendirme sürecinde aşılması gereken sorunların belki de en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve bazen de olumsuz tutumlarıdır (Barutçugil, 2004: 402).

Güçlendirme uygulamalarında yöneticinin kişisel özellikleri bazen engel teşkil edebilmektedir. Örneğin üst kademedeki bir yönetici kendisinden daha alt kademedeki bir çalışanına yetkilerini devretmekten çekinebilmektedir. Buradaki yetki devrini örgütün işlem yapısındaki bir rahatlama olarak değil, kendi yetkilerinin sınırlandırılması olarak görmektedir (Öksüz, 2010: 49). Pek çok orta kademe yönetici, güçlendirmeyi kontrolünün azalacağı ya da kendilerine olan ihtiyacın azalacağını düşünerek istememektedir (Özaksu, 2006: 45). Akın (2010: 225-226), yetkilerini paylaşmaktan dolayı işlerinin kontrolünü kaybedeceklerine, saygınlıklarını yitireceklerine inanan yöneticilerin isteksizliğinin güçlendirmenin

önünde büyük bir engel olduğunu belirtmiştir. Akın'a göre zaten yöneticiler karar verme yetkilerinden vazgeçip bu yetkileri devretmek konusunda isteksiz olurlarsa güçlendirmenin başarıya ulaşması mümkün değildir.

Güçlendirme ile amaçlar ve kültür bakımından uyuşmayan bazı örgütler bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmakta başarısız olduğu, birbirine bağlılık hissetmediği, kararları dile getirmekten veya cezalandırılmaktan korktukları bir örgütte güçlendirme çalışmalarından olumlu sonuç alınması mümkün olmamaktadır (Doğan, 2006: 127).

Yüksek düzeyde güce ve hiyerarşiye dayalı bir örgüt yapısında güçlendirmenin kök salması çok zor olacaktır (Çuhadar, 2005: 6). Eğer çalışanların risk almaları ve inisiyatif kullanmaları cezalandırılmayacağı güvencesi verilmezse çalışanların güçlendirme uygulamaları konusunda istekli olması pek mümkün olmamaktadır (Doğan, 2006: 128).

İlusu (2012: 25)'ya göre güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşullarından biri bilginin paylaşılmasıdır. Örgüt içinde olanlardan, örgüt misyonu ve vizyonundan habersiz olan çalışanların güçlendirilmesi beklenemez.

Emet (2006: 33), yönetim kaynaklı kontrolün kaybedileceği korkusu, güç dengesinin değişmesi, orta yönetim pozisyonlarının kaldırılması ve yönetim modellerinde doğacak değişimlere karşı direncin güçlendirme uygulamalarına engel teşkil ettiğini savunmaktadır.

Koçel (2005: 424- 425), yönetim açısından maliyetlerle ilgili bazı noktaların güçlendirme uygulamalarının başlatılmasına engel olduğunu öne sürmüştür, bunları; yapılacak hataların maliyetinin yüksek oluşu ve eğitim ve geliştirme maliyetlerinin yüksek oluşu olarak belirtmiştir.

Barutçugil (2004: 402), ödüllendirme sisteminin güçlendirmeyi desteklememesi, iş tasarımının uygun olmayışı, güçlendirme kavramı ile ilgili kafa karışıklığı ve inanç eksikliği gibi unsurların engel olabileceğini öne sürmüştür.

Yukl ve Becker (2006: 220), sürekli söyleneni yapmaya alışmış ve verilen emirleri yerine getirmeyi temel görev edinmiş olan çalışanların güçlendirmeye direnmelerinin olası olduğunu ve bunun da büyük bir engel teşkil ettiğini belirtmiştir.

Yüksel ve Erkutlu (2003: 138) ise yönetimin, güçlendirme uygulamalarının önemini anlayamayışının en başından beri engel olduğunu belirtmiştir.

Conger ve Kanungo (1988: 477) ise güçlendirmenin önündeki engelleri birçok açıdan ele almış ve rol belirsizliği, eğitim ve teknik destekten yoksunluk, gerçeklikten uzak amaçlar, iş çeşitliliğinin azlığı, otorite eksikliği, fırsatların azlığı, rekabet ve yaratıcılıktan yoksun ödüller, bürokratik örgüt iklimi ve zayıf iletişim olarak özetlemiştir.

Sayılan tüm engeller Psikolojik Güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşmasını olanaksız kılmakta, zayıflatmakta veya sınırlandırmaktadır.

Çalışanların güçlendirilmesinde, örgütsel bağlamda özdeşleşmenin de önemli ve etkili olduğu vurgulanmaktadır (Kark vd, 2003; Shah vd, 2011; Zhu vd, 2012; Hashmi vd, 2013; Goudarzvandchegini ve Kheradmand, 2013; Prati ve Zani, 2013; Bose ve Patnaik, 2015). Bu bağlamda çalışanların örgütleriyle kendilerini bir tanımladıkları Örgütsel Özdeşleşme kavamının ele alınmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın sonraki bölümünde Örgütsel Özdeşleşme kavramsal çerçeve altında incelenmiştir.

3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Örgütler için en önemli konulardan birisi, örgüt içindeki bireylerin örgütle ilişkilerini, davranışları, algıları, tutumları ve bağlarını anlamaktır. Örgütün başarısında bu hususlar büyük önem arz etmekte, örgütsel davranışlar kapsamında önemli alanlardan birini oluşturmaktadır. Sosyolojik, psikolojik ve yönetsel anlamda, çalışanların örgütle olan bağlarını çözümlenmek, günümüz örgütlerinde gittikçe önem kazanmakta ve üzerinde durulan insan ögesinin anlaşılması için de anahtar rol oynamaktadır. Bu noktada, örgütler için en önemli faktör olan insan kaynağını kazanmak ve örgüte sıkı sıkıya bağlanmasını sağlamak açısından Örgütsel Özdeşleşme kavramı yakından incelenmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel Özdeşleşme kavramının temeli sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır ve bir alt kavramı durumundadır. Dolayısıyla Örgütsel Özdeşleşme'ye açıklık getirmek için sosyal kimlik teorisini incelemenin, bu kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracağı ve daha sağlam bir zemine oturacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında kavramsal teori incelenecek, Örgütsel Özdeşleşme'nin temelleri ve benzer kavramlar üzerinde durulduktan sonra Örgütsel Özdeşleşme'ye açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

3.1. Örgütsel Özdeşleşme'nin Çerçevesi ve Benzer Kavramlar

3.1.1. Kimlik, Sosyal Kimlik ve Örgütsel Kimlik

Kimlik teorisi ve sosyal kimlik teorisi, birbirinden bağımsız gelişmiş iki ayrı teoridir. Kimlik teorisi bir mikro- sosyoloji kuramıyken, sosyal kimlik teorisi bir sosyal psikoloji kuramıdır. Her iki teorinin de içeriğinde insanın sosyal ortam içindeki kimliği, rol kaynaklı davranışları, dinamik ve çok yüzeyli kişilik özellikleri bulunmaktadır (Utku, 2014: 1).

Kimlik, temel inanç ve varsayımlar, değerler, tavırlar, tercihler, kararlar, alışkanlıklar ve kurallar gibi unsurları içerir. Kimlikler bireylere, bireylerin benliğini oluşturan sabit özellikler sağlar. Bireyin taşıdığı her kimlik, bireyin kim olduğu, birey için önemli olanın ne olduğu, eylemlerini nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili belirli normlara ve fikirlere referans olmaktadır. Kimlik, sosyal üyeliğin temelinde bireyin kim olduğunu ya da kim olmadığını tanımlama imkânı yaratır (Scott vd, 1998: 298'den aktaran Tüzün, 2006: 44).

Kimlik teorisi kişileri ve toplumları ele alır ve bunlar arasındaki etkileşim üzerine odaklanır. Kişiler, toplum içindeki etkileşimlerden etkilenen, aynı zamanda öznel olan bir kimliğe sahiptir. Bununla birlikte, aynı kişiler farklı kimliklere de sahip olabilirler. Örneğin mesleğinden doğan bir kimliğe sahip olan öğretmen, okulda öğretmen kimliğine sahipken, eve gittiğinde söz gelimi baba kimliğine sahip olabilir. Bahsedilen kimlikler rol kimlikler olarak adlandırılır. Rol kimliklerin yanı sıra üst kimlik olarak adlandırılan, cinsiyet, milliyet gibi kimlikler de kendi içerisinde bir hiyerarşiye dayanarak kişinin genel kimliğini oluşturur.

Turner (1982: 2)'ın “kendini sınıflandırma” adını verdiği kurama göre insanlar kendilerini birçok farklı boyutta sınıflandırabilirler, ancak en önemli üç sınıflandırma aşağıdaki gibidir;

- 1) İnsanlık boyutu
- 2) İç grup- dış grup boyutu
- 3) Bireyin benliği

İnsanlık boyutu bireyin insan olmasından kaynaklanan en genel sınıflandırmadır. İç grup- dış grup boyutu, bireyin sosyal kimliğini oluşturan sınıftır. Birey için en öznel boyutu oluşturan bireyin benliği boyutu ise bireyin kendi kişisel kimliğidir. Bu kurama göre bir süre sonra grup kimliği, kişinin kişisel kimliğinin önüne geçerek onu kişisizleştirir. Buradaki kişisizleştirme olumsuz bir anlamda değil, bireysellikten uzaklaşma anlamındadır. Kişisizleşen birey artık kendini tamamen gruba ait hisseder, bir grup üyesi gibi güdülenir.

Kişiler bireysel kimliklerin kendilerine has olduğunu bilir ve diğerlerinden üstün olduğunu düşünür. Kendi kimliklerinin üstün olduğunu düşünen kişiler, grup kimliğiyle özdeşleşme göstererek dahil oldukları sosyal grupların da diğerlerinden üstün olduğunu düşünmekte ve bu noktada sosyal kimlik teorisi ortaya çıkmaktadır.

Sosyal psikoloji alanının en büyük teorilerinden olan sosyal kimlik teorisi, Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970'lerin ortalarında geliştirilmiş olan, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplararası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır. Kuram, grup üyeliğini, birlikteliği, ait olmayı içeren psikolojik bir kavram olarak ele almakta, grup üyeliğinin algısal ve bilişsel

temelleri üzerinde durmaktadır (Hogg, 1996: 88'den aktaran Demirtaş, 2003: 123). Tajfel (1978: 63) sosyal kimliği, kişinin bilgisinden veya sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu gruplara psikolojik olarak bağlılığından meydana gelen, kişinin sosyal bütünlüğünün bir parçası olarak tanımlamıştır. Bireyler belirli bir grubun üyesi olduklarında, kişisel kimliklerinde ve dolayısıyla güdü, yargı ve algılamalarında ne gibi değişiklikler olduğu üzerine inceleme yapar. Kurama göre birey için anlamlı olan grup üyeliği, kişisel kimliğin yerini sosyal kimliğe bırakmasına yol açar (Meşe 1999: 19).

Sosyal kimlik teorisinin temel varsayımlarını şöyle sıralamak mümkündür (Demirtaş, 2003: 129-130);

- Bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar ve değerlendirirler ve kendilerini sınıflandırır (Turner, 1987: 30). Bu sınıflandırma sonunda da kendilerini yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme sonunda da sosyal kimlikleri oluşur.

- Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma sonucu belirlenir (Turner, 1975: 30).

- İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler. Bu sürece iç grup kayırmacılığı adı verilir (Doosje ve Ellemers, 1997: 70).

- Bireyin sosyal kimliğinin, olumlu olup olmaması, üyesi olduğu grubun öznel konumuna ve yapısına bağlı bulunmaktadır (Turner ve Brown, 1978: 260'den aktaran Condor, 1990: 245).

Sosyal kimlik tanımlanırken, sosyal kimlik ile kişisel kimlik kavramlarının birbirinden ayrılması gerekir. İnsanlarla olan ilişkilerimizde belirli bir kişiliği, beğenileri, tutumları ve düşünceleri kişisel kimliğimizle belirleriz. Ancak, grup ortamında kendimizi bir toplumsal grubun üyesi ve o grubun özelliklerine sahip birisi olarak algılayabiliriz. Bu da kişinin sosyal kimliğini oluşturur (Brown, 1988: 133'den aktaran: Fındık, 2011: 47).

Kişinin kendi öz kimliğini ve sosyal kimliğini tanımlamasıyla birlikte örgütsel kimlik kavramı ortaya çıkar. Örgütsel kimlik, bir örgüt içerisinde bulunan bireylerin, örgüte yönelik olan inançları ve deneyimleri ve kendilerini örgüt olarak ifade ediş biçimlerini içeren kavramdır (Hatch 1997: 257). Dolayısıyla her örgüt üyesinin kendi geliştirdiği örgütsel kimlikleri vardır. Bunların toplamı ise örgütün kimliğini oluşturur. İstisnasız bir biçimde, her örgütün, her bir örgüt üyesinin örgütsel kimliğinin toplamından oluşan, örgütün değerleri, kuralları, alışkanlıkları ve kültürünü içeren bir örgütsel kimliği vardır ve bu kimlik açıkça örgüt hakkında bilgiler verir. Diğer bir deyişle, örgütün dışarıdan nasıl görüldüğüne dair fikir sunar ve örgütün yaşamını sürdürmesinde temel etkenlerden birini oluşturur. Bu nedenle olumlu bir örgütsel kimlik, örgüt için yaşamsal öneme sahiptir.

Örgütsel kimlik, olumlu olduğu takdirde bir aidiyet duygusu yaratacak, örgüt üyelerinin bağlılığı ve özdeşleşmesi olarak sonuçlanacak ve özdeşleşme düzeyini doğrudan etkileyecektir. Bireyin öz kimliğini bırakıp, örgütsel kimliğe sahip olması, yani kendini örgütsel kimliğiyle tanımlaması özdeşleşmenin başlatıcı unsuru olarak görülebilmektedir.

3.1.1.1. Kendini Sınıflama (benlik sınıflama/ öz sınıflama) teorisi

Sosyal kimlik teorisinin daha gelişkin ve daha öznel hali kendini sınıflama teorisidir ve sosyal kimlik teorisinden yola çıkılarak Turner vd. (1987) tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Kendini sınıflama teorisinin sosyal kimlik teorisinden farkı; gruplararası değil, grup içi sosyal kimlikleri dikkate almastır. Basit bir şekilde bireylerin kendini farklı düzeylerde sınıflandırması olarak düşünebilir.

Kendini sınıflandırma teorisi grup içi davranışlara odaklanır. Bireylerin kendileri ve gruptaki diğer üyeler, kendi grupları ve diğer gruplar arasında sınıflandırmalar ve ayrımlara gitmek yoluyla kendilerini ayırma durumudur (Hortaçsu, 1998: 56).

Bu kurama göre, insanlar örgüt üyesi, cinsiyet ve yaş grupları gibi çeşitli sosyal kategoriler içerisinde diğerlerini ve kendilerini sınıflandırma eğilimindedirler (Tajfel ve Turner, 1985: 15). Dolayısıyla kendilerini belirli gruplara dahil ederler. Bireyin, kendisini ait olarak gördüğü, içinde bulunduğu grup onun iç grubudur. Bunun dışında kalan gruplar ise dış grubu oluşturur. Birey, kendi iç grubunun özellikleri ve davranışlarıyla özdeşleşerek kendi öz kavramını

yitirmeye, grubun özellikleri ve davranışlarını sahiplenmeye başlar. Böylece bireyler kendi gruplarını sahiplenir, diğer grupları dışlar ve olumsuz olarak değerlendirir.

Bireyler olumlu bir sosyal kimlik edinme yönündeki eğilimlerinin etkisiyle kendi gruplarını, kendileriyle eşit düzeyde olan ya da kendilerinden biraz daha üstün olan bir kıyaslama grubuyla, gruplarını kayırarak karşılaştırırlar (Hortaçsu, 1998: 276). Bireylerin kendi düşünce, yetenek ve davranışlarını diğerleriyle karşılaştırma ve benlik saygısını gerçekleştirme güdüsüne sahip olmaktan ileri gelen bu durum, sosyal karşılaştırma kuramı olarak ele alınmaktadır. Kendini sınıflandırma ve sosyal karşılaştırma böylece birbirine yakın iki kavram olarak sosyal kimlik teorisinin iki sürecini oluşturur.

Dick v.d (2005: 191)'e göre kendini sınıflama teorisinde bireylerin yöneldiği üç farklı ayırım düzeyi vardır. Bunlar;

- Alt Düzey (Bireysel Düzey): Bireylerin kendilerini diğer bireyler ile karşılaştırdıkları düzeydir.
- Orta Düzey: Bireylerin, belli bir grubun üyesi olarak, kendi gruplarını ilgili dış gruplarla karşılaştırdıkları düzeydir.
- Üst Düzey: Bireylerin insan olarak kendini diğer türlerle karşılaştırdığı düzeydir.

3.1.1.2. Grup kavramı

Örgütsel Özdeşleşme kavramı sosyolojik ve psikolojik yanıyla bireyin grup ile olan ilişkileriyle yakından ilişkilidir. Örgütsel özleşleşmenin anlaşılmasında grup kavramını irdelemek faydalı olacaktır.

Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle iletişim içerisinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Koçel, 2003: 614). Bir gruptan bahsedebilmek için ilk unsur belirli amaçlar etrafında toplanmaktır. Ayrıca grup içerisindeki bireylerin birbirinin farkında olmaları ve birbirleriyle etkileşim halinde olmaları gerekmektedir.

İnsanlar sosyal birer varlık olarak, isteyerek ya da istemeyerek de olsa çok çeşitli gruplar içerisinde yer alır. En basit örneğiyle bireyin ailesi kendisi için bir gruptur. Öğrenim gördüğü kurumun bir bölümü veya sınıfı, sahip olduğu mesleğin oluşturduğu grup ya da desteklediğini spor kulübünün oluşturduğu üyelerin bir araya geldiği topluluklar kişinin dahil olduğu gruplara basit birer örnek olarak gösterilebilir. Kişiler, inançları, davranışları, tutumları doğrultusunda bu gruplara üye olurlar. Gruplara üye olmak, o grupların normlarını kabul etmek demektir ve grup içindeki etkileşimle beraber bir süre sonra gerek kişinin gruba katacağı, gerekse gruptan alacağı pek çok paylaşım mevcuttur. Zamanla uyum ve kültürel bir kaynaşma yaşanmaktadır. Başka bir deyişle kişi grubu etkileyebileceği gibi, grup tarafından da etki altına alınabilir, düşünce ve davranışlarının değişmesine neden olabilir. Bu etkiler grubun cazibesi, gücü veya kişiye yakınlığı olabildiği gibi, baskıya varan bir takım olgular da olabilir. Bazen kişi grupla öyle bir özdeşleşir ki; bazı davranışların yanlış olduğunu düşünse dahi, gruptaki diğer üyelere uyum sağlamak amacıyla, gruptan dışlanmamak veya ayıplanmamak gibi nedenlerden dolayı benzer davranışlar sergileyebilir ve bir süre sonra bu davranışın normal olduğunu dahi düşünmeye başlayabilir.

Örgütler içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunur. Biçimsel gruplar belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerden oluşur ve genellikle resmi bir yapısı vardır. Biçimsel olmayan gruplar ise örgüt üyeleri arasında, benzer ilgi alanları, tutumlar, inançlar etrafında toplanan kişilerden oluşur. Bu tür gruplar yararlı olabildiği gibi, kişiye, gruba ve örgüte zarar verebilecek niteliğe de bürünebilir. Bazen örgütlerde istenmeyen gruplaşmalar ortaya çıkabilir, üyeler arasında olumsuz rekabet, cephe alma veya düşmanlık boyutuna kadar gidebilen bir takım davranışları ortaya çıkarabilir, çatışmalar yaratabilir ve bu da örgüte büyük zararlar doğurabilir. Ancak olumlu ve yararlı gruplar, istenen özdeşleşmeyi sağlayarak örgüte ve doğal olarak örgüte büyük katkılar sağlamaktadır. Bu noktada grup için ve gruplararası iletişimin ve etkileşimin yönlendirilmesinde lidere büyük görevler düşmektedir. Başarılı bir yönetim ile bahsedilen grupların güdüleme gücünden faydalanarak, örgüt üyelerinin motivasyon düzeyleri, yaratıcılıkları, problem çözme becerileri, birbirleriyle sıkı ilişkiler kurmaları ve nihayetinde sosyal özdeşleşmeleri en üst düzeye çıkarılabilir. Bu da beraberinde Örgütsel Özdeşleşme'yi getirecektir.

Sosyal kimlik kuramının grup içi benzerlikler ve gruplararası farklılıklar üzerine odaklandığı düşünülürse, grup üyeleri arasında kimin kim olduğu, kimin

hangi gruba dahil olduğu veya kimin hangi gruba kendini yakın hissettiği, gruplar şeklinde oluşunun kabul edildiği ve bireyin kendini dahil ettiği durumlarla ilgili olan hususlar bizi sosyal özdeşleşmeye götürmektedir. Bu noktadan hareketle sosyal özdeşleşme, Ashforth ve Mael (1992: 104) tarafından ‘bireyin bir grup sınıflamasına ait olma algısıdır’ şeklinde tanımlanmıştır.

3.1.1.3. Sosyal Özdeşleşme

Sosyal özdeşleşme; “bazı insan gruplarında aidiyetin ve birlik olmanın algılanması” (Ashforth ve Mael, 1989: 21) ya da “kişinin belirgin bir gruba duygusal katılımı” (Van Dick ve diğerleri, 2004: 171) şeklinde tanımlanabilir (Tüzün, 2008: 1013). Kısacası bir gruba ait olma algısı olarak değerlendirilebilir.

Birey sosyal özdeşleşme yaşadığında grubuyla kendisini bir tutar, kendini tamamen gruba ait hisseder ve grubunu diğer gruplarla kıyaslama yoluna gider. Bahsedilen birey, grubu oluşturan üyeler algısına sahip olmaktan öte, grubun kendisini bir yapı olarak düşünür ve onunla özdeşleşir. Bu birey için kendi grubu ve diğer gruplar vardır ve kendi grubunu diğerlerinden üstün görür.

Bireyler grupla özdeşleşmeye başladığında, çoğunlukla grubun algılanan tipik özelliklerini kendi özellikleriymiş gibi düşünürler ve birbirlerini özdeş olarak algılamaya başlarlar. Böylece homojenleşip kimliksizleşirler. Grupla özdeşleşme gerçekteştiğinde grup değerleri içselleştirilir ve hatta bireyler grupta erime sürecine girerler. Grup üyeleri kendilerini az ya da çok grubun bir örneği olarak görmeye başladığında bireylerin farklı özellikleri önemsiz hale gelir (Arkonaç, 1999: 310’dan aktaran: Karabey, 2005: 13).

3.2. Özdeşleşme Kavramı, Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımlanması

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre özdeş; “her türlü nitelik bakımından eşit, ayırt edilemeyecek kadar benzer, aynı, bir” anlamındadır. Özdeşleşme ise “bir nesne ya da bireyin, bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). İngilizce Oxford Sözlüğü’nde “bir kimseye veya bir şeye yönelik güçlü sempati, anlayış veya destek duygusu” ya da “bir kişi veya nesne ile diğer bir kişi veya nesne arasında yakın bir bağlantının kurulması süreci” olarak tanımlanmaktadır (University of Oxford, 2006: 739).

Örgütsel davranış alanında en yoğun araştırma konularından birini oluşturan özdeşleşme kavramı, ilk kez psikanalizin kurucusu olan Sigmund Freud (1922) tarafından dile getirilmiştir. Freud'a göre özdeşleşme bireyin başka bireyle kurduğu duygusal bağlantıdır (Gautam vd, 2004: 302). Ancak, özdeşleşme kavramını ilk kez geniş bir biçimde ele alan çalışma 1935 yılında Harold Laswell tarafından yapılmıştır. Laswell'e göre özdeşleşme, bireyin başkalarıyla kurduğu duygusal bağa ilişkin rehber rol oynayan ve benzerlik algısı oluşturan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Silva, 2007: 7).

Özdeşleşme, ait olma, sadakat ve paylaşılan özellikler olarak ifade edilebilir (Lee, 1971: 214). İçselleştirme ve uyma davranışıyla birlikte sosyal etki sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Birey, kendisine etki eden davranışa uyum göstermekte, istekli ve etkilenmeye hevesli olduğunda bu etkiye uyum durumu artış göstermektedir. Böylece bireyin kişisel tatmini de gerçekleşmektedir (Kelman, 1958: 52).

Özdeşleşme, bireyin kimliği benimsemesi ve kendini bağdaştırması ile ortaya çıkmaktadır. Cheney (1983: 344) özdeşleşmeyi, hem bir süreç hem de bir çıktı olarak değerlendirmiştir. Özdeşleşmenin; inanışları, davranışları, niyetleri ve bunların toplamını temsil eden kısmını bir çıktı olarak ele almış, aynı zamanda özdeşleşmenin bir süreç olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Foote (1951: 21) özdeşleşmenin, bireyin bulunduğu çevrede arkadaş grubuyla etkili bir bağ kurmasına yönelik bir süreç şeklinde değerlendirmiştir (Yeşiltaş, 2012: 27).

Farklı disiplinlerde aynı çerçeve içerisinde ele alınan özdeşleşme kavramı, örgütsel davranışları açıklamada, örgüt içerisindeki kişilerin örgütle olan bağını açıklayıcı bir kavram olarak görülmektedir. Bu yaklaşımla, örgütler açısından özdeşleşme ele alındığında 'Örgütsel Özdeşleşme' kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel Özdeşleşme, uzun bir süre örgütsel yaşamı anlamak için anahtar yapı olarak görülmüştür. İster sosyolojik, sosyal psikolojik, retorik, yönetsel veya isterse iletişimsel çerçeveden bakılsın, özdeşleşme, bireyleri ve parçası oldukları örgütleri olumlu çıktılarla birleştiren bir yapıdır (Reardon, 2003: 10).

Literatür incelendiğinde, genel olarak çoğu araştırmacıların Örgütsel Özdeşleşme'nin, bireyin sosyal kimliğinin bir parçası ve örgütsel kimliğinin bir çıktısı olduğunu kabul ettikleri görülmektedir (Çakınberk vd, 2011: 93). Yani

Örgütsel Özdeşleşme, bireyin sosyal kimliğinin bir uzantısı olup, onun belirli bir grup sınıflamaya ait olduğunun algılanmasıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 104–105).

Nitekim Örgütsel Özdeşleşme kavramı Ashforth ve Mael (1989: 34) tarafından, “örgütle bir olma ya da örgüte olan aidiyetin algılanması” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel Özdeşleşme genel olarak; çalışanların, çalıştıkları organizasyon ve kurumları tanımlamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi veya örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi olarak ifade edilebilir (Dutton vd, 1994: 239-240).

Rousseau (1998: 217-219)’ya göre Örgütsel Özdeşleşme, bir departmana veya bir iş grubuna yönelik olarak bireyin kendini büyük bir örgütün içinde algılamasıdır. En temel anlamda Örgütsel Özdeşleşme, bireylerin hissettiği, daha ‘geniş bir örgüt kimliğinin parçası olma’ duygusudur. Örgütün “biz” kavramıyla kişiselleştirilmeye başlamasıdır.

Herhangi bir örgütle özdeşleşmek, bireyde örgüte psikolojik olarak mensubiyet oluşturmaktadır. Birey böyle bir mensubiyet duygusuyla birey, grup amaçlarını ve özelliklerini kendi amaçları ve özellikleriymiş gibi algılamakta ve olaylara bu açıdan yaklaşmaktadır. Bundan dolayı özdeşleşmede birey motivasyon sağlamakta; grup değeri, amaçları ve özellikleriyle kendi değerlerini ortak olarak algılamakta, bir tutmaktadır (Van Knippenberg, 2000: 360).

Örgütsel Özdeşleşme, birey ile örgüt arasında psikolojik bir bütünlük olarak da düşünülebilir. Birey, örgütle ne kadar fazla özdeşleşirse, örgütün değerleri, normları konularında da o kadar fazla ortaklaşa hareket etme duygusu ve davranışı oluşur. Bu noktada, bu ortak ilgiler çerçevesinde bireyin içsel motivasyonu artacaktır (Knippenberg ve Sleenbos, 2006: 574-581). Ayrıca Örgütsel Özdeşleşme, örgüt üyeleri ile örgütlerin değer ve kimlikleri arasında uyumlu davranışları artırmakta, örgütsel davranışları koordine etmekte kilit rol oynamaktadır (Shamir ve Kark, 2004: 117).

Edwards (2005: 207)’a göre, yukarıdaki yaklaşıma yakın bir şekilde, örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşmiş bireyler, örgütün amaç, hedef ve değerlerini kendi hedef, amaç ve değerleri gibi kabul etmekte, örgütün başarısı için çaba göstermektedirler. Örgütle özdeşleşen birey örgüt kararlarını kabul etmekte,

örgütsel normlara uygun davranış biçimlerini benimsemekte ve örgütün amaç ve değerlerini kendininkileriyle karşılaştırıp benzer alanları algılamaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012).

Miller vd. (2000: 629)'ne göre özdeşleşme, çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik sahalarını algılamalarını sağlar. Örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme olanağı sunar. Ayrıca örgütsel hedefleri ve değerleri kabul ederek belirsizliği azaltır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğiliminde olurlar, stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda kurumun menfaatini önde tutarlar. Örgütün değerlerine ve amaçlarına karşı tavır takınanlardan kendilerini ayırırlar. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler pozitif tutumlar geliştirir (Ann ve Boutwell, 2003: 3).

Tablo 3.1. Örgütsel Özdeşleşme'ye Yönelik Literatürdeki Farklı Tanımlamalar

| | |
|-------------------------|--|
| Brown (1969) | “Benlik tanımlamaya yanıt olarak, birey ve örgüt arasında özel bir ilişkinin oluşturulması” |
| Hall vd. (1970) | “Örgütün değerleriyle bireyin değerlerinin uyumlaştırılması süreci” |
| Lee (1971) | “Ait olma, bağlılık ve paylaşılan özellikleri içeren, bir gruba ya da örgüte ait olma hissi ve grup ya da örgütün diğer üyeleri ile amaç ve değerlerin paylaşılması” |
| Tajfel (1978) | “Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşması” |
| Cehoney (1983) | “Kişinin kendisini sosyal ortamdaki unsurlara bağlayan aktif bir süreç” |
| Rousseau (1988) | “Kişinin kendisini daha büyük bir örgütün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durum” |
| Ashforth ve Mael (1989) | “Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı” |
| Dutton vd. (1994) | “Çalışanların, çalıştıkları organizasyon ve kurumları tanımlamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi” |
| Pratt (2000) | “Örgütün kişinin benliğini tanımlaması hakkındaki bireysel inancı” |
| Scott ve Lane (2000) | “Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek” |
| Tak ve Aydemir (2004) | “Birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı oluşturan mekanizma” |
| Edwards (2005) | “Birey ve örgüt arasındaki psikolojik bağlantı” |
| Karabey ve İşcan (2007) | “Çalışanın benlik kavramında örgüt üyeliğinin belirgin bir yer edinmesi, onun kendisini bu üyelik ile tanımlaması ve bunun davranışlara yön vermesi” |

Tablodaki araştırmacıların, farklı yıllarda Örgütsel Özdeşleşme'ye yönelik getirdikleri tanımlara bakıldığında hemen hepsindeki ortak yaklaşım, bireyin örgütle kendini bir tanımladığı, kendini örgüte ait ve onun bir ayrılmaz parçası olarak hissettiği, amaçlarını, başarılarını ve başarısızlıklarını kendi amaçları, başarısı veya başarısızlığı gibi algıladığı, kader birliği hissettiği psikolojik bir durum olduğudur.

Birey, psikolojik mekanizma çerçevesinde gruba bağlılık, işbirliği, ortaklaşa davranışlar sergilemekte ve örgütün değerlerini paylaşmakta, bilişsel mekanizma çerçevesinde ise yorumlama yapmakta, böylece örgütsel olarak özdeşleşmektedir (Sammara ve Biggiero, 2001: 68). Birey kendi içinde bahsedilen aidiyeti, işbirliğini ve değerleri ne kadar içselleştirirse, bilişsel, davranışsal ve duygusal bir kavram olan Örgütsel Özdeşleşme de o ölçüde artmakta ve güçlenmektedir. Ashforth ve Mael (1989: 21-34), Örgütsel Özdeşleşme'nin bilişsel bir süreç olduğunu, aynı zamanda duygular ve davranışlarla bütünleştiğini, bu duygu ve davranışların öncül veya ardıl olarak ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Bahsedilen bu öncül ve ardıllar daha geniş bir şekilde bölüm sonunda ele alınmıştır.

Örgütlerde her bir bireyin örgütle olan özdeşleşme düzeyi birbirinden farklı şekilde gerçekleşir (Eicholtz 2001: 5) ve örgütsel özdeşleşme sürekli değişen ve etkilenen bir yapıya sahiptir.

Bireylerin örgütle özdeşleşmesinin altındaki nedene ilişkin yaygın bir görüşe göre bireyler, öz saygı ve aidiyet duygularını tatmin etmek, bu yöndeki ihtiyaçlarını karşılamak isteği sonucunda örgütle özdeşleşme yoluna gitmektedirler (Vora, 2003: 182). Diğer bir deyişle Örgütsel Özdeşleşme davranışının temelinde benlik geliştirme ihtiyacı yatmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20-39). Örgütsel Özdeşleşme, bireyin kendi benlik bağlamının örgütün özellikleriyle örtüştüğünü algıladığı durumda gerçekleşir. Dolayısıyla kendi benliğiyle örgüt tanımlaması arasındaki 'bilişsel bağ' veya benlik kimliği ile örgütün yapılandığı 'bilişsel imaj' arasındaki örtüşmedir (Dutton vd, 1994: 223-240). Bu noktadan hareketle, bireyin bu ihtiyacı ve örtüşme algısı doğrultusunda örgüt içi bir takım güdüleyici unsurlar eklendiğinde özdeşleşme kolaylaşmaktadır. Bireyin örgüte duyduğu güven, inanç, bağlılık, örgüt içerisindeki diğer bireylerle ilişkiler ve iletişimi, liderin davranışları, örgütün imajı, iş tatmini, örgütte çalışılan süre ve hatta demografik faktörlere kadar pek çok unsur özdeşleşmenin gerçekleşmesinde katkı

sağlamaktadır. Özdeşleşme süreci sonunda bireyler kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmekte, örgüt ile ve örgütteki diğer bireyler ile ortak özellikler ve davranışlar sergilemektedir. Bu süreç de uzun zaman alan bir süreçtir.

3.3. Örgütsel Özdeşleşme'nin Tarihsel Gelişimi

Literatür incelendiğinde, özdeşleşme kavramının geniş bir şekilde ele alınışının Harold Laswell'in 1935 yılındaki çalışmasına dayandığı görülmektedir. Özdeşleşme kavramının örgütsel bir biçimde ortaya çıkışı ve bilimsel olarak ele alınışı da ilk olarak Edward Tolman 1943 yılındaki çalışmasında gerçekleşmiştir. Tolman (1943: 142), çalışmasında özdeşleşmeyi bir bireyin kendini bir gruba ait olarak hissetmesi olarak ele almıştır. Tolman'ın ardından 1951 yılındaki çalışmasıyla Nelson Foote (1951: 21), oluşturduğu motivasyon teorisinde Örgütsel Özdeşleşme'ye işaret etmiş, bireylerin özdeşleşme eğiliminde olduklarını öne sürmüştür, Örgütsel Özdeşleşme'ye bireyin etkin bir biçimde gruba ve üyelerine bağlandığı bir süreç olarak tanım getirmiştir.

Örgütsel Özdeşleşme'ye ilişkin ilk model 1958'de March ve Simon tarafından geliştirilmiş ve Örgütsel Özdeşleşme geniş çaplı bir biçimde irdelenmiştir. Bundan sonraki süreçte Örgütsel Özdeşleşme yaklaşımı yoğun bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Özellikle birbirine yakın tarihlerde, 1969'da Brown, 1970'de Patchen, 1971'de Lee, 1970 ve 1971 yıllarında Hall, Schneider ve Nygren'in çalışmalarıyla Örgütsel Özdeşleşme teorileri gelişmeye başlamıştır.

1980'lere gelindiğinde Örgütsel Özdeşleşme yaklaşımına en önemli çalışmalardan biri 1983'de Cheney tarafından geliştirilmiştir. Cheney, Örgütsel Özdeşleşme'nin analizini gerçekleştirebilecek ilk ölçeği geliştirmiştir. Patchen'in çalışmasında öne sürdüğü Örgütsel Özdeşleşme öğelerini çalışmasına esas almış ve geliştirmiş, Tompkins ile beraber çeşitli analizler gerçekleştirmiştir.

1989 yılında Ashforth ve Mael'in yaptıkları çalışma Örgütsel Özdeşleşme'nin örgütsel psikolojiye uyarlanması konusunda öncü olmuş ve başyapıt haline gelmiştir. Ashforth ve Mael çalışmalarında, ilk olarak Tajfel (1978), Tajfel ve Turner (1979) tarafından geliştirilen "Sosyal Kimlik Teorisi" üzerine odaklanmışlar, ilk kez örgüt literatürüne uyarlamışlar ve Örgütsel Özdeşleşme'nin temelini oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Sonraki çalışmalara ışık tutacak bu çalışma aynı zamanda Örgütsel Özdeşleşme'nin

kavramsallaştırılmasında sosyal kimlik teorisinin esas alınmasını sağlamış, böylece özdeşleşme kavramının zeminini sağlamlaştırmıştır.

Ashforth ve Mael bu çalışmada sosyal kimlik teorisini kuramsal örgütsel literatüre dahil ederek, örgüt üyelerinin, örgüt kimliğinin çekiciliğini ve prestijini yüksek oranda algıladıklarında özdeşleşmenin gerçekleştiğini, örgütün benzersiz algılanışıyla paralel şekilde özdeşleme potansiyelinin arttığını ortaya koymuşlardır (Tüzün, 2006: 82). Bu çalışma ayrıca örgütsel davranışın yanı sıra örgütsel iletişimin üzerine odaklanmıştır. Çalışmanın bir diğer önemi de yazarlar tarafından Örgütsel Özdeşleşme'yi tüm boyutlarıyla ele alan ve bu konudaki çalışmalara ışık tutan "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği"nin geliştirilmiş olmasıdır.

1990'ların başında Mael, Ashforth ile beraber önemli çalışmalarda bulunarak kavrama katkı sağlamıştır. Mael ve Ashforth (1992), Mael ve Ashforth (1995) çalışmaları Örgütsel Özdeşleşme kapsamında önemli yapıtlar kabul edilmiştir. 1994'te Dutton, Dukerich ve Harquail önemli çalışmalardan birine imza atmışlar ve Örgütsel Özdeşleşme kavramının örgütsel kimlikle ilişkisini ortaya koymuşlar, bireyin örgüt kimliğininin öz kimliğinin ötesine geçip daha belirgin hale geldiği bir süreç olarak tanımlamışlardır. 1998 yılında Rousseau örgütsel özdeşleşmeyi konu alan çalışmaya imza atmış diğer yazarlardan farklı şekilde Örgütsel Özdeşleşme'nin, duruma bağlı özdeşleşme ve derin yapılandırılmış özdeşleşme olarak iki ayrı süreçte incelenebileceğini öne sürmüştür. Duruma bağlı özdeşleşme bireyin örgüt ile ortak çıkarlar hissettiğinde ortaya çıkmakta, derin yapılandırılmış özdeşleşme ise bireyin örgütün temel özelliklerini ve davranışlarını kendi benliğiyle bütünleştirmesi ve içselleştirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla birincisi daha kolay ve hızlı bir süreçken, ikinci süreç daha uzun ve karmaşıktır (Rousseau 1998: 218).

2000'li yıllarda Örgütsel Özdeşleşme konusunda önemli çalışmalardan biri Van Dick (2001) tarafından ortaya konulmuştur. Van Dick'in yarattığı fark, Örgütsel Özdeşleşme'yi 4 boyutta ele almasıdır. Daha sonraki çalışmalarda da (Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick vd, 2004; Van Dick vd, 2005; Van Dick vd, 2006) farklı düzeylerde gerçekleşen özdeşleşmeyi çeşitli analizlerle ortaya koymuşlardır. Yakın yıllarda Ashforth'un çalışmaları yine bu konuya odaklanmıştır. Ashforth ve Johnson (2001), Kreniner ve Ashforth (2004), Ashforth, Harrison ve Corley (2008), Örgütsel Özdeşleşme kavramını zenginleştirici çalışmalarda bulunmuşlardır.

3.4. Örgütsel Özdeşleşme'nin Önemi

Örgütsel bağlam içinde Örgütsel Özdeşleşme'nin önemi örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir (Tüzün, 2006: 83). Örgütsel Özdeşleşme kavramı, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan kilit bir psikolojik kavram olması bakımından önemli bir potansiyele sahiptir (Edward, 2005: 207).

Örgütsel Özdeşleşme bireyin kendisi açısından, lider açısından ve örgütsel düzey açısından büyük önem arz etmektedir. Bireylerin kendilerini örgütle bir tanımlamaları, örgüte sıkı sıkıya bağlanmalarıyla birlikte kendilerini daha motive olmuş, daha güçlü ve mutlu hissedecekleri düşünülmektedir. Diğer yandan daha sıkı insan ilişkileri ve sağlıklı bir iletişimi de beraberinde getirmekte, belirsizlikleri ortadan kaldırmakta ve bireylerin güdülerine olumlu sonuçlar getirmektedir. Bireyin örgüt içerisinde kendini daha değerli hissetmesi, öz saygısını ve öz yeterliğini artırmakta, benliğini geliştirmesi için de ön ayak olmaktadır. Aynı zamanda bireyin aidiyet duygusunu da tatmin etmektedir. Böylece bireye daha sağlıklı ve pozitif tutum ve davranışlar sağlamaktadır.

İşçan (2006: 161), çalışanların örgütle özdeşleşmeleri sonucu, bilişsel ve duyuşsal boyut açısından da yaptıkları işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale geldiğini ve böylece onları daha fazla motive ettiğini belirtmiştir. Ayrıca özdeşleşme, işgörenlerin örgütte kalma istekliliğini artırmakta, örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelip, örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf etmektedirler.

Mael ve Ashforth (2001: 200)'a göre Örgütsel Özdeşleşme birey için çalışma yaşamını daha anlamlı hale getirmektedir. Örgütü sahiplenen birey, yaptığı işin önemli olduğunu düşündüğü, kendisini örgütün bir parçası olarak hissettiği, örgütün başarılarını kendi başarısı gibi gördüğünden dolayı, örgütün başarısı için çaba sarf etmektedir. İçinde bulunduğu örgüt başarıya ulaştığında kişisel doyum da hissetmektedir. Böyle bir ilişki söz konusu olmadığında ise birey örgütte kendini mutsuz, güvensiz hissetmekte, sadakat duygusu gelişmediğinden işten ayrılma eğilimi kuvvetlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında özdeşleşmenin sağlanması bireyin iş yaşamında da hayati önem arz etmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalar bireylerin örgüt içerisindeki performansları, verimlilikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu yönde, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyetleri gibi davranışlarla olumsuz yönde ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1-2). Bunun yanında, Shamir ve Kark (2004: 115), Örgütsel Özdeşleşme'nin, motivasyon, performans, örgütsel sadakat, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık konularıyla bağlantılı olduğunu bulgulamışlardır. Yüksek düzeyde örgütüyle özdeşleşen bireyler kendilerini örgütün temsilcisi olarak algılamakta, işle ilgili ve stratejik kararlarında örgütün çıkarlarına öncelik vermekte, örgütün değer ve amaçlarını reddedenlerden kendilerini izole etmektedirler (Miller vd, 2000: 629). Bu bireylerin, örgüte gönüllü olarak her türlü desteği vereceği, örgütü her türlü alanda savunacağı ve örgütün amaçlarına ulaşması için gösterebileceği tüm çabayı göstereceği düşünülmektedir. Tüm bu davranışlar da dolaylı olarak, üretkenliğin ve verimliliğin artmasını, maliyetlerin düşmesini, daha yüksek seviyede koordinasyon ve örgüt içi işbirliğini, örgütün çevresel değişikliklere daha kolay adapte olmasını, genel anlamda örgütün performansının her alanda yükselmesini sağlayacak zemini oluşturacaktır (Aksoy ve Ertürk: 2014: 262-262).

Bu sebeplerden dolayı günümüzün belirsizlik ortamına karşı, örgütlerin yüksek seviyede çalışan özdeşleşmesini sağlayan sistemleri kurmaları zorunludur (Barker ve Tompkins, 1994: 223-225).

Bu bilgiler bir yana, güçlü bir özdeşleşme olumlu tutumlar sağlayabileceği gibi, aşırı derecede özdeşleşmenin de zararlı olabileceği hususu gündeme gelebilir. Normalden fazla özdeşleşmiş birey, örgüt içerisindeki problemleri, hataları görmemezlikten gelme veya kabullenmeme gibi davranışlar sergileyebilir. Aşırı özdeşleşmeye bağlı olarak etik dışı davranışlar sergileyebilir veya etik dışı oluşumlara göz yumma eğiliminde olabilir. Yine bu bakış açısıyla, örgütün herhangi bir başarısızlığı, bireyi moral bozukluğuna, motivasyon kaybına götürebilir, mutsuz hissettirebilir, bu nedenlerle yanlış kararlara ve davranışlara itebilir. Bu nedenle sağlıklı bir Örgütsel Özdeşleşme zemini hazırlamak hayati önem taşımaktadır. Herşeyin aşırısı olumsuz olduğu gibi, özdeşleşmenin aşırısı da negatif sonuçlar doğurabileceğinden, örgüt liderleri bu konuya hassasiyet göstermeli, dengeyi iyi ayarlamak konusundaki sorumluluğunun bilincinde olmalıdır.

3.5. Örgütsel Özdeşleşme'nin Ögeleri ve Boyutları

Örgütsel Özdeşleşme ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar, Örgütsel Özdeşleşme'nin birbirinden farklı bir takım öğelere ve boyutlara sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Patchen 1970 yılında gerçekleştirdiği çalışmada Örgütsel Özdeşleşme'nin üç ögesi olduğunu öne sürmüştür. Bunlar (Tidwell, 2005: 449-467);

- Benzerlik (Paylaşılan değer, amaçlar ve özellikler bakımından)
- Üyelik (Güçlü bir aidiyet duygusu, örgütle gurur duyma hissi)
- Sadakat (Örgüte ve amaçlarına yönelik yoğun ilgi ve destek)

Cheney de daha sonraki yıllarda birebir bu üç öge üzerinde durmuş, Patchen'in çalışmasını desteklemiştir. 1971 yılında Lee, çalışmasında benzer şekilde Örgütsel Özdeşleşme'nin ait olma, sadakat ve paylaşılan özellikler öğelerini içerdiğini savunmuştur (Lee, 1971: 214-215). Yine 1970 yılında Hall vd. (1970:177) yaptıkları çalışmada benzer bir yaklaşım sergilemiş, ancak farklı şekilde, dördüncü bir öge olarak “duygusal bağlılık” ögesine de değinmişler, Örgütsel Özdeşleşme'nin sonucunda örgütle birey arasında oluşan duygusal bağın dördüncü bir ögeyi oluştuğunu öne sürmüşlerdir.

Van Dick vd. (2004: 171-191), özdeşleşme sürecinde birey ve örgüt arasındaki ilişkiler bakımından aşağıdaki dört ögenin bulunduğunu belirtmiştir;

- Bireylerin örgüte olan duygusal bağlılığından oluşan duygusal öge,
- Bireylerin örgüte üye olma bilincinden oluşan bilişsel öge,
- Bireylerin örgüte değer biçmelerinden oluşan değerlendirici öge
- Bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarından oluşan davranış ögesi

Bu konuda çalışmalar yapmış olan Becker (1992), Becker vd. (1996), Ellemers vd. (1998), Meyer ve Allen (1997), Van Knippenberg ve Van Schie (2000) ve Van Dick ve Wagner (2002: 132), birbirlerine paralel şekilde Örgütsel

Özdeşleşme'nin dört farklı odak grubunda düşünülebileceğini belirtmişlerdir. Bunlar;

- 1) Bireyin kariyeri ile özdeşleşmesi
- 2) Bireyin çalışma birimi veya grubu ile özdeşleşmesi
- 3) Bireyin bir örgütün tamamıyla bir bütün olarak özdeşleşmesi,
- 4) Bireyin uzmanlığı (meslek grubu) ile özdeşleşmesi.

Bu noktada, konuya ilişkin olarak Ashforth ve Mael (1992:106) Örgütsel Özdeşleşme'nin meslek grubu özdeşleşmesi ile ayrı ele alınması gerektiğini, Örgütsel Özdeşleşme'nin bireyin kendini örgütle bir tanımlaması iken mesleki özdeşleşme bireyin kendini yaptığı iş veya meslek ile bir tanımlaması olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla meslek grubu özdeşleşmesi diğerlerinden ayrılmaktadır.

Literatürde Örgütsel Özdeşleşme için geliştirilmiş bir takım modeller vardır. Bu noktada bu modellere göz atmak faydalı olacaktır.

3.6. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

3.6.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Model, Kreiner ve Ashforth'un 2004 yılında yaptıkları "Evidence toward an expanded model of organizational identification" adlı çalışmaya dayanmaktadır. Bu model, örgüt içerisindeki bireyin örgütle olan bağını tanımlamaya çalışmış, bireyin kendini tanımlamada örgütsel bağlar aracılığı altında çeşitli yollar kullandığını öne sürmüştür. Bu şartlar altında Örgütsel Özdeşleşme'nin, bireyin örgütle bağını tanımlamada kullanılabilecek dört boyutu vardır. Bunlar (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1-27);

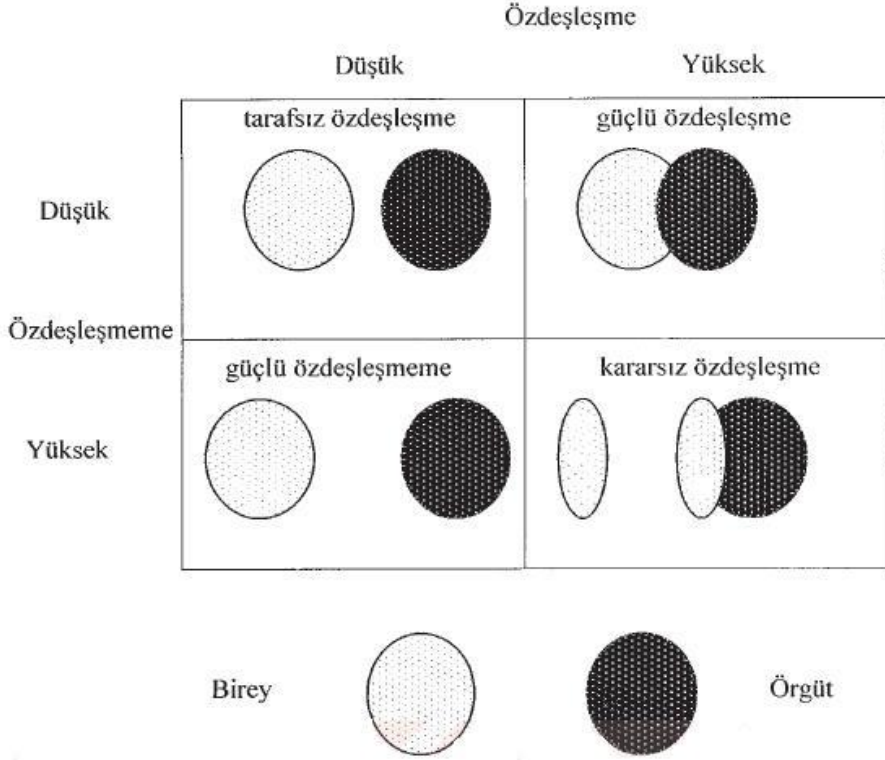
- Özdeşleşme
 - Özdeşleşmeme: Bireyin kendini örgütle birlikte tanımlamaması, bir tutmaması, ayrı ele alması, düşünce ve davranışlar bakımından bağ kurmaması, kendini örgütten ayırıştırmasıdır. Ancak özdeşleşmeme durumu, özdeşleşmenin tam zıttı değil, farklı bir değişken olarak ele alınmalıdır. Özdeşleşmede,

örgütün olumlu taraflarıyla birey arasında gerçekleşen bir bağ iken; özdeşleşmeme örgütün olumsuz taraflarıyla gerçekleşmektedir. Birey ile örgüt arasındaki değerlerdeki uyumsuzluk ne kadar güçlü hissedilirse, özdeşleşmeme davranışı da o kadar güçlü olmaktadır. Bu da bir süre sonra, örgütte istenmeyen, zarar doğurabilecek bir takım düşünce, tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Eğer abartılı bir şekilde güçlenirse, bu kez bilinçli olarak olumsuz davranışlara yönelme, örgütsel değerlerin zıttına girme ve hatta örgüte zarar verme noktasına varabilmekte, tehlike arz edebilmektedir.

- **Kararsız Özdeşleşme:** Bireyin örgüt içerisindeki bazı özelliklerini kabul edip, bazı özelliklerini ise reddetmesi halinde meydana gelen bir durumdur. Dolayısıyla bireyler hem özdeşleşme, hem özdeşleşmeme hareketi gösterebilirler. Birey bazen örgütün tamamıyla değil de, sadece bir bölümüyle özdeşleşebilmekte, bazen örgütün tamamıyla özdeşleşip, bir bölümünü reddetme davranışı gösterebilmektedir. Bu durumda kararsız özdeşleşme kavramından bahsedilmektedir. Örgüt ile özdeşleşmeme durumunda olumsuz duygulardan bahsedilirken, tarafsız özdeşleşmede ise hem olumsuz hem de olumlu duygular bir arada oluşabilmektedir (Pratt, 2000: 485).

- **Tarafsız Özdeşleşme:** Bireyin örgüt ile özdeşleşmek konusunda tarafsız tutum sergilemesi, ne özdeşleşme, ne de özdeşleşmeme davranışı göstermemesi durumudur. Bireyin, özdeşleşmenin ve özdeşleşmemenin yokluğuna dayanan bir şekilde kendini tanımlamasıdır. Bu durumda bireyin örgütten bağımsız bir kimlik geliştirdiği veya örgüt ile bütünleşik bir kimlik geliştirdiği söylenemez. Bilinçli olarak pozitif veya negatif tavırda bulunmayıp, nötr bir yaklaşım sergilenmesinden ibarettir.

Kreiner ve Ashforth'un bu çalışması sonucunda analizlerle yukarıda sayılan dört boyutun birbiriyle ayrıştığı desteklenmiştir. Kreiner ve Ashforth tarafından çalışmayı görsel olarak destekleyen ve dört boyuttan oluşan model aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir;



Kaynak: (Keiner ve Ashforth, 2004).

Şekil 3.1. Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

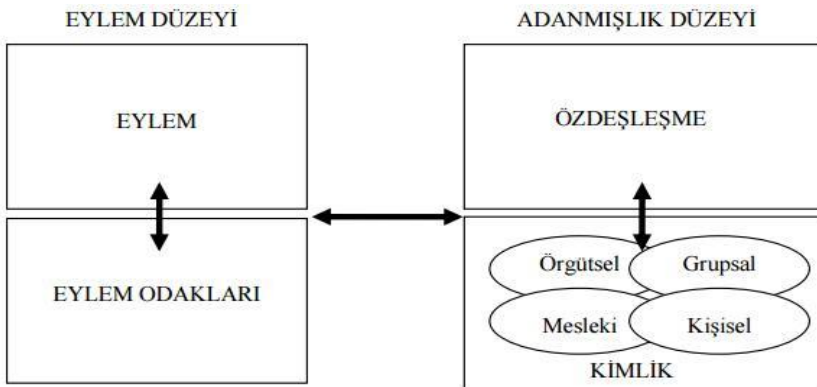
Şekilde 3.1’de görüldüğü üzere model, birey ile örgüt arasındaki etkileşimler bakımından özdeşleşme ve özdeşleşmeme ekseninde kurulmuştur. Hem özdeşleşmenin, hem de özdeşleşmemenin yüksek olduğu durum kararsız özdeşleşme olarak gerçekleşmektedir. Hem özdeşleşmenin, hem de özdeşleşmemenin düşük bir şekilde ortaya çıkması tarafsız özdeşleşmeye işaret etmektedir. Son olarak özdeşleşmenin yüksek, özdeşleşmeme düşük şekilde gerçekleştiğinde güçlü özdeşleşme, tam tersi durumda ise güçlü özdeşleşmemenin ortaya çıktığı gözlemlenebilmektedir.

3.6.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli

Hem kimliğin, hem de özdeşleşmenin zaman ve durum açısından değiştiği düşüncesine sahip olan Scott, Corman ve Cheney (1998) tarafından yapılan çalışma, örgütlerdeki çoklu özdeşleşme yapısını, yapısalcı teori çerçevesinde incelemekte, Giddens'in 1984 yılında geliştirdiği yapısalcı teoriye dayanmaktadır. Giddens (1984) tarafından geliştirilen yapısalcı teori, sistem ve yapı arasındaki ikilik üzerine odaklanmış, özdeşleşmeyi sistem, kimliği ise yapı olarak ele almış ve özdeşleşme ile kimliği bir modelde bütünleştirmiştir (Scott vd, 1998: 301-302).

Bu modele durumsal eylem kavramını ekleyerek geliştiren Scott, Corman ve Cheney'in çalışmasında özdeşleşme, adanmışlık süreci ve bu sürecin bir ürünü olarak ifade edilmiştir. Yapısal özdeşleşme modeli, özdeşleşme sürecini üç anahtar unsur ile bütünleştirmiştir. Bunlar, yapının ikililiği (duality of structure), yapının bölgeselliği (regionalizational of structures) ve durumsal eylem (situated activity) olarak belirtilmiştir (Scott vd, 1998: 299-302'den aktaran: Tiktaş, 2012: 62).

Yapının ikililiği, kimliği bir yapı, özdeşleşmeyi de bir sistem olarak almak suretiyle adanmışlık sürecini oluşturduğunu vurgulamakta, kimliği örgüt içerisindeki bireyler tarafından yararlanılan kaynaklar ve kurallar, özdeşleşmeyi ise çeşitli sosyal birleşmeler ve hedeflere bağlılığın düzeylerini içeren davranışlar olarak açıklamaktadır. Özdeşleşme, insanlara rehberlik eden kimlikler tarafından sunulan dinamik ve sosyal bir süreçtir. Kimlik yapısının benimsenmesi özdeşleşmenin oluşumunu sağlamaktadır (Scott vd, 1998: 302- 308).



Kaynak: (Scott vd, 1998: 307'den aktaran Fındık, 2011: 83)

Şekil 3.2. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik- Özdeşleşme İkiliği

Yapının bölgeselliği, kimliklerinin yapısını, birbiriyle ve özdeleşmeyle ilişkisini ortaya koymak için ortaya atılmış bir kavramdır. Örgütsel Özdeleşme'yi ifade edebilmek için örgütsel kimlik kaynaklarını kullanan bireyin örgüt içinde birçok kimliğe sahiptir. Yapının bölgeselliği de bu kimliklerin tanımlanması ve özdeleşmeyle ilişkisini anlamak için kullanılmaktadır. Bu modelde dört bölgenin varlığına işaret edilmiştir (Scott vd, 314-318);

- Tek ve Örtüşen Bölgeler (Unique and Overlapping Regions): Her kimlik bölgesi, diğerlerinden farklı ve uyumsuz olabileceği gibi, birbiriyle eşleşen ve uyum gösteren kimlik bölgeleri olabilmektedir.

- Ön ve Arka Bölgeler (Front and Back Areas): Olumlu özdeleşmeyle bağdaşan bölgeler ön, olumsuz özdeleşmeyle bağdaşan bölgeler ise arka bölgeler olarak ifade edilmektedir.

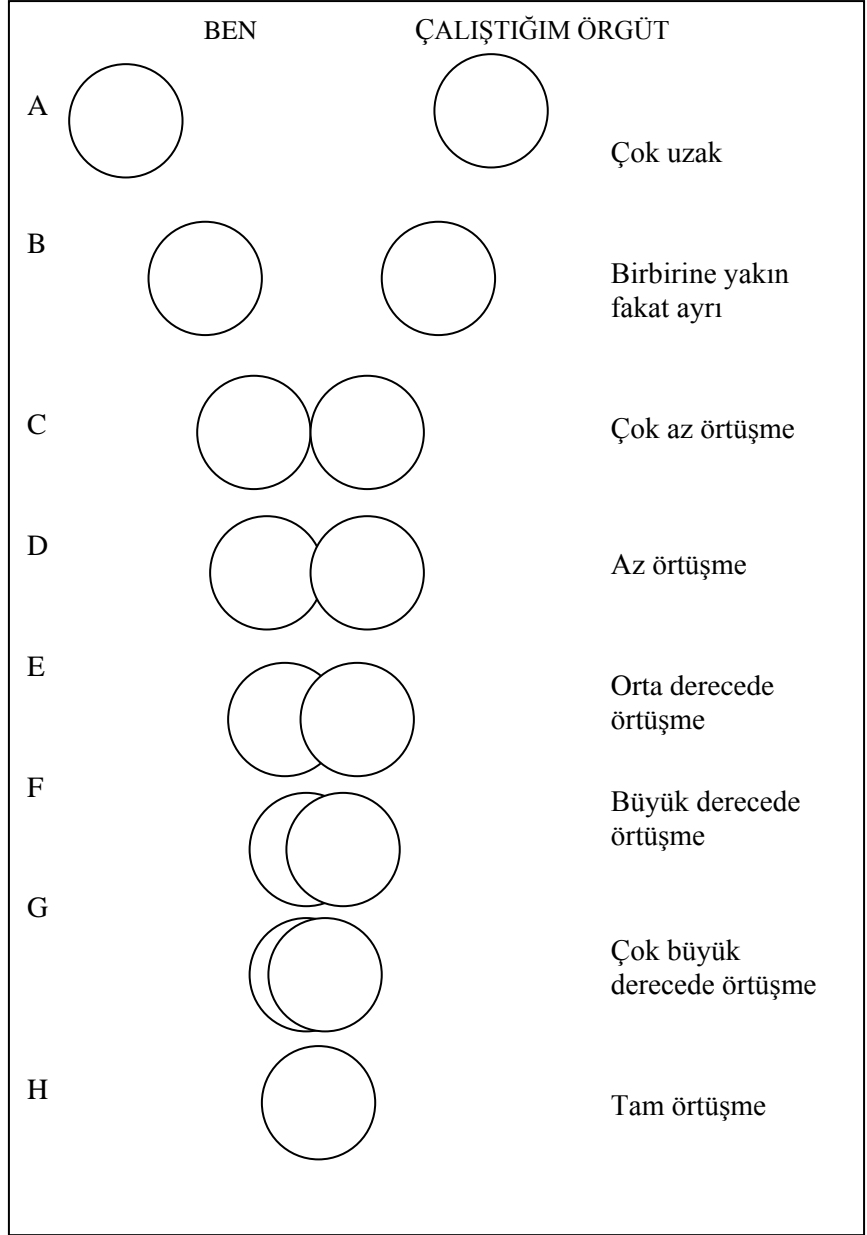
- Kimlik Büyüklüğü ve Konumu (Identity Size and Position): Kimliğin büyüklüğü, birey için ifade ettiği anlamla ilişkilidir. Kimliğin birey için önemi arttığı ölçüde özdeleşmesinin de arttığı düşünülmektedir. Kimliğin konumu ise kimliklerin birbirlerine yakınlık ve uzaklık ölçülerini, birbiriyle olan alakalarını ifade etmektedir.

- Kimlik Kullanım Süresi (Identity Tenure): Bu noktadaki düşünce, bireyin bir kimliği ne kadar süre kullandığıyla ilişkili olarak özdeleşme derecesinin değiştiiğidir. Bu mantıkla kullanılan kimliğin süresi ne kadar uzarsa özdeleşme derecesi o ölçüde artmakta, özdeleşme kolaylaşmaktadır.

Durumsal eylem ise modelin üçüncü ve son unsuru olarak en önemli süreci olarak görülmektedir. Özdeleşmenin zamana ve duruma göre değiştiiğinin bir göstergesini oluşturmaktadır (Scott vd, 1998: 319). Bu süreç, hangi durumların özdeleşmeye yol açtığı veya kolaylaştırdığı üzerine yapılır. Bireylerin içinde buldukları durumdan etkilenerek özdeleştikleri, özdeleşme düzeylerinin bazı hallerde perçinlendiği düşünülmektedir. Kriz durumlarında bireylerin bir araya gelme, örgütüne tutunma güdülerinden dolayı daha fazla özdeleşme davranışı gösterdikleri düşünülmektedir.

3.6.3. Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme ölçeği

Bergami ve Bagozzi 2000 yılında yaptıkları çalışmada, bireyin öz kimliği ile örgütsel kimlik arasındaki örtüşmenin hangi derecede gerçekleştiğini saptamak amacıyla basit, anlaşılır bir grafiksel ölçek kullanmışlardır. Bu ölçeği görsel ve yazımsal ifadelerden oluşturmuşlar, yanıtlayıcılardan kendi kimlikleri ile örgütsel kimliklerinin birleştiği noktayı görseldeki şekillerden birini işaretlemek suretiyle göstermelerini istemişlerdir. Böylece yanıtlayıcının Örgütsel Özdeşleşme düzeyi ortaya çıkmaktadır. Şekil 3.3'de görüleceği üzere soldaki daireler bireyin kendisini, sağdaki daireler ise örgütünü temsil etmektedir. Örtüşme derecesine göre azdan çoğa ve en sonunda tam örtüşmeye kadar daireler sıralanmaktadır.



Kaynak: (Bergami ve Bagozzi, 2000: 566)

Şekil 3.3. Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

3.7. Örgütsel Özdeşleşme'nin Öncülleri

Sosyal kimliğin bireyin tutumları ve davranışları için bir temel oluşturmasına benzer şekilde Örgütsel Özdeşleşme de bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışları için bir temel oluşturmaktadır (Knippenberg, 2000: 138). Bu durum, Örgütsel Özdeşleşme'nin örgütler ve üyeleri üzerinde ne ölçüde önemli etkiler yarattığını açıkça ortaya koymaktadır (İşcan 2006: 162'den aktaran Polat, 2009: 41).

Örgütsel Özdeşleşme'nin öncülleri araştırıldığında akla ilk gelebilecek seçenek demografik faktörlerdir. Nitekim çeşitli araştırmalar da demografik faktörleri bireysel öncüller olarak ele almıştır. İşcan (2006: 173), cinsiyet demografik değişkeninde farklılaşma sonucuna dikkat çekmiş, erkeklerin özdeşleşme düzeyinin daha yüksek olduğunu saptamıştır. Aynı çalışmada İşcan (2006: 163) kıdem ile Örgütsel Özdeşleşme'nin pozitif anlamlı ilişkide olduğu sonucuna ulaşmış, kıdem arttıkça özdeşleşme düzeyinin de arttığını belirlemiştir. Hall ve Schneider (1972: 340) de aynı şekilde bireyin örgütte yer alma süresinin Örgütsel Özdeşleşme ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu saptamışlardır (Güngör, 2010: 45). Fakat Örgütsel Özdeşleşme literatüründe başkaca demografik faktörlerin bir farklılık yaratmadığı, Örgütsel Özdeşleşme ile pozitif ilişkide olmadığı bilgisi karşımıza çıkmaktadır.

Bunların dışında birey, özellikler bakımından ele alındığında, bu konuda çalışma yapan Hall vd. (1970: 177), bireyin taşıdığı özellikler ile örgütün sahip olduğu özellikler birbiriyle benzeştiğinde Örgütsel Özdeşleşme düzeyinin de artış gösterdiğini vurgulamışlardır. Örneklendirmek gerekirse, risk almayı sevmeyen bir birey, ihtiyatlı bir yapı gösteren örgüt ile özelliklerini benzeştirecek ve özdeşleşme düzeyi artacaktır. Söz gelimi serbest bırakıcı özellik gösteren bir örgüt içerisinde serbest çalışmayı seven bir bireyin özdeşleşmesi daha kolay olacaktır.

Örgütün dış imajı, Örgütsel Özdeşleşme'nin en önemli öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir. Birey, kendi özellikleri, düşünce yapısı, fikirleri, idealleri, değerleri ile örgütün imajını ne kadar bağdaştırırsa Örgütsel Özdeşleşme düzeyinin de artacağı düşünülebilir. Dolayısı ile örgütün dış imajı kişiyi bu yönde etkilemekte, Örgütsel Özdeşleşme ile ilişki göstermektedir. (Dutton vd, 1994: 240-250; Dukerich vd, 2002: 527; Bergami ve Bagozzi, 2000: 573; Mael ve Ashforth, 1992: 103-123; Huggins vd, 1998: 724-749; Lipponen vd, 2005: 97-112, Karabey

ve İşcan, 2007: 231-241). Örneğin doğaya, yeşile, hayvanlara karşı duyarlı olan bir birey, bu değerlere verdiği önemle imajını pekiştirmiş bir örgüte kendini daha yakın hissedecek ve özdeşleşme düzeyi artacaktır. Ayrıca bireyin sosyal statüsü ile örgütün statüsünün uyuşması durumu da bu bakış açısıyla incelendiğinde farklı bir öncül olarak ele alınabileceği görülmektedir. Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği de yine bu bağlamda ele alınabilir. Bireylerin toplum tarafından kabul edilmiş, saygın, ünlü, güçlü kimliğe sahip örgütlerle özdeşleşmesi de kolaylaşmaktadır.

Başka bir çalışmada Hall ve Schneider (1972: 340- 350) Örgütsel Özdeşleşme ile iş tatmininin pozitif anlamlı bir ilişkide olduğu sonucunu bulmuşlardır. Aynı şekilde yapılan başkaca çalışmalarda (Mael ve Ashforth, 1992: 108; Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 108) bu pozitif anlamlı ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla iş tatmini yüksek olan bireylerin Örgütsel Özdeşleşme düzeyinin de yüksek olduğu söylenebilir.

Bireylerin içinde buldukları psikolojik durumlar da öncül olarak ele alınabilir. İşcan (2006: 173) bu yönde gerçekleştirdiği çalışmada olumlu ruh haline sahip olan bireylerin Örgütsel Özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kreiner ve Ashforth (2004: 18-20)'un çalışmasında da bireylerin olumlu ruh hali ile özdeşleşme ihtiyacı Örgütsel Özdeşleşme'yi olumlu yönde, sinizm ile rol içi çatışması ise olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine bireyin duygusallık durumunun da Örgütsel Özdeşleşme'yi etkilediği söylenebilir. Ashforth ve Mael (1992: 103-123) duygusallık ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki pozitif anlamlı ilişkiyi saptamışlardır.

Bundan başka, liderin özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme'yi etkilediği pek çok araştırmada (Ashforth ve Mael, 1989: 20- 39; Epitropaki, 2003: 1-7; Dick vd, 2007: 133-150; İşcan 2006: 173) defalarca ele alınmış ve aralarındaki pozitif ilişki analiz sonuçlarıyla ortaya konulmuştur. Bu açıdan bakıldığında karizmatik liderlik, özellikle de Dönüşümcü Liderlik, özdeşleşmeyi etkileyen bir öncül olarak ele alınabilir ve güçlü bir ilişki modeli kurulabilir görülmektedir.

Örgütsel adalet algısının olumlu olup olmadığı da Örgütsel Özdeşleşme'yi etkileyen diğer bir unsur olduğu fikri çeşitli çalışmalarda (Huo vd, 2000: 40-45; Lowe ve Vodanovich, 1995: 99-114; Brewer ve Kramer, 1986: 543-549; Ertürk, 2003: 127; Lipponen vd, 2004: 391-413) desteklenmiştir. Böylece başka bir öncül

olarak ele alınabilir. Örgütsel güven başka bir öncül unsurdur. Güven duygusunun yoğun olduğu örgütlerde Örgütsel Özdeşleşme de güçlü olmaktadır.

Örgütsel iletişim de etkin bir iletişim ağının kurulmasıyla Örgütsel Özdeşleşme'nin güçleneceği düşüncesinden hareketle başka bir öncül unsur olarak ele alınabilir. Nitekim bu pozitif anlamlı ilişki de çeşitli araştırmalarca (Huff vd, 1989: 1371-1391; Kassing, 2000: 387-196; Lipponen vd, 2005: 97-112; Ertürk, 2003: 126; Connaughton ve Daly, 2004: 90; Smidts vd, 2001: 1053) ortaya konulmuştur.

3.8. Örgütsel Özdeşleşme'nin Ardılları

Özdeşleşmeye ilişkin gerçekleştirilen araştırmalar Örgütsel Özdeşleşme ardılları bakımından ele alındığında, genel olarak iş tatmini, iş performansı, işgören devir hızı gibi kavramlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Pozitif bir biçimde gerçekleşen Örgütsel Özdeşleşme, örgüte çok çeşitli çıktılar sağlamaktadır. Örgütsel Özdeşleşme'nin sonucu olarak, bireylerin işinden tatmin olması, memnuniyet düzeyinin yükselmesi, sadakatin, işbirliğinin, örgüte katılımın artması, devamsızlığın azalması, işe yönelik olumlu tutum, düşünce ve davranışların gelişmesi, işten ayrılma niyetinin azalması, verimliliğin ve performansın beklenenden daha da fazla bir şekilde artması gibi kazanımlar elde edildiği düşünülmektedir.

İşgören devir hızı özdeşleşme ile en yakın ilişki içinde olan ve genellikle örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur. İşgörenlerin işten ayrılma eğilimde olması etkinliklerini ve motivasyonlarını düşürecek, işten ayrılma durumunun gerçekleşmesi halinde de örgüte birçok maliyet yükleyecektir. Örgütsel Özdeşleşme düzeyi arttıkça, işgören devir hızı düşmekte, diğer bir deyişle işten ayrılma davranışları azalmakta, işten ayrılma niyeti negatif yönde seyretmektedir. Bu konuda yapılmış araştırmalar (Cole ve Bruch, 2006: 598; Dutton vd, 1994: 239-263; Lee, 1971: 213-226; Mael ve Ashforth, 1995: 309-333; Scott vd, 1999: 400-435; Shamir ve Kark, 2004: 115-123; Olkkonen ve Lipponen, 2006: 202-215; Knippenberg vd, 2007: 457-477), özdeşleşmenin işten ayrılma niyetiyle negatif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir.

Öncül olarak ele alınan iş tatmini, aynı zamanda Örgütsel Özdeşleşme'nin bir ardılı da olabilmektedir. İş tatmini olan bireyin Örgütsel Özdeşleşme'sinin

kolaylaşabileceği gibi, güçlü bir Örgütsel Özdeşleşme'ye sahip birey iş tatminine de erişebilmektedir. İş tatmini ile Örgütsel Özdeşleşme'nin pozitif anlamlı ilişkide olduğu çeşitli araştırmalar (Wegge vd, 2006: 60-83; Dick vd, 2007: 133-150; Knippenberg ve Schie, 2000: 137-147; Lee, 1971: 213-226) tarafından ortaya konulmuştur.

Olumlu Örgütsel Özdeşleşme'nin "herhangi bir emre dayanmaksızın örgütsel işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı, kendi rızasıyla yapılan birey davranışlar" (Organ, 1988; 4-5) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu da araştırmalar (Becker, 1992: 232-244; Ertürk, 2003: 128; Bergami ve Bagozzi, 1996: 12-14; Dukerich vd, 2002: 507-533; Lipponen vd, 2004: 391-413; Karabey ve İşcan, 2007: 231-241) tarafından ortaya konulmuştur. Örgütsel Özdeşleşme sonucu işbirliğinin arttığı, bireylerin birbirine yardım etmek için istekli olduğu, örgüt içi iletişim ve paylaşımın arttığı, bireylerin ekstra rol davranışları sergilediği savunulmuştur.

Tüm bunların yanında, çalışmanın önceki kısımlarından bahsedildiği gibi, aşırı derecede özdeşleşmenin de olumsuz bir takım ardıllara yol açabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde, teori kısmında ele alınan kavramların istatistiksel olarak incelendiği uygulamaya yer verilmiştir.

4. AYDIN İLİ NAZİLLİ İLÇESİ KAMU KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın bu bölümünde, önceki bölümlerde teorik olarak açıklanan Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme kavramları arasındaki ilişki ve bu ilişkide Örgütsel Özdeşleşme kavramının aracılık rolünü belirlemeye yönelik olarak Aydın ili Nazilli ilçesinde bulunan çeşitli kamu kurumlarında yapılmış saha araştırmasına, bu araştırmaya ilişkin istatistiksel veriler, analizler, bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, değişkenlerin durumunu ele alan ilişkisel bir çalışma niteliğindedir. Araştırmanın amacını liderlerin Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının kamu kurumlarında Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme uygulamalarına olan etkilerini ve birbiri arasındaki ilişkisel yapıları ortaya koymak oluşturmaktadır. Bu ilişkileri ortaya koyabilmek için Dönüşümcü Liderlik boyutlarının her biriyle Psikolojik Güçlendirme'nin boyutlarının ilişkisi, yine Dönüşümcü Liderlik boyutlarıyla Örgütsel Özdeşleşme ilişkisi ve son olarak Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme ve boyutlarıyla arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Ayrıca demografik faktörlerin bu uygulamaları etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bu itibarla kamu kurumlarındaki yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik davranışları sergileyip sergilemedikleri, çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Güçlendirme hissiyatlarına sahip olup olmadıkları, liderlerin Dönüşümcü Liderlik davranışlarının çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Güçlendirme davranışlarını etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne şekilde ve hangi ölçüde etkilediği araştırılmıştır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşmasındaki ana etken olarak görülen insan ögesi İşletme Bilimi yazınında üzerinde önemle durulan bir konudur. Örgüt içindeki kişilerin birbiriyle olan ilişkileri, davranışları, algıları, tutumları ve tüm bunlara ilişkin ortaya konan uygulamalar örgütsel etkinliğin artırılması ve başarıya ulaşmasında kilit rol oynamaktadır. Tüm bu süreçlerde liderin üstüne büyük roller düşmektedir. Etkinliğe ve başarıya ulaştıracak uygulamaları başlatan kişi

konumunda bulunan liderin davranışları örgüt üyesi bireyleri yakından etkileyecek, davranışları, algıları ve tutumlarını şekillendirecektir. Bu bağlamda en çağdaş liderlik modellerinden biri olan Dönüşümcü Liderlik konusunun ele alınması, çalışanların örgüte olan aidiyet duyguları, güçlendirme duyguları ve dönüşümcü liderin bu duygulara olan katkısını incelemek önem arz etmektedir.

Ülkemizi göz önüne aldığımızda, Türk insanının algı, inanç, tutum ve davranışları, kültürel özellikleri, örgüt yapıları bu sistemi uygulamaya uygun mudur? Kamu kurumlarında görev alan liderlerin profili dönüşümcü lider olmaya uygun mudur? Dönüşümcü Liderlik uygulamaları kamu kurumlarında yer almakta mıdır? Diğer bir deyişle kamu sektöründe bu faaliyetleri uygulamak mümkün müdür? Kamu kurumlarında güçlendirme algılarının düzeyi nedir? Kamu çalışanları kurumlarıyla özdeşleşme davranışının düzeyi nedir? Dönüşümcü Liderlik uygulamaları Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme'yi etkilemekte, kolaylık sağlamakta mıdır? Örgütüyle özdeşleşen bireyler psikolojik güçlenme davranışı göstermekte midir? Bu araştırmayla beraber bu sorulara verilmeye çalışılacak cevaplarla İşletme Bilimi'ne katkı sunmak ve Türkiye'deki kamu kurumlarında bu uygulamaların durumunu ortaya koymak amacıyla bir takım çıkarımlar elde etmek istenmektedir.

Tüm bunların yanında kamu sektörünün, özel sektörle kıyaslandığında acımasız bir rekabet ortamının olmadığı, bireylerin işini kaybetme riskiyle daha az karşılaştığı, daha resmi bir organizasyon yapısı içerisinde olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme ile ilgili çalışmaların genellikle özel sektörde yapıldığı görülmektedir. Ancak, değişen çevre koşulları, teknoloji, insanların bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçların değişikliğe uğraması gibi unsurlar göz önüne alındığında kamu kurumlarının da artık özel sektör kadar hizmet kalitesini artırma çabalarında bulunduğu görülmektedir. Bu açıdan değişime ve modernleşmeye örnek oluşturan araştırılan değişkenlerin kamu kurumlarındaki durumunun ortaya konulması da bu açıdan önem arz etmektedir.

4.4. Materyal ve Yöntem

4.4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmış ve araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Konunun farklı yönleriyle ele alınmasına yönelik

olarak, değişkenlere ilişkin kavramsal çerçevenin çizilmesi ve akla gelebilecek çeşitli varsayımların ardından uygulamanın yapılmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmüştür. Böylece ortaya çıkan üç değişkenle birlikte uygulama planlanmış ve birincil verilere başvurulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yanıtlayıcıların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, bir üst yönetici ile çalışma süresi ve kurumda görev aldığı pozisyon olmak üzere altı soru yer almaktadır. İkinci bölümde yanıtlayıcılardan bir üst yöneticinin liderlik tutumlarını göz önünde bulundurarak ve mevcut durumu düşünerek yanıt vermesi istenen ve Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçen 5'li Likert Ölçeği'ne dayalı yirmi ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların Örgütsel Özdeşleşme tutumlarını ölçen 5'li Likert Ölçeği'ne dayanan altı ifade, son bölümde ise yine 5'li Likert Ölçeği'ne dayanan ve çalışanların Psikolojik Güçlendirme duygularını ölçen on iki ifade yer almaktadır. Anket formundan elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21 Paket Programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada Cronbach's Alpha ile güvenirlilik analizi ve faktör analizlerinden yararlanılmış, demografik faktörler ile değişkenlerin fark yaratıp yaratmadığı Anova Tek Yönlü Varyans Analizi ve bağımsız gruplar t-testi ile test edilmiş, Post-Hoc analizlerinden Tukey analizi kullanılmış, değişkenlerin ilişkilerini tespit etmede Korelasyon ve Regresyon analizlerine başvurulmuştur.

Güvenirlilik analizi kurulan araştırma yapısının geçerliliğini test etmek için kullanılan ve güvenirliliğini sayısal olarak veren bir analiz tekniğidir. Cronbach's Alpha sorular arasındaki uyumu göstermektedir.

Faktör analizi, aralarında ilişki olduğu varsayılan çok sayıdaki değişkenin birbirleri arasındaki etkileşimlerin, ilişkilerin, ortak algıların anlaşılmasını sağlayan ve yorumlanmasına imkân veren tekniktir. Bu analizle ele alınan değişkenlerin boyutları hesaplanabilir ve yorumlanabilir hale gelmektedir.

Bağımsız gruplar t-testi, iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Tek yönlü varyans analizi ise ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan analiz yöntemidir (Durmuş vd, 2012: 118-124).

Post-hoc analizi, tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırmalar sonucu farklılaşan grupların hangileri olduğunu ve farklılaşmanın ne düzeyde gerçekleştiğini gösteren test, Tukey testi ise bu bağlamda kullanılan ve en çok tercih edilen test yöntemidir.

Korelasyon analizi bağımlı veya bağımsız değişken ayrımı olmaksızın iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını test eder. Eğer ilişki varsa, bu ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren bir istatistiksel analiz tekniğidir.

Regresyon analizi ise yine iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını test eder. Ancak değişkenleri bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ele alır. Bağımlı değişkenlerin, bağımsız değişken tarafından nasıl, ne düzeyde açıkladığını ortaya koyan bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, şeklini, gücünü gösteren bir analizdir.

4.4.1.1. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmada üç değişken için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekler aşağıdaki gibidir;

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçmek üzere yazında çok çeşitli araştırmalarda sıkça kullanılmış ve güvenilirliği oluşmuş olan, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen MLQ- 5x Short Rater (Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi- Değerlendirici Formu) kullanılmıştır. Ölçek Karip (1998) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Karip (1998: 9)'in aktardığına göre; anketin Türkçe'ye uyarlanmasında maddelerde anlam değişikliği riskini ortadan kaldırmak amacıyla, İngilizce diline hâkim dört ayrı akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve çevirilerde anlam birliği sağlanmıştır. Araştırma anketinde bu çeviriye sadık kalınmış, ancak anlaşılabilirliği artırmak amacıyla birkaç kelime değiştirilmiştir.

Ölçek, çalışanların liderin davranışlarını değerlendirmesi üzere kurgulanmıştır ve çalışanlara sorulan ifadelerden meydana gelmektedir. Katılımcıların yanıtlaması için “1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Çoğunlukla, 5- Her zaman” şeklindeki 5'li Likert Ölçeği yapısında yirmi ifadeden oluşmaktadır ve Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçen dört ayrı boyutu içermektedir;

- 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular “İdealleştirilme Etki/ Karizma Boyutu”,
- 7, 8, 9, 10 ve 11. sorular “İlham Verici Motivasyon Boyutu”,
- 12, 13, 14, 15 ve 16. sorular “Entelektüel Teşvik Boyutu”,
- 17, 18, 19 ve 20. sorular “Bireysel İlgi Boyutu”.

Bu boyutlara ilişkin ifadeler anket formunda aşağıdaki gibi yer almıştır;

Tablo 4.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve İfadeleri

| Soru | Boyutlar | İfadeler |
|------|-------------------------------|--|
| 1 | İdealleştirilme Etki/ Karizma | Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur. |
| 2 | İdealleştirilme Etki/ Karizma | Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gösterir. |
| 3 | İdealleştirilme Etki/ Karizma | Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır. |
| 4 | İdealleştirilme Etki/ Karizma | Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir. |
| 5 | İdealleştirilme Etki/ Karizma | Yöneticim astları için iyi bir örnektir. |
| 6 | İdealleştirilme Etki/ Karizma | Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum. |
| 7 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir. |
| 8 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum. |
| 9 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur. |
| 10 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir. |
| 11 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir. |
| 12 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir. |
| 13 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz işlerin yapılma biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar. |
| 14 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır. |
| 15 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar. |
| 16 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir. |
| 17 | Bireyselleştirilmiş İlgi | Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder. |
| 18 | Bireyselleştirilmiş İlgi | Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır. |
| 19 | Bireyselleştirilmiş İlgi | Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır. |
| 20 | Bireyselleştirilmiş İlgi | Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir. |

Ölçeğin güvenilirliği bilimsel olarak çok defa anlaşılrsa da bu araştırma için tekrar güveninirlik analizine (reliability analysis) tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Bu analize göre Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı 0,953 düzeyinde ortaya çıkmıştır. Cronbach's Alpha değerleri şu şekilde ölçülmektedir;

- $0.00 < a < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 < a < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0.60 < a < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 < a < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir (Özdamar 1999: 522).

Dolayısıyla bu noktada güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan 0,953 değeri, uygulamada kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Araştırma'da kullanılan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, Türkçe çevirisini gerçekleştiren Şen (2008) ve Öztuna (2010)'dan alınan maddeler kullanılmıştır. Anket formunda maddelerin daha anlaşılır olması amaçlandığından iki çalışmanın çevirilerinden yararlanılmış, anlaşılabilirliğin artırılması için bazı kelimeler değiştirilmiş, başka bir değişiklik yapılmamıştır. Şen (2008: 101)'in çalışmasında ifade ettiğine göre ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,86 düzeyinde oluşmuştur. Bu araştırma için yeniden yapılan güveninirlik analizine göre Cronbach's Alpha katsayısı 0,90 düzeyinde oluşmuştur.

Ölçek çalışanların Psikolojik Güçlendirme duygularını ölçmek üzere tasarlanmış 12 ifadeden ve 4 boyuttan oluşmaktadır.

- 1, 2, 3. sorular "Anlamlılık Boyutu",
- 4, 5, 6. sorular "Yetkinlik Boyutu",
- 7, 8, 9. sorular "Özerklik Boyutu",

- 10, 11, 12. sorular “Etki Boyutu”.

Ölçek 5’li Likert Ölçeği’ne dayanmaktadır. Buna göre; “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde bir yapıdan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan bu ölçek Psikolojik Güçlendirme araştırmalarında en sık başvurulan ölçektir ve genel olarak bu 4 boyutu ile beraber ele alınmaktadır. Bu boyutlara ve ifadelerine ilişkin anket formunda verilen ifadeler aşağıdaki tablodaki gibidir;

Tablo 4.2. Psikolojik Güçlendirme Boyutları ve İfadeleri

| Soru | Boyutlar | İfadeler |
|------|------------|--|
| 1 | Anlamlılık | Yaptığım işin önemli olduğunu düşünüyorum. |
| 2 | Anlamlılık | İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir. |
| 3 | Anlamlılık | Yaptığım iş benim için anlamlıdır. |
| 4 | Yetkinlik | Yaptığım işle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum. |
| 5 | Yetkinlik | İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumu düşünüyorum. |
| 6 | Yetkinlik | İşimi yapmam için gerekli beceriler konusunda kendimi geliştirdim. |
| 7 | Özerklik | İşimi nasıl yapacağıma karar vermede serbestîye sahibim. |
| 8 | Özerklik | İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm. |
| 9 | Özerklik | İşimi özgür ve bağımsız yapabilmem için önemli fırsatlar verildiğini düşünüyorum. |
| 10 | Etki | Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerinde etkim büyüktür. |
| 11 | Etki | Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır. |
| 12 | Etki | Çalıştığım bölümde gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim. |

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Araştırmada kullanılan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Polat (2009) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek literatürde Örgütsel Özdeşleşme’nin ölçülmesinde en çok başvurulan ölçeklerden biridir. Güvenilirliği çok defa farklı araştırmalarca ortaya konmuştur. Ölçeğin geliştiricileri Mael ve Ashforth ölçeğin güvenilirlik düzeyini 0,87 olarak belirtmişlerdir. Bu araştırma için tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda Cronbach’s Alpha değeri Mael ve Ashforth’un kendi çalışmalarındaki ile benzer şekilde 0,87 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Ölçek, çalışanların özdeşleşme duygularını ölçmek üzere tasarlanmış altı ifadeden oluşmakta ve 5’li Likert Ölçeği’ne dayanmaktadır. Buna göre; “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçek tek bir boyuttan oluşmakta, farklı boyutlara ayrılmamaktadır. Yanıtlayıcıların örgüt içerisindeki mevcut durumlarını değerlendirerek işaretleme yapmaları istenmiştir. Örgütsel Özdeşleşme’ye ilişkin anket formunda verilen ifadeler aşağıdaki tablodaki gibidir;

Tablo 4.3. Örgütsel Özdeşleşme İfadeleri

| Soru | İfadeler |
|------|--|
| 1 | Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim. |
| 2 | Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir. |
| 3 | Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım. |
| 4 | Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarıım gibi hissederim. |
| 5 | Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim. |
| 6 | Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim. |

4.4.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini Aydın ili Nazilli ilçesinde faaliyet gösteren kamu kurum çalışanları oluşturmaktadır. Anakütleyi temsilen Nazilli Kaymakamlığı ve kurumların yöneticilerinden gerekli izinler alınarak aşağıdaki kamu kurumlarında çalışma yürütülmüştür;

- Sosyal Güvenlik Kurumu Müdürlüğü,
- Nüfus Müdürlüğü,
- Tapu Müdürlüğü,
- Vergi Dairesi Müdürlüğü,
- Gıda Tarım Hayvancılık Müdürlüğü,
- Mal Müdürlüğü ve

- Milli Eğitim Müdürlüğü.

Araştırmaya dahil olan kamu kurumlarına dağıtılan anket formu sayısı 218, geri dönen anket sayısı 152'dir. Geri dönüş oranı %70'dir. Toplanan anket formları arasında 5 tanesi araştırmaya elverişli olmaması sonucu değerlendirme dışı bırakılmış olup değerlendirmeye alınan anket formu sayısı 147'dir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini kamu kurumlarında çalışan 147 kamu görevlisi oluşturmuştur. Anketlerin kamu kurumlarına göre dağılımı tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Anketlerin Kamu Kurumlarına Göre Dağılımı

| BİRİMLER | Dağıtılan Anket Sayısı | Değerlendirilen Anket Sayısı |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| SGK Müd. | 20 | 12 |
| Nüfus Müd. | 20 | 12 |
| Tapu Müd. | 20 | 12 |
| Vergi Dairesi Müd. | 60 | 46 |
| Gıda Tarım Hayvancılık Müd. | 65 | 40 |
| Mal Müd. | 13 | 9 |
| Milli Eğitim Müd. | 20 | 16 |
| TOPLAM | 218 | 147 |

4.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yalnızca Aydın ili Nazilli ilçesinde faaliyet gösteren bazı kamu kurumlarının içerilmiştir. Bu nedenle araştırma kapsamında ele alınan 7 kurumdan elde edilen veriler ve analiz sonuçlarını kamu kurumlarının genelini yansıtmayabilir. Araştırma örneklemini 147 kamu çalışanından oluşmaktadır. Organizasyonel ve yönetsel yapıları gereği kamu kurumlarının müdürlükleri tercih edilmiştir. Hastane, emniyet gibi kamu hizmeti sunan kurumlardaki organizasyonel ve yönetsel farklılıklar gereği araştırmaya dahil edilmemiştir. Örneklem için tercih sebebi, belirli bir örgüt yapısı dahilinde yöneticiyle birebir etkileşimin olduğu organizasyon olmasıdır. Bu sebeple araştırma kapsamına tüm kamu kurumları değil, araştırma yapısına uygun olanlar seçilmiş, izinli çalışanlar dışında çalışan sayısı kadar anket formu bırakılmış, ancak toplamda %30 oranında geri dönüş olmamıştır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayandığından bazı çalışanlar formu doldurmamayı tercih etmişlerdir.

4.4.4. Araştırmanın Modeli, Varsayımları ve Hipotezleri

Araştırmanın temel varsayımı; örgütlerde Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Psikolojik Güçlendirme ile ilişkili olduğu ve bu ilişkiye Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık ettiği'dir. Bu çerçevede ilk getirilen varsayım Dönüşümcü Liderlik davranışlarının hem Psikolojik Güçlendirme davranışlarını, hem de Örgütsel Özdeşleşme davranışlarını tetiklediği düşüncesi üzerine oturmaktadır. Bu varsayım altında Örgütsel Özdeşleşme davranışlarının da Psikolojik Güçlendirme'yi sağlayıcı bir unsur olduğu, Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme aracılığıyla Psikolojik Güçlendirme etkisinin anlamlı veya daha güçlü olduğu düşünülmektedir. Bu varsayım ile ilgili literatür desteğine oluşturulan hipotezlerle birlikte değinilmiştir.

Araştırmanın bir diğer varsayımı da demografik faktörlerin ele alınan değişkenleri etkileme olasılığıdır. Bu varsayım altında uygulama sonucu elde edilen verilerdeki demografik faktörlerin değişkenler için fark yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir.

Değişkenlerin her birine ilişkin boyutların araştırma örnekleme giren kamu çalışanları tarafından algılanışına ilişkin faktör analizleri yapılmıştır. Analizde Promax döndürme metodu kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik değişkeni boyutlarına ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, MLQ ölçeğindeki dört boyuta rağmen, bu çalışmada Dönüşümcü Liderlik üç boyutta şekillenmiştir. Analiz sonucunda araştırma ölçeğinin yapısını bozan üç ifade keşfedilmiş, bu sorular önce tek tek ölçekten çıkarılıp faktör analizine alınmış, ancak yapının sağlanması için tümünün çıkarılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak; İlham Verici Motivasyon Boyutu'na ilişkin 7. ve 8. sorular ve Bireysel İlgi Boyutu'na ilişkin 17. soru çıkarıldığında oluşan üç boyutlu yapı tablodaki gibidir;

Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili İfadeler ve Faktör Yükleri

| Soru | Boyutlar | İfadeler | 1 | 2 | 3 |
|------|----------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Karizma/ İdeal. Etki | Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur. | ,124 | ,638 | ,124 |
| 2 | Karizma/ İdeal. Etki | Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir. | ,-011 | ,785 | ,-155 |
| 3 | Karizma/ İdeal. Etki | Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır. | ,-162 | ,764 | ,015 |
| 4 | Karizma/ İdeal. Etki | Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir. | ,-014 | ,792 | ,084 |
| 5 | Karizma/ İdeal. Etki | Yöneticim astları için iyi bir örnektir. | ,130 | ,744 | ,044 |
| 6 | Karizma/ İdeal. Etki | Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum. | ,094 | ,764 | ,052 |
| 9 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur. | ,585 | ,323 | ,-207 |
| 10 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir. | ,876 | ,058 | ,-138 |
| 11 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir. | ,698 | ,160 | ,032 |
| 12 | İlham Verici Motivasyon | Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir. | ,938 | ,-145 | ,-034 |
| 13 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar. | ,830 | ,001 | ,012 |
| 14 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır. | ,832 | ,-015 | ,050 |
| 15 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar. | ,743 | ,-057 | ,221 |
| 16 | Entelektüel Teşvik | Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir. | ,780 | ,-046 | ,164 |
| 18 | Bireyselleştirilmiş İlgî | Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır. | ,007 | ,-109 | ,945 |
| 19 | Bireyselleştirilmiş İlgî | Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır. | ,-052 | ,112 | ,896 |
| 20 | Bireyselleştirilmiş İlgî | Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir. | ,028 | ,021 | ,877 |

Yanıtlayıcıların verilen ifadeleri algıladıkları boyutlar faktör analizi ile ortaya konulduğunda oluşan üç boyut, ölçeğin orijinalinde esas alınan dört boyut ile ilişkilendirilip yeniden şekillendirilmiş, isimlendirilmiş ve aşağıdaki şekilde bir yapı oluşturulmuştur;

1. Boyut: Motivasyon ve Teşvik Boyutu (9-16. Sorular)
2. Boyut: Karizma Boyutu (1- 6. Sorular)
3. Boyut: Bireysel İlgi Boyutu (18- 20. Sorular) şeklinde oluşmuştur.

Buradan hareketle örnekleme oluşturan çalışanların Dönüşümcü Liderlik ifadelerini bu üç boyutta algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Literatürde bu ölçeği kullanılan bazı araştırmalarda Dönüşümcü Liderlik dört boyuta ayrılmaktadır (Bass ve Avolio, 1995; Yavuz, 2009; Kark vd, 2003; Hu vd, 2015; Den Hartog vd, 1997; Aydoğdu ve Aşıkil, 2011; Hemsworth vd, 2013). Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından daha sonra revize edilen bu ölçeğin üç boyuta indiği, ancak Karizma ve İlham Verici Motivasyon'u tek boyutta olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülebilir. Bazı araştırmalarda ise (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Eren ve Titizoğlu, 2014; Arslantaş, 2007; Ceylan vd, 2005) yine üç boyutlu şekilde ortaya çıkmıştır. Demir ve Okan (2008)'in araştırmasında ise dört boyuttaki Dönüşümcü Liderlik iki boyutta oluşmuş ve bunlar; "Telkin Edici Karizma" ve "Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik" olarak birleştirilmiştir. Bazı araştırmalarda ise boyut ayırımına gidilmeden tek boyutta ele alınmıştır (Shah vd, 2011; İsmail vd, 2009; Braun vd, 2013).

Ortaya çıkan bu üç boyutlu tabloya yeniden güveninirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha güveninirlik katsayısı (0,946) düzeyinde oluşmuştur. Soruların çıkarılması güveninirlik bakımından istatistiksel anlamda bir fark yaratmamış, yine yüksek güvenli düzeyde gerçekleşmiştir. Ayrıca örneklemin analiz için yeterliliğini ölçen Kaiser- Meyer- Olkin ve Bartlett's Testi sonucunda (KMO= 0,912) ve (Anlamlılık= 0,000) düzeyinde oluşmuştur. Bu testler örneklemin yeterliliği hakkında bilgi vermektedir. Bu sonuçlar, veriler için faktör analizinin yüksek güvenilirlikte uygun olduğunu göstermektedir. Oluşturulan hipotezler de algılanan bu boyutlarla ilişkilendirilmiştir.

Psikolojik Güçlendirme değişkeni ele alındığında, temel alınan ölçek dört boyuttan oluşmaktayken, yapılan faktör analizi sonucu yanıtlayıcıların algısı üç boyutta oluşmuştur. Özerklik Boyutu'nun herhangi bir boyuta anlamlı şekilde yüklenmediği ve yapısal bütünlüğü bozduğu tespit edilmiş, Özerklik Boyutu'na ilişkin ölçeğin 7, 8 ve 9. sorular analiz dışı bırakılmıştır. Yanıtlayıcılara sorulan Özerklik ifadeleri, araştırma için veri elde edilebilecek bir anlam yaratmamıştır. Dolayısıyla Özerklik Boyutu tümüyle analiz dışında kalmıştır.

Psikolojik Güçlendirme konusunda bu ölçeği temel alan bazı araştırmalarda dört boyutta oluşmuştur (Spreitzer, 1995; Attari, 2013; Zhu vd, 2012; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Odabaş, 2014; Stander ve Rothmann, 2010; Wang ve Lee, 2009; Saif ve Saleh, 2013; Ambad ve Bahron, 2012). Aynı ölçeği baz alan Çavuş (2008)'un araştırmasında orjinalinde dört boyut olan ölçek, faktör analizi sonucu üç boyutta oluşmuş, Anlam ve Yetkinlik boyutları tek bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Yürür ve Demir (2011) ise orijinal ölçekle farklı olarak iki faktörlü bir yapı elde edildiğini, Anlam ve Yetkinlik boyutlarına ilişkin ifadelerin tek bir boyutta, Etki ve Özerklik boyutlarına ilişkin ifadelerin ikinci boyutta toplandığını ifade etmişlerdir. Bir diğer araştırmada da (Çöl, 2008) Anlam ve Yetkinlik boyutlarının tek bir boyut halinde oluştuğu görülmektedir. Pelit ve Öztürk (2011) ise güçlendirmeyi bir bütün halde, davranışsal güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme'yi birer boyut halinde ele almıştır.

Yapısal bütünlüğü bozan bu sorular dışarıda bırakıldıktan sonra yapılan faktör analizi sonucu tablo 4.7'deki gibi oluşmuştur;

Tablo 4.6. Psikolojik Güçlendirme İle İlgili İfadeler ve Faktör Yükleri

| Soru | Boyutlar | İfadeler | 1 | 2 | 3 |
|------|------------|--|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Anlamlılık | Yaptığım işin önemli olduğunu düşünüyorum. | ,074 | ,945 | ,-121 |
| 2 | Anlamlılık | İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir. | ,-037 | ,846 | ,108 |
| 3 | Anlamlılık | Yaptığım iş benim için anlamlıdır. | ,-075 | ,948 | ,000 |
| 4 | Yetkinlik | Yaptığım işle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum. | ,-044 | ,-007 | ,926 |
| 5 | Yetkinlik | İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumu düşünüyorum. | ,-014 | ,-096 | ,991 |
| 6 | Yetkinlik | İşimi yapmam için gerekli beceriler konusunda kendimi geliştirdim. | ,134 | ,268 | ,589 |
| 10 | Etki | Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerinde etkim büyüktür. | ,934 | ,009 | ,-005 |
| 11 | Etki | Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır. | ,945 | ,-036 | ,-003 |
| 12 | Etki | Çalıştığım bölümde gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim. | ,933 | ,002 | ,000 |

Yanıtlayıcıların verilen ifadeleri algıladıkları boyutlar faktör analizi ile ortaya konulduğunda oluşan üç boyut, ölçeğin orijinalinde esas alınan dört boyut ile ilişkilendirildiğinde;

1. Boyut: Etki (10- 12. Sorular)
2. Boyut: Anlamlılık (1- 3. Sorular)
3. Boyut: Yetkinlik (4- 6. Sorular) şeklinde oluşmuştur.

Buradan hareketle örnekleme oluşturan çalışanların Psikolojik Güçlendirme ifadelerini bu üç boyutta algıladıkları ortaya çıkmıştır. Çıkarılan sorudan sonra güvenilirlik analizi tekrar yapılmış, Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı (0,876) düzeyinde gerçekleşmiştir. Soru çıkarılması güvenilirlik bakımından istatistiksel anlamda bir fark yaratmamış, yine yüksek güvenli düzeyde gerçekleşmiştir. Ayrıca Kaiser- Meyer- Olkin ve Bartlett's Testi sonucunda (KMO=0,836) ve ($p= 0,000$) düzeyinde oluşmuştur. Bu sonuçlar, veriler için faktör analizinin yüksek güvenilirlikte uygun olduğunu göstermektedir. Oluşturulan hipotezler algılanan bu boyutlar üzerine kurulmuştur.

Örgütsel Özdeşleşme değişkenine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda araştırmada temel alınan ölçeğe ve literatüre paralel şekilde tek boyut ortaya çıkmıştır. Yanıtlayıcılar herhangi farklı bir boyut algılamamışlardır. Dolayısıyla sorularda herhangi bir değişiklik yapılmadan tümü analize tabi tutulmuştur. Cronbach's Alpha güveninirlik katsayısı (0,872) düzeyinde gerçekleşmiştir Kaiser- Meyer- Olkin ve Bartlett's Testi sonucunda (KMO= 0,853) ve (P= 0,000) düzeyinde gerçekleşmiştir. Faktör analizi için eldeki verilerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Faktör analizi sonucu tablo aşağıdaki gibi oluşmuştur;

Tablo 4.7. Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili İfadeler ve Faktör Yükleri

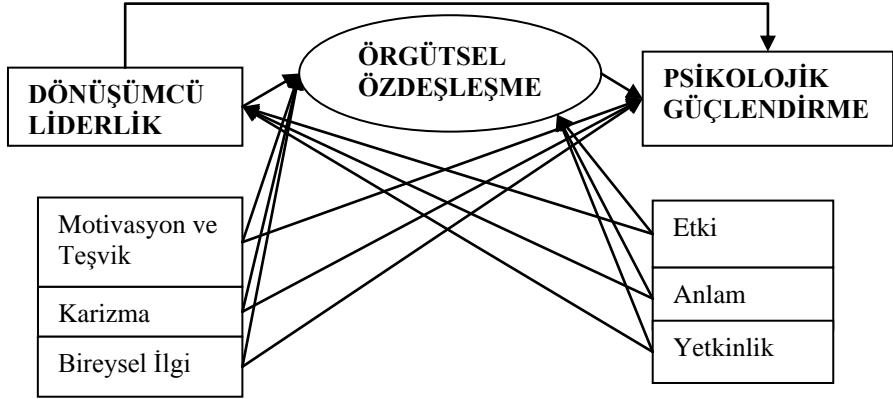
| Soru | İfadeler | 1 |
|------|--|------|
| 1 | Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim. | ,698 |
| 2 | Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir. | ,741 |
| 3 | Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım. | ,827 |
| 4 | Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissederim. | ,854 |
| 5 | Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim. | ,792 |
| 6 | Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim. | ,799 |

Bu bilgiler ışığında ortaya çıkan faktör yapısına göre üç değişkene ait ölçeklerin tümünün güveninirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir;

Tablo 4.8. Ölçeklere İlişkin Güveninirlik Testleri

| | Cronbach's Alpha | KMO ve Bartlett's | P |
|-------------------------------|------------------|-------------------|-------|
| Dönüşümcü Liderlik | 0,946 | 0,912 | 0,000 |
| Psikolojik Güçlendirme | 0,876 | 0,836 | 0,000 |
| Örgütsel Özdeşleşme | 0,872 | 0,853 | 0,000 |

Yukarıdaki veriler ışığında araştırmanın problem cümlesi: “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı ilişki vardır ve bu ilişkiye Psikolojik Güçlendirme aracılık etmektedir.” Yukarıdaki varsayımlar paralelinde araştırma problemine ilişkin oluşturulan model ve hipotezler şu şekildedir;



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulurken benzer çalışmalardaki model yapıları ve buna ilişkin olarak kurulan hipotezler incelenmiştir (Kark vd, 2003; Epitropaki ve Martin, 2005; İşcan, 2006; Arslantaş, 2007; Şen, 2008; İsmail vd, 2009; Güngör, 2010; Shah vd, 2011, Zhu vd, 2012; Attari, 2013; Odabaş, 2014; Hu, 2015; Bose ve Patnaik, 2015). Yapılan inceleme sonucunda araştırmanın varsayımları ve modeli göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezlerin oluşturulmasına karar verilmiştir;

Değişkenlere ilişkin algıların demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığının analiz edilmesi için;

H₁. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik’e ilişkin algıları demografik faktörlere göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{1a}. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik’e ilişkin algıları “cinsiyet” faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{1b}. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik'e ilişkin algıları "yaş" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{1c}. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik'e ilişkin algıları "eğitim" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{1d}. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik'e ilişkin algıları "çalışma süresi" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{1e}. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik'e ilişkin algıları "bir üst yöneticiyle çalışma süresi" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{1f}. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik'e ilişkin algıları "kurumdaki pozisyon" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{2.} Çalışanların Psikolojik Güçlendirme'ye ilişkin algıları demografik faktörlere göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{2a}. Çalışanların Psikolojik Güçlendirme'ye ilişkin algıları "cinsiyet" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{2b}. Çalışanların Psikolojik Güçlendirme'ye ilişkin algıları "yaş" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{2c}. Çalışanların Psikolojik Güçlendirme'ye ilişkin algıları "eğitim" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{2d}. Çalışanların Psikolojik Güçlendirme'ye ilişkin algıları "çalışma süresi" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{2e}. Çalışanların Psikolojik Güçlendirme'ye ilişkin algıları "bir üst yöneticiyle çalışma süresi" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{2f}. Çalışanların Psikolojik Güçlendirme'ye ilişkin algıları "kurumdaki pozisyon" faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{3.} Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme'ye ilişkin algıları demografik faktörlere göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{3a}. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme'ye ilişkin algıları “cinsiyet” faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{3b}. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme'ye ilişkin algıları “yaş” faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{3c}. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme'ye ilişkin algıları “eğitim” faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{3d}. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme'ye ilişkin algıları “çalışma süresi” faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{3e}. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme'ye ilişkin algıları “bir üst yöneticiyle çalışma süresi” faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H_{3f}. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme'ye ilişkin algıları “kurumdaki pozisyon” faktörüne göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişki için;

H₄. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4a}. Motivasyon ve Teşvik Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı ilişki vardır.

H_{4b}. Karizma Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı ilişki vardır.

H_{4c}. Bireysel İlgi Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı ilişki vardır.

H_{4d}. Etki Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında pozitif anlamlı ilişki vardır.

H_{4e}. Anlam Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında pozitif anlamlı ilişki vardır.

H_{4f}. Yetkinlik Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında pozitif anlamlı ilişki vardır.

Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişki için;

H₅. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5a}. Motivasyon ve Teşvik Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5b}. Karizma Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5c}. Bireysel İlgi Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişki için;

H₆. Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6a}. Örgütsel Özdeşleşme ile Etki Boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6b}. Örgütsel Özdeşleşme ile Anlam Boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6c}. Örgütsel Özdeşleşme ile Yetkinlik Boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolü için;

H₇. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolü vardır.

Araştırmada kurgulanan model ve değişkenler bakımından literatürde benzer çalışmalar yer almaktadır. Hipotezler oluşturulurken gösterdiği benzerlik bakımından bu çalışmalar ele alınmıştır.

• Conger, Canungo ve Menon (2000), bu çalışmaya benzer şekilde Liderlik'in Örgütsel Performans Algısı ve Güçlendirme'ye etkisinde Özdeşleşme'yi aracı değişken olarak ele almıştır. Çalışmada Karizmatik Liderlik bağımsız değişken, Özdeşleşme, Örgütsel Performans ve Güçlendirme bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçları değişkenlerin birbirleri arasındaki olumlu ilişkileri ve bağımlı değişkenlerin Karizmatik Liderlik davranışlarından etkilendiğini, ayrıca Özdeşleşme'nin aracılık rolününün bulunduğunu ortaya koymuştur.

• Kark vd. (2003), Dönüşümcü Liderlik, Kişisel Özdeşleşme, Sosyal Özdeşleşme, Bağımlılık, Kolektif Yeterlik ve Öz Yeterlik değişkenlerini ele almıştır. Oluşturduğu modele göre dönüşümcü lider, davranışlarıyla kişisel özdeşleşmeye yol açarsa bireyleri bağımlılığa sürüklemekte, sosyal özdeşleşmeye yol açarsa yeterlik kavramı ortaya çıkmakta, bu da kendi içinde ayrılmaktadır. Diğer bir deyişle kişisel ve sosyal özdeşleşmenin çıktuları farklı olmaktadır. Analiz sonuçlarına göre Dönüşümcü Liderlik hem kişisel hem de sosyal özdeşleşme ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Yeterlik ve Bağımlılık birbiriyle zıtlık göstermemiş, bu nedenle birbirinden bağımsız olarak ele alınmıştır. Güçlendirme ve Bağımlılık, Dönüşümcü Liderlik ile pozitif ilişkilidir ve aynı anda ikisini birden kapsayabilmektedir.

• Pillai ve Williams (2004) çalışmasında, Dönüşümcü Liderlik'in Örgütsel Bağlılığa etkisinde Yeterliliğin aracılık rolüne ilişkin modeli test etmiş ve analiz sonuçlarıyla bu ilişkileri desteklemiştir.

• İşçan (2006), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik algısı ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide bireysel farklılıkların rolünü ele almış, Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme'yi etkilediğini, bireysel farklılıkların bu etki üzerinde söz sahibi olduğunu saptamıştır.

• Arslantaş (2007) da çalışmasını Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı üzerine kurgulamış ve birbiri arasında güçlü ilişkiler saptamıştır.

• Şen (2008) Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkide olduğunu, ancak güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkide olmadığını saptamıştır.

• İsmail vd. (2009) ise Dönüşümcü Liderlik, Güçlendirme ve Örgütsel Performans değişkenleriyle bir model oluşturmuştur. Dönüşümcü Liderlik bağımsız değişken, Güçlendirme'yi aracı değişken ve Örgütsel Performans'ı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre model destek bulmuştur.

• Güngör (2010) Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet arasındaki ilişkide Örgütsel Adalet düzeyi üzerine model oluşturmuş, Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme'yi ve Örgütsel Adalet algılarını pozitif etkilediğini ortaya koymuştur.

• Aydoğmuş (2011), Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik'in etkileri üzerine araştırma yapmıştır. Araştırmada Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini arasında, Psikolojik Güçlendirme ile İş Tatmini arasında ve Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif ilişki bulunduğu saptanmış, ancak Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini arasında olumlu yönde ilişki bulunmamıştır.

• Liu ve Philips (2011), Özdeşleşme aracı değişken olmak üzere Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçilik davranışı üzerine kurguladığı modele dayanan analizler sonucunda tümü arasında olumlu ilişkiler saptamıştır. Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Özdeşleşme ve Yenilikçilik davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymuş ve bu etkinin Özdeşleşme devreye girdiğinde güçlendiğini saptamıştır.

• Shah vd. (2011), çalışmada Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Güçlendirme yoluyla iki çıktı sağladığını, bunların Yenilikçilik ve Örgütsel Bağlılık olduğunu öne sürdüğü bir model kurgulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre tüm değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiş ve bu ilişkilerde güçlendirmenin aracılık görevi olduğu belirtilmiştir.

• Turgut vd. (2012) Dönüşümcü Liderlik'in Örgütsel Özdeşleşme'ye etkisi ve Kurumsal İtibar kavramlarını ele almış, tüm değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulmuştur. Modelde Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Özdeşleşme'ye ve Kurumsal İtibar algılarına etki etmekte, Örgütsel Özdeşleşme bu noktada aracılık görevi üstlenmektedir.

• Zhu vd. (2012), Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisinde Psikolojik Güçlendirme'nin aracılık rolünü işlemiş, Psikolojik Güçlendirme'nin Örgütsel Özdeşleşme'ye Dönüşümcü Liderlik

davranışları üzerinden aracılık ettiğine ilişkin bulgulara erişmiştir. Tüm değişkenler arasında pozitif ilişki saptamıştır. Bu çalışmada Psikolojik Güçlendirme'nin Örgütsel Özdeşleşme'ye aracılık ettiği görülmektedir

- Attari (2013) çalışmasında Dönüşümcü Liderlik'in hemşirelerin Psikolojik Güçlendirme davranışlarına etkisini incelemiş, Dönüşümcü Liderlik'in Psikolojik Güçlendirme'nin tüm boyutlarını olumlu etkilediğini bulgulamıştır.

- Eren ve Titizoğlu (2014) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre Dönüşümcü Liderlik arttıkça Örgütsel Özdeşleşme'nin de arttığı ve Örgütsel Özdeşleşme ile İş Tatmini arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Modelde Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolü tespit edilmiştir.

- Hu vd. (2015) Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Konuşma Davranışı ilişkisini ele almış, tüm değişkenler arasında pozitif ilişkiler saptamış ve Dönüşümcü Liderlik ile Konuşma Davranışı'na Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık ettiğini bulgulamıştır.

- Bose ve Patnaik (2015) Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme değişkenlerini ele almıştır. Çalışmadaki modele göre örgütsel mekanizmalar içinde Dönüşümcü Liderlik davranışları Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Adalet davranışlarıyla Psikolojik Güçlendirme'yi etkilemekte, aracılık rolü üstlenmektedir. Psikolojik Güçlendirme de Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisinde bu şekilde bir aracılık rolü üstlenmektedir.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, kamu kurumlarında görev alan 147 çalışanlı örneklem üzerinde uygulanan istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

Öncelikle örnekleme ilişkin demografik veriler sunulmuş, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bunların alt ölçekleri ve demografik arasındaki ilişkileri anlamak üzere t-testi ve tek yönlü varyans analizlerine tabi tutulmuştur. İkinci aşamada bağımlı ve bağımsız değişkenler ve boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizlerine yer verilmiştir. Üçüncü aşamada bu değişkenler ve

boyutlarının birbirine etkisini tespit edebilmek için yapılan regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak, araştırma sorusuna ilişkin olarak özgül özdeşleşmenin değişkenler arasındaki aracılık rolü test edilmiş ve sonuçlarına yer verilmiştir.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 4.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

| | Frekans | % |
|---|---------|----|
| Cinsiyet | | |
| Kadın | 53 | 36 |
| Erkek | 94 | 65 |
| Yaş | | |
| 20-25 | 3 | 2 |
| 26-30 | 18 | 12 |
| 31-35 | 25 | 17 |
| 36-40 | 32 | 22 |
| 41 ve üzeri | 69 | 47 |
| Eğitim | | |
| Lise | 29 | 20 |
| Yüksekokul | 40 | 27 |
| Lisans | 64 | 44 |
| Yüksek Lisans | 12 | 8 |
| Doktora | 2 | 1 |
| Kurumda Çalışma Süresi | | |
| 0-3 yıl | 18 | 12 |
| 4-7 yıl | 30 | 21 |
| 8-11 yıl | 15 | 10 |
| 12-16 yıl | 20 | 14 |
| 16-20 yıl | 15 | 10 |
| 21 yıl ve üzeri | 49 | 33 |
| Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi (yıl) | | |
| 1 yıldan az | 18 | 12 |
| 1-3 yıl | 37 | 25 |
| 4-6 yıl | 38 | 26 |
| 7-9 yıl | 17 | 12 |
| 10 yıl ve üzeri | 37 | 25 |
| Kurumdaki Pozisyonu | | |
| Çalışan/ Memur | 115 | 78 |
| Alt Kademe Yönetici/ Şef | 23 | 16 |
| Orta Kademe Yönetici/ Müdür Yrd. | 9 | 6 |

Araştırma sonucunda elde edilen demografik verilere bakıldığında araştırmaya dahil olan 147 katılımcının %36 ile 53'ü kadın, %65 ile 94'ü erkek bireylerden oluşmaktadır. Tabloda yaş faktörüne bakıldığında 41 yaş ve üzeri olan kişilerin %47 ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %64 ile

çoğunluğu lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Kurumda 21 ve daha uzun bir süredir çalışmakta olan kişilerin %64 ile çoğunluğu oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Kurumda bir üst yönetici ile çalışma süresine bakıldığında birbirine yakın dağılımlar gerçekleştiği görülmektedir. %38 ile 4-6 yıldır çalıştığını belirten kişilerin frekansı en yüksek düzeyde oluşmuştur. Kurumdaki pozisyonlara bakıldığında ise katılımcıların %78 ile 115'inin memur statüsüne sahip olduğu, alt kademe yönetici veya şeflerin %16 ile 23 kişi, orta kademe yönetici veya müdür yardımcılarının ise %6 ile 9 kişi oldukları tabloda görülmektedir.

4.5.2. Değişkenlerin Demografik Verilere Göre Durumu

4.5.2.1. Cinsiyet faktörünün değişkenlere göre durumu

Bu faktör cinsiyetlere göre algıların farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için ele alınmıştır. Cinsiyet faktörüne göre incelenen değişkenlerin durumu bağımsız örnek t-testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen analiz sonucunda tablolar aşağıdaki gibi oluşmuştur;

Tablo 4.9. Cinsiyet Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Bağımsız Grup T-Testi

| Değişken- Boyut- Grup | Ortalama | S.S | t | df | Sig. | Sig. (2-tailed) |
|---------------------------------|----------|---------|--------|---------|------|--------------------|
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | | | | | | |
| Kadın | 3,5649 | ,85199 | -950 | 145 | ,143 | ,343 |
| Erkek | 3,6940 | ,75398 | -919 | 97,439 | | |
| MOTİVASYON VE TEŞVİK | | | | | | |
| Kadın | 3,3915 | 1,02787 | -,557 | 145 | ,122 | ,578 |
| Erkek | 3,4801 | ,86239 | -,531 | 93,255 | | |
| KARİZMA | | | | | | |
| Kadın | 3,7610 | ,84068 | -1,259 | 145 | ,452 | ,210 |
| Erkek | 3,9344 | ,77914 | -1,232 | 101,282 | | |
| BİREYSEL İLGİ | | | | | | |
| Kadın | 3,6352 | 1,02379 | -,890 | 145 | ,948 | ,375 |
| Erkek | 3,7837 | ,94117 | -,869 | 100,592 | | |

Tablodaki ortalamalar yanıtlayıcıların 1'den 5'e kadar olan Likert Ölçeği yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Tabloda "Sig" ile ifade edilen sütun varyansların

homojen olup olmadığını gösteren anlamlılık değeridir. Burada 0,05 değeri ölçü alınmaktadır. Değer 0,05'den küçük olduğunda varyanslar arasında dağılım homojen değil demektir. Bu sütundaki veriler 0,05'den büyük değerler aldığı anda ise gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını ifade etmektedir. "Sig. (2-tailed)" ile ifade edilen sütunda, çift kuyruklu anlamlılık değerleri gösterilmektedir. Gruplar arası fark olup olmadığını gösteren sütundur. Bu değer 0,05'den küçük olduğunda gruplararası anlamlı bir fark olduğuna, 0,05'den büyük olduğunda gruplar arası anlamlı bir fark olmadığına karar verilir.

Burada görüldüğü üzere Dönüşümcü Liderlik değişkeni ve boyutları için ele alınan cinsiyet faktörü kadın ve erkek arasında tüm değerler 0,05 üzerinde gerçekleştiği için homojen bir dağılım göstermiştir. Diğer bir deyişle cinsiyet faktörü Dönüşümcü Liderlik ve boyutlarından hiçbirini için anlamlı bir fark göstermemiştir. Dolayısıyla bu faktöre ilişkin **H_{1a} hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 4.10. Cinsiyet Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Bağımsız Grup T-Testi

| Değişken- Boyut- Grup | Ortalama | S.S | t | df | Sig. | Sig. (2-tailed) |
|-------------------------------|----------|--------|-------|---------|------|-----------------|
| PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME | | | | | | |
| Kadın | 3,8553 | ,59779 | -168 | 145 | ,569 | ,867 |
| Erkek | 3,8735 | ,64801 | -172 | 97,439 | | |
| ETKİ | | | | | | |
| Kadın | 3,2830 | ,97926 | -,557 | 694 | ,689 | ,489 |
| Erkek | 3,1667 | ,97489 | -,531 | 693 | | |
| ANLAM | | | | | | |
| Kadın | 4,0818 | ,72473 | -912 | 145 | ,856 | ,364 |
| Erkek | 4,1986 | ,75779 | -923 | 101,282 | | |
| YETKİNLİK | | | | | | |
| Kadın | 4,2013 | ,69288 | -,557 | 461 | ,895 | ,646 |
| Erkek | 4,2253 | ,67808 | -,531 | 458 | | |

Psikolojik Güçlendirme değişkeni ile cinsiyet faktörü arasındaki t-testi verilerine göre tüm anlamlılık değerleri ($p=0,05$) üzerinde olduğundan kadın ve erkek arasında homojen bir dağılım gösterdiği ve anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Buna ilişkin olarak **H_{2a} hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 4.11. Cinsiyet Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Bağımsız Grup T-Testi

| Değişken- Grup | Ortalama | S.S | t | df | Sig. | Sig. (2-tailed) |
|--------------------------------|----------|--------|-----|---------|------|--------------------|
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | | | | | | |
| Kadın | 3,7327 | ,84690 | 120 | 145 | ,572 | ,905 |
| Erkek | 3,7145 | ,90122 | 122 | 113,686 | | |

Tabloda Örgütsel Özdeşleşme değişkeni için cinsiyet faktörüne ilişkin değerler ($p=0,05$) üzerinde olduğu için cinsiyetin fark yaratan bir faktör olduğu söylenemez. Kadın ve erkek arasında homojen bir dağılım olduğu söylenebilir. Bu noktada **H_{3a} hipotezi desteklenmemiştir.**

Cinsiyet faktörüne ait bu verilere göre cinsiyetin değişkenler ve boyutları açısından anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yanıtlayıcıların değişkenleri algılayışında kadın ve erkek eşit bir dağılım göstermiş, istatistiksel anlamda bir fark yaratmamıştır. Tüm bu veriler ışığında cinsiyet faktörüne ait tüm hipotezlerin desteklenmediği görülmektedir.

Cinsiyet dışındaki diğer faktörler Tek Yönlü Varyans Analizi (One- Way ANOVA) ile test edilmiştir. Bu analizler için anlamlılık düzeyi ($p=0,05$)'tir. Diğer bir deyişle analiz sonuçları %95 güvenlilikle açıklanmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşan faktörlere ait gruplar arasındaki farklar Post- hoc analizlerinden Tukey testi ile değerlendirmeye alınmıştır.

4.5.2.2. Yaş faktörünün değişkenlere göre durumu

Yaş faktörüne göre ele alınan değişkenlerin durumu Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiştir. Elde edilen analiz sonucunda veriler tablodaki gibi oluşmuştur;

Tablo 4.12. Yaş Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-----------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | | | | | |
| Gruplararası | 2,346 | 4 | ,586 | ,937 | ,444 |
| Grupiçi | 88,834 | 142 | ,626 | | |
| Toplam | 91,180 | 146 | | | |
| MOTİVASYON VE TEŞVİK | | | | | |
| Gruplararası | 2,918 | 4 | ,730 | ,853 | ,494 |
| Grupiçi | 121,452 | 142 | ,855 | | |
| Toplam | 124,370 | 146 | | | |
| KARİZMA | | | | | |
| Gruplararası | 3,424 | 4 | ,856 | 1,339 | ,259 |
| Grupiçi | 90,802 | 142 | ,639 | | |
| Toplam | 94,226 | 146 | | | |
| BİREYSEL İLGİ | | | | | |
| Gruplararası | 3,334 | 4 | ,834 | ,881 | ,477 |
| Grupiçi | 134,295 | 142 | ,946 | | |
| Toplam | 137,630 | 146 | | | |

Yaş değişkeni ile ele alınan Dönüşümcü Liderlik değişkeni ve boyutları ilişkisi tek yönlü varyans analizi ile test edildiğinde, her birinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, anlamlılık sütunundaki değerlerden her birinin ($p=0,05$) düzeyinden yüksek olarak gerçekleştiği, bu nedenle yaş faktörünün belirleyici olmadığı, istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya koymadığı sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla yaş faktörüne ilişkin olan H_{1b} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.13. Yaş Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME | | | | | |
| Gruplararası | 2,196 | 4 | ,549 | 1,406 | ,235 |
| Grupiçi | 55,450 | 142 | ,390 | | |
| Toplam | 57,645 | 146 | | | |
| ETKİ | | | | | |
| Gruplararası | 7,951 | 4 | 1,988 | 2,158 | ,077 |
| Grupiçi | 130,763 | 142 | ,921 | | |
| Toplam | 138,714 | 146 | | | |
| ANLAM | | | | | |
| Gruplararası | ,791 | 4 | ,198 | ,349 | ,844 |
| Grupiçi | 80,388 | 142 | ,566 | | |
| Toplam | 81,179 | 146 | | | |
| YETKİNLİK | | | | | |
| Gruplararası | 2,275 | 4 | ,569 | 1,232 | ,300 |
| Grupiçi | 65,550 | 142 | ,462 | | |
| Toplam | 67,825 | 146 | | | |

Psikolojik Güçlendirme değişkeni ve boyutlarının tümü anlamlılık ($p=0,05$) düzeyinin üzerinde gerçekleştiği için yaş faktörünün Psikolojik Güçlendirme için fark ortaya koyan bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır. Yalnızca Etki Boyutu diğer boyutlara göre ($p=0,05$) düzeyine biraz daha yakın düzeyde oluşmuş, ancak istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşamamıştır. Dolayısıyla bu ilişkiyi ele alan **H_{2b} hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 4.14. Yaş Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | df | Kareler Ort | F | P |
|----------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | | | | | |
| Gruplararası | 5,241 | 4 | 1,310 | 1,729 | ,147 |
| Grupiçi | 107,602 | 142 | ,758 | | |
| Toplam | 112,842 | 146 | | | |

Tabloda görüldüğü üzere yaş faktörü Örgütsel Özdeşleşme değişkeni için de bir fark yaratmamıştır. Anlamlılık ($p=0,147$) değeri istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir. Böylece bu değişkenin yaş faktörü ile ilişkisine ait **H_{3b} hipotezi**

de desteklenmemiştir. Yukarıdaki veriler ışığında tüm değişkenler için yaş faktörünün belirleyici unsur olmadığı anlaşılmıştır. Yaş faktörüne ait tüm hipotezler desteklenmemiştir.

4.5.2.3. Eğitim faktörünün değişkenlere göre durumu

Eğitim faktörü göz önüne alınarak ilgili değişkenlerle ilişki durumu Tek Yönlü Varyans Analizi ile test edilmiş ve sonuçlar tablodaki gibi olmuştur;

Tablo 4.15. Eğitim Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | p |
|-----------------------------|-----------------|------------|-------------|------|------|
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | | | | | |
| Gruplararası | 1,481 | 4 | ,370 | ,586 | ,673 |
| Grupiçi | 89,699 | 142 | ,632 | | |
| Toplam | 91,180 | 146 | | | |
| MOTİVASYON VE TEŞVİK | | | | | |
| Gruplararası | 1,722 | 4 | ,431 | ,498 | ,737 |
| Grupiçi | 122,648 | 142 | ,864 | | |
| Toplam | 124,370 | 146 | | | |
| KARİZMA | | | | | |
| Gruplararası | 1,971 | 4 | ,493 | ,758 | ,554 |
| Grupiçi | 92,255 | 142 | ,650 | | |
| Toplam | 94,226 | 146 | | | |
| BİREYSEL İLGİ | | | | | |
| Gruplararası | 3,226 | 4 | ,807 | ,852 | ,494 |
| Grupiçi | 134,403 | 142 | ,947 | | |
| Toplam | 137,630 | 146 | | | |

Eğitim faktörü ile Dönüşümcü Liderlik değişkeninin ilişkisi tek yönlü varyans analizi ile test edildiğinde bu değişkene ve boyutlarına ilişkin değerlerin tümünün ($p=0,05$) anlamlılık düzeyinin üstünde olduğu görülmektedir. Eğitim faktörü Dönüşümcü Liderlik için fark yaratan bir faktör değildir. Bu sebeple bu faktöre ilişkin H_{1c} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.16. Eğitim Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME | | | | | |
| Gruplararası | 3,668 | 4 | ,917 | 2,412 | ,052 |
| Grupiçi | 53,978 | 142 | ,380 | | |
| Toplam | 57,645 | 146 | | | |
| ETKİ | | | | | |
| Gruplararası | 8,240 | 4 | 2,060 | 2,242 | ,067 |
| Grupiçi | 130,474 | 142 | ,919 | | |
| Toplam | 138,714 | 146 | | | |
| ANLAM | | | | | |
| Gruplararası | ,767 | 4 | ,192 | ,339 | ,852 |
| Grupiçi | 80,412 | 142 | ,566 | | |
| Toplam | 81,179 | 146 | | | |
| YETKİNLİK | | | | | |
| Gruplararası | 5,618 | 4 | 1,404 | 3,206 | ,015 |
| Grupiçi | 62,207 | 142 | ,438 | | |
| Toplam | 67,825 | 146 | | | |

Eğitim faktörü altında Psikolojik Güçlendirme değişkeni ve boyutları analiz edildiğinde değişkenin toplam ortalamada ($p=0,052$) ile anlamlılık düzeyinin hemen üzerinde seyrettiği ortaya çıkmıştır. Yine de istatistiksel olarak fark yaratmadığı söylenebilir. Etki Boyutu'na bakıldığında ($p=0,067$) ile istatistiksel olarak fark yaratmadığı görülmektedir. Anlam Boyutu'nda ise anlamlılık değeri oldukça yüksek çıkmıştır. Bunların yanısıra Yetkinlik Boyutu eğitim faktörü için %95 güvenle, anlamlı bir şekilde fark ortaya çıkarmıştır. Anlamlılık değeri ($p=0,015$) ile anlamlı düzeydedir. Yetkinlik yanıtlayıcıların eğitim düzeylerine göre farklı algılanmıştır. Bu durum hangi grupların ortalamaları arasında fark olduğunu tespit etmek amacıyla Post-hoc analizleriyle incelendiğinde lise ve lisans eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Yetkinlik Boyutu ile ilgili olarak lisans düzeyindeki bireyler fark yaratmıştır. Tüm bunların ışığında eğitimin Psikolojik Güçlendirme'nin temelinde ($p=0,052$) düzeyiyle istatistiksel olarak fark yaratmadığı bilgisi altında **H_{3c} hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 4.17. Eğitim Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | df | Kareler Ort | F | P |
|----------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | | | | | |
| Gruplararası | 3,178 | 4 | ,795 | 1,029 | ,395 |
| Grupiçi | 109,665 | 142 | ,772 | | |
| Toplam | 112,842 | 146 | | | |

Eğitim faktörü Örgütsel Özdeşleşme için de farklılaşan bir faktör olmamıştır. Kareler ortalamasına bakıldığında değerler birbirine çok yakın düzeyde oluşmuş ve anlamlılık düzeyinin çok üstünde kalmıştır. **Böylece H_{3c} hipotezi de desteklenmemiştir.** Eğitim faktörüne ilişkin tüm analizler ele alındığında, bu faktörün hiçbir değişken için fark yaratmadığı ortaya çıkmış ve ilişkin tüm hipotezler desteklenmemiştir.

4.5.2.4. Çalışma süresi faktörünün değişkenlere göre durumu

Bu faktör adı altında katılımcıların kurumlarında ne kadar süredir çalışıyor olduklarına ilişkin verilerinin değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analiziyle test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Tablo 4.18. Çalışma Süresi Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-----------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | | | | | |
| Gruplararası | 2,070 | 5 | ,414 | ,655 | ,658 |
| Grupiçi | 89,110 | 141 | ,632 | | |
| Toplam | 91,180 | 146 | | | |
| MOTİVASYON VE TEŞVİK | | | | | |
| Gruplararası | 4,291 | 5 | ,858 | 1,008 | ,416 |
| Grupiçi | 120,080 | 141 | ,852 | | |
| Toplam | 124,370 | 146 | | | |
| KARİZMA | | | | | |
| Gruplararası | 2,313 | 5 | ,463 | ,710 | ,617 |
| Grupiçi | 91,913 | 141 | ,652 | | |
| Toplam | 94,226 | 146 | | | |
| BİREYSEL İLGİ | | | | | |
| Gruplararası | ,715 | 5 | ,143 | ,147 | ,981 |
| Grupiçi | 136,914 | 141 | ,971 | | |
| Toplam | 137,630 | 146 | | | |

Katılımcıların kurumlarda çalışma sürelerine ilişkin faktör Dönüşümcü Liderlik ve boyutları açısından fark yaratan bir faktör olmamıştır. Anlamlılık düzeyleri istatistiksel anlam sınırı üzerindedir ve istatistiksel olarak fark yaratmamıştır. Bu nedenle çalışma süresi faktörünü ilgilendiren **H_{1d} hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 4.19. Çalışma Süresi Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME | | | | | |
| Gruplararası | 2,237 | 5 | ,447 | 1,138 | ,343 |
| Grupiçi | 55,409 | 141 | ,393 | | |
| Toplam | 57,645 | 146 | | | |
| ETKİ | | | | | |
| Gruplararası | 12,591 | 5 | 2,518 | 2,815 | ,019 |
| Grupiçi | 126,122 | 141 | ,894 | | |
| Toplam | 138,714 | 146 | | | |
| ANLAM | | | | | |
| Gruplararası | 1,832 | 5 | ,366 | ,651 | ,661 |
| Grupiçi | 79,348 | 141 | ,563 | | |
| Toplam | 81,179 | 146 | | | |
| YETKİNLİK | | | | | |
| Gruplararası | 1,966 | 5 | ,393 | ,842 | ,522 |
| Grupiçi | 65,859 | 141 | ,467 | | |
| Toplam | 67,825 | 146 | | | |

Çalışma süresi faktörü ile Psikolojik Güçlendirme ilişkilendirildiğinde yalnızca Etki Boyutu'nun (p=0,019) anlamlılık düzeyiyle farklılaştığı görülmektedir. Verilerin toplamında Psikolojik Güçlendirme değişkeni açısından anlamlılık (p=0,393) düzeyi ile farklılaşma olmamıştır. Post hoc analizine göre Etki Boyutu'ndaki farklılaşmayı 21 yıl ve üzeri çalışan kişiler ortaya çıkarmıştır. **H_{2d} desteklenmemiştir.**

Tablo 4.20. Çalışma Süresi Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | df | Kareler Ort | F | P |
|----------------------------|-----------------|------------|-------------|------|------|
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | | | | | |
| Gruplararası | 1,746 | 5 | ,349 | ,443 | ,818 |
| Grupiçi | 111,097 | 141 | ,788 | | |
| Toplam | 112,842 | 146 | | | |

Özdeşleşme değişkeni ele alındığında tabloda görüldüğü üzere çalışma süresi faktörü ($p=0,818$) düzeyinde anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır. Çalışma süresi faktörünün de ele alınan değişkenler bakımından istatistiksel anlamda farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.

4.5.2.5. Bir üst yöneticiyle çalışma süresi faktörünün değişkenlere göre durumu

Bu faktör katılımcıların kurumlarında verilen ifadelerle göre değerlendirdikleri bir üst yöneticileriyle ne kadar süredir çalıştıklarına ve bu verinin farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin analizleri içermektedir. Analizler sonucunda elde edilen veriler tablodaki gibidir;

Tablo 4.21. Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-----------------------------|-----------------|------------|-------------|------|------|
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | | | | | |
| Gruplararası | ,700 | 4 | ,175 | ,275 | ,894 |
| Grupiçi | 90,480 | 142 | ,637 | | |
| Toplam | 91,180 | 146 | | | |
| MOTİVASYON VE TEŞVİK | | | | | |
| Gruplararası | 1,037 | 4 | ,259 | ,298 | ,879 |
| Grupiçi | 123,333 | 142 | ,869 | | |
| Toplam | 124,370 | 146 | | | |
| KARİZMA | | | | | |
| Gruplararası | 1,301 | 4 | ,325 | ,497 | ,738 |
| Grupiçi | 92,925 | 142 | ,654 | | |
| Toplam | 94,226 | 146 | | | |
| BİREYSEL İLGİ | | | | | |
| Gruplararası | 2,143 | 4 | ,536 | ,561 | ,691 |
| Grupiçi | 135,487 | 142 | ,954 | | |
| Toplam | 137,630 | 146 | | | |

Bir üst yöneticiyle çalışma süresi bakımından Dönüşümcü Liderlik ve boyutları anlamlılık düzeyi göz önüne alındığında hiçbir farklılık göstermemiştir. Bu verilere göre liderleriyle çalışma süresinin kısa veya uzun oluşu, Dönüşümcü Liderlik davranışlarının değerlendirilmesinde farklılaştırıcı bir unsur olmamaktadır. Buna ilişkin H_{1c} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.22. Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME | | | | | |
| Gruplararası | 2,336 | 4 | ,584 | 1,499 | ,206 |
| Grupiçi | 55,309 | 142 | ,390 | | |
| Toplam | 57,645 | 146 | | | |
| ETKİ | | | | | |
| Gruplararası | 2,219 | 4 | ,555 | ,577 | ,680 |
| Grupiçi | 136,495 | 142 | ,961 | | |
| Toplam | 138,714 | 146 | | | |
| ANLAM | | | | | |
| Gruplararası | 5,360 | 4 | 1,340 | 2,510 | ,045 |
| Grupiçi | 75,819 | 142 | ,534 | | |
| Toplam | 81,179 | 146 | | | |
| YETKİNLİK | | | | | |
| Gruplararası | 2,434 | 4 | ,609 | 1,322 | ,265 |
| Grupiçi | 65,390 | 142 | ,460 | | |
| Toplam | 67,825 | 146 | | | |

Psikolojik Güçlendirme temelinde bir üst yöneticiyle çalışma süresi tabloda görüldüğü gibi yalnızca Anlam Boyutu'nda ($p=0,045$) düzeyinde farklılaşmıştır. Post- hoc analizine alındığında farklı grupların 1-3 yıl ve 10 yıl üzeri gruplar olduğu görülmüştür. Buradan Psikolojik Güçlendirme'nin Anlam Boyutu algısının liderle çalışma süresi arttıkça değiştiği sonucu çıkarılabilir. Post hoc analizlerinde birlikte çalışma süresi arttıkça Anlam Boyutu'na ilişkin ortalama düşmektedir. Bunun haricinde diğer boyutlar anlamlılık düzeyinin üstünde gerçekleşmiş, sonuç olarak çalışma süresi Psikolojik Güçlendirme ile ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmamıştır. Bu nedenle H_{2c} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.23. Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | df | Kareler Ort | F | P |
|----------------------------|-----------------|------------|-------------|------|------|
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | | | | | |
| Gruplararası | 1,597 | 4 | ,399 | ,510 | ,729 |
| Grupiçi | 111,245 | 142 | ,783 | | |
| Toplam | 112,842 | 146 | | | |

Bir üst yöneticiyle çalışma süresi faktörü Örgütsel Özdeşleşme değişkeniyle birlikte ele alındığında tablodaki gibi anlamlılık ($p=0,729$) düzeyinde oluşmuş ve anlamlı bir farklılaşma gerçekleştirilmemiştir. Liderle çalışma süresi katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme algılarını değiştirmemiş, yakın değerlerde bir dağılım ortaya çıkmıştır. Böylece **H_{3e} hipotezi desteklenmemiştir.**

Yukarıdaki veriler ışığında ilgili faktör bakımından tüm değişkenler için fark yaratmadığı söylenebilir. Bu faktörle ilişkili hipotezler desteklenmemiştir.

4.5.2.6. Kurumdaki pozisyon faktörünün değişkenlere göre durumu

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarını ele alınan değişkenler bakımından farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki gibi oluşmuştur;

Tablo 4.24. Kurumdaki Pozisyon Faktörü İle Dönüşümcü Liderlik Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-----------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | | | | | |
| Gruplararası | 2,299 | 2 | 1,149 | 1,862 | ,159 |
| Grupiçi | 88,881 | 144 | ,617 | | |
| Toplam | 91,180 | 146 | | | |
| MOTİVASYON VE TEŞVİK | | | | | |
| Gruplararası | 2,034 | 2 | 1,017 | 1,197 | ,305 |
| Grupiçi | 123,336 | 144 | ,850 | | |
| Toplam | 124,370 | 146 | | | |
| KARİZMA | | | | | |
| Gruplararası | 2,384 | 2 | 1,192 | 1,869 | ,158 |
| Grupiçi | 91,842 | 144 | ,638 | | |
| Toplam | 94,226 | 146 | | | |
| BİREYSEL İLGİ | | | | | |
| Gruplararası | 3,077 | 2 | 1,538 | 1,646 | ,196 |
| Grupiçi | 134,553 | 144 | ,934 | | |
| Toplam | 137,630 | 146 | | | |

Tablodaki p sütununda yer alan değerlerden her birinin ($p=0,05$) düzeyinden yüksek olarak gerçekleştiği, bu nedenle kurumdaki pozisyon faktörünün Dönüşümcü Liderlik değişkeni ve boyutları açısından belirleyici olmadığı, istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya koymadığı sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla pozisyon faktörüne ilişkin olan **H_{1f} hipotezi desteklenmemiştir**.

Tablo 4.25. Kurumdaki Pozisyon Faktörü İle Psikolojik Güçlendirme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ort | F | P |
|-------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME | | | | | |
| Gruplararası | 4,132 | 2 | 2,066 | 5,560 | ,005 |
| Grupiçi | 53,513 | 144 | ,372 | | |
| Toplam | 57,645 | 146 | | | |
| ETKİ | | | | | |
| Gruplararası | 11,403 | 2 | 5,702 | 6,449 | ,002 |
| Grupiçi | 127,310 | 144 | ,884 | | |
| Toplam | 138,714 | 146 | | | |
| ANLAM | | | | | |
| Gruplararası | 1,620 | 2 | ,810 | 1,466 | ,234 |
| Grupiçi | 79,559 | 144 | ,552 | | |
| Toplam | 81,179 | 146 | | | |
| YETKİNLİK | | | | | |
| Gruplararası | 2,706 | 2 | 1,353 | 2,991 | ,053 |
| Grupiçi | 65,119 | 144 | ,452 | | |
| Toplam | 67,825 | 146 | | | |

Kurumdaki pozisyon faktörü ile Psikolojik Güçlendirme değişkeni ve boyutları analize alındığında Etki Boyutu'nun ($p=0,002$) ile istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı, Anlam Boyutu'nun ($p=0,234$) değeri ile farklılaşmadığı ve Yetkinlik Boyutu'nun ($p=0,053$) değeri ile anlamlılık düzeyinin çok az üstünde yer alarak farklılaşmadığı görülmüştür. Yetkinliğin anlam düzeyine yakın gerçekleşmesi ve Etki düzeyinin tamamıyla farklılaşmış olması genel olarak pozisyon faktörünün Psikolojik Güçlendirme değişkeninin altında farklılaşmasını sağlamıştır. Anlamlılık ($0,05$) ile Psikolojik Güçlendirme ve kurumdaki pozisyon ilişkisi anlamlıdır. Kareler ortalamasına bakıldığında gruplar arasındaki farklılık da açık şekilde görülmektedir.

Etki Boyutu'nu farklılaştıran gruplar incelendiğinde orta kademe yönetici veya müdür yardımcısı pozisyonundaki kişilerin ortalamasının yüksek olduğu ve memur pozisyonundaki kişilerden farklılaştığı görülmüştür. Psikolojik Güçlendirme genel olarak ele alındığında yine bu farklılaşmanın iki grup arasında

olduğu görülmektedir. Orta kademe yönetici veya müdürlerin Psikolojik Güçlendirme algıları daha kuvvetli şekilde gerçekleşmişlerdir.

İlgili faktöre ilişkin bu veriler ışığında Psikolojik Güçlendirme'yi ilgilendiren **H_{2f} hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 4.26. Kurumdaki Pozisyon Faktörü İle Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Tek Yönlü Varyans Analizi

| Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | df | Kareler Ort | F | P |
|----------------------------|-----------------|------------|-------------|-------|------|
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | | | | | |
| Gruplararası | 8,860 | 2 | 4,430 | 6,135 | ,003 |
| Grupiçi | 103,983 | 144 | ,722 | | |
| Toplam | 112,842 | 146 | | | |

Tablodaki değerler incelendiğinde kurumdaki pozisyon faktörünün Örgütsel Özdeşleşme değişkeni bakımından farklılaştığı görülmektedir. Anlamlılık ($p=0,003$) düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Kareler ortalaması da aradaki farkı göstermektedir. Kişilerin kurumda sahip olduğu pozisyon Örgütsel Özdeşleşme algılarında farklılığa neden olmuştur. Bu farklılık incelendiğinde Psikolojik Güçlendirme'deki verilere benzer şekilde orta kademe yönetici veya müdür yardımcılarının Örgütsel Özdeşleşme ortalamalarının diğer pozisyonlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu veriler altında **H_{3f} hipotezi desteklenmiştir.**

Kurumdaki pozisyon faktörünün ilgili değişkenle analizlerinde Dönüşümcü Liderlik bakımından farklılaştırıcı olmadığı, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenleri bakımından farklılaştırıcı bir faktör olduğu verisi elde edilmiştir.

Hipotezlerin tümüne bakıldığında cinsiyet, yaş, eğitim, kurumda çalışma süresi, bir üst yöneticiyle birlikte çalışma süresi gibi demografik faktörlerin hiçbiri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır. Yalnızca pozisyon faktöründe, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenleri bakımından farklılaşma gözlemlenmiştir. Dolayısıyla Dönüşümcü Liderlik çatısı altında tüm demografik faktörleri ilgilendiren ana hipotez **H₁ desteklenmemiştir.** Psikolojik Güçlendirme çatısı altında tüm demografik faktörleri ilgilendiren ana

hipotez **H₂** kısmen desteklenmiştir. Örgütsel Özdeşleşme çatısı altında tüm demografik faktörleri ilgilendiren ana hipotez **H₃** kısmen desteklenmiştir.

4.5.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi

4.5.3.1. Değişkenlerin ve boyutların betimsel istatistiksel değerleri

Dönüşümcü Liderlik bağımsız değişkeni, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme bağımlı değişkenlerine ilişkin veriler aşağıdaki tablodaki gibidir;

Tablo 4.27. Değişkenlerin ve Boyutların İstatistiksel Değerleri

| Değişken | Ortalama | Std. Sapma | Varyans | Mod | Medyan |
|-------------------------------|----------|------------|---------|------|--------|
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK | 3,6475 | ,79027 | ,625 | 3,65 | 3,7647 |
| Motivasyon ve Teşvik | 3,4481 | ,92296 | ,852 | 4,00 | 3,6250 |
| Karizma | 3,8719 | ,80336 | ,645 | 4,33 | 4,0000 |
| Bireysel İlgi | 3,7302 | ,97091 | ,943 | 4,00 | 4,0000 |
| PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME | 3,8670 | ,62836 | ,395 | 3,78 | 3,8889 |
| Etki | 3,2086 | ,97473 | ,950 | 3,00 | 3,0000 |
| Anlam | 4,1565 | ,74567 | ,556 | 5,00 | 4,0000 |
| Yetkinlik | 4,2358 | ,68158 | ,465 | 4,00 | 4,3333 |
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | 3,7211 | ,87914 | ,773 | 3,67 | 3,8333 |

Tablodaki veriler incelendiğinde en düşük ortalama 3,2086 ile Psikolojik Güçlendirme'nin Etki Boyutu'nda ortaya çıkmıştır. Buradan katılımcıların kurumlarda en düşük oranda katıldığı boyutun Etki Boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Fakat yine de bu sayı olumlu alanda kalmaktadır. En yüksek düzeyde gerçekleşen boyut ise yine Psikolojik Güçlendirme'nin Yetkinlik Boyutu olmuştur. Katılımcılar kurumdaki işleri yerine getirmekteki yetkinliğini ölçen ifadelerle çoğunlukla yüksek oranda puanlama yapmışlardır. Tablo genel olarak ele alındığında tüm değişkenlerin güçlü bir şekilde olumlu algılandığı söylenebilir. Ele alınan kurumlarda dönüşümcü liderlerin varlığı, çalışanların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme hissettiklerine dair fikir vermektedir. Ancak bu varsayımların derinlemesine analizlerinin korelasyon ve regresyon analizleriyle yapılması daha sağlıklı veriler sunacak ve daha geçerli fikirler sunacaktır.

4.5.3.2. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını test etmektedir. Eğer ilişki varsa, bu ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren bir istatistiksel analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayı eksi değerler alırsa negatif yönlü bir ilişki, artı değerler alırsa pozitif yönlü bir ilişkidir denir. Korelasyon katsayısının sıfır olması değişkenler arasında ilişki olmadığını gösterir. Artı değerler 1'e yaklaştıkça ilişkinin güçlendiği anlamına gelir. Ancak sıfırın üstündeki değerler doğrusal pozitif ilişkinin varlığını tespit eder (Lane, 2015).

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkileri saptamak için tüm değişkenlerin ve boyutlarının ele alındığı ve birbirleri arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak veren korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde Pearson katsayı modeli kullanılmış, çift kuyruk anlamlılık testi ile yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler tabloda sunulmuştur;

Tablo 4.28. Araştırmanın Değişkenleri Ve Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1 Dön. Liderlik | 1 | | | | | | | | |
| 2 Motiv. ve Teşvik | ,945** | 1 | | | | | | | |
| 3 Karizma | ,881** | ,729** | 1 | | | | | | |
| 4 Bireysel İlgi | ,758** | ,617** | ,562** | 1 | | | | | |
| 5 Psikol. Güçlen. | ,319** | ,322** | ,246** | ,248** | 1 | | | | |
| 6 Etki | ,235** | ,255** | ,171* | ,156 | ,785** | 1 | | | |
| 7 Anlam | ,264** | ,248** | ,226** | ,217** | ,753** | ,280** | 1 | | |
| 8 Yetkinlik | ,256** | ,254** | ,188* | ,224** | ,819** | ,434** | ,589** | 1 | |
| 9 Örgütsel Özdeş. | ,453** | ,432** | ,377** | ,371** | ,508** | ,306** | ,488** | ,433** | 1 |

** Korelasyon $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde, * Korelasyon $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde.

Değişkenler ve boyutlarıyla ilgili korelasyon analizine ilişkin tablodaki verilere bakıldığında tüm değişken ve boyutlar için pozitif doğrusal ilişki saptanmıştır. En yüksek korelasyon 0,945 düzeyinde Dönüşümcü Liderlik ile Motivasyon ve Teşvik Boyutu arasında gerçekleşmiştir. Ancak bu boyut

Dönüşümcü Liderlik boyutu olduğundan böyle bir ilişki çıkması doğaldır. Yine de boyutların değişkeni temsili açısından bakıldığında tüm boyutlar için korelasyon ilişkisi güçlü şekilde oluşmuştur.

Ana değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek ilişkinin %99 güven aralığında 0,508 düzeyinde Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme arasında gerçekleştiği görülmektedir. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme korelasyonu 0,319 düzeyinde pozitif doğrusal ilişkide, Örgütsel Özdeşleşme ile Dönüşümcü Liderlik korelasyonu 0,453 düzeyinde pozitif doğrusal ilişkide olduğu görülmektedir. Değişkenlerin birbiri arasındaki pozitif ilişkilerin ortaya çıkması regresyon analizi için bu verileri uygun kılmakta ve önkoşulunu sağlamaktadır.

4.5.3.3. Hipotezlere ilişkin regresyon analizleri

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki pozitif ilişkilerin olduğu saptandıktan sonra, araştırmanın bu aşamasında ele alınan hipotezlerin test edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması için çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan bir istatistiksel tekniktir. Bu sebeple Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme, Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

- Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişki;

H₄. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4a}. Motivasyon ve Teşvik Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4b}. Karizma Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4c}. Bireysel İlgil Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4d}. Etki Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4e}. Anlam Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4f}. Yetkinlik Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.29. Dönüşümcü Liderlik Bağımsız Değişkeni ve Psikolojik Güçlendirme Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

| | | R | R² | β | t | F | p |
|--|-------------------------|----------|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| Kontrol Değişkenleri | | | | | | | |
| Cinsiyet | | | | -,028 | -,356 | | ,723 |
| Yaş | | | | -,084 | -,731 | | ,466 |
| Eğitim | | | | ,131 | 1,549 | | ,124 |
| İşyerinde Çalışma Süresi | | | | ,170 | 1,482 | | ,141 |
| Bir üst Yöneticiyle Çalışma Süresi (yıl) | | | | -,218 | -2,682 | | ,008 |
| Pozisyon | | | | ,193 | 2,201 | | ,029 |
| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | | | | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Psikolojik Güçlendirme | ,458 | ,210 | ,286 | 3,723 | 5,263 | ,000 |
| Motivasyon ve Teşvik | Psikolojik Güçlendirme | ,461 | ,212 | ,290 | 3,792 | 5,348 | ,000 |
| Karizma | Psikolojik Güçlendirme | ,412 | ,170 | ,202 | 2,562 | 4,064 | ,011 |
| Bireysel İlgî | Psikolojik Güçlendirme | ,436 | ,190 | ,248 | 3,187 | 4,655 | ,002 |
| Dönüşümcü Liderlik | Etki | ,430 | ,185 | ,215 | 2,765 | 4,501 | ,006 |
| Dönüşümcü Liderlik | Anlam | ,376 | ,142 | ,237 | 2,963 | 3,277 | ,004 |
| Dönüşümcü Liderlik | Yetkinlik | ,377 | ,142 | ,223 | 2,787 | 3,290 | ,006 |

Tablo'da R sütunu regresyon katsayısını, düzeltilmiş R^2 sütunu bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde yarattığı değişimi açıklama gücünü, β (Beta) sütunu bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki düzeyini (standardize edilmiş regresyon katsayısı), F ve p sütunları ilişkinin geçerliliği ve güvenirliliğini göstermektedir ($p < 0,05$).

Cinsiyet, yaş, eğitim, işyerinde çalışma süresi, bir üst yöneticiyle çalışma süresi ve pozisyon faktörleri regresyon modeline kontrol değişkeni olarak eklenmiştir.

Kontrol değişkenleri ele alındığında bir üst yöneticiyle çalışma süresi ($p = 0,008 < 0,05$) ve pozisyon faktörü ($p = 0,029 < 0,05$) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı gerçekleşmiştir. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme'nin ilişkilendirildiği modelde, bu iki değişkenin bir arada ele alınmasıyla birlikte daha önce bu faktörler tek bir değişkenle ilişkisini ortaya koyan tek yönlü varyans analizinden farklı şekilde gerçekleşmiş ve anlamlı düzeyde oluşmuştur. Ancak, pozisyon kontrol değişkeni aynı yönlü ilişki gösterirken, bir üst yöneticiyle çalışma süresi değişkeni negatif değerler olarak ters yönlü bir ilişki ortaya koymuştur.

Dönüşümcü Liderlik bağımsız değişken, Psikolojik Güçlendirme bağımlı değişken olmak üzere ele alınan ilişkide regresyon analizi sonucu veriler tablodaki gibi oluşmuştur. Buna göre model ($F = 5,263$ ve $p = 0,000 < 0,05$) ile anlamlıdır. ($\beta = 0,286$) değeri Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü Liderlik, Psikolojik Güçlendirme'deki değişimi %21 oranında açıklamaktadır.

Motivasyon ve Teşvik Boyutu bağımsız değişken, Psikolojik Güçlendirme bağımlı değişken olmak üzere ilişki ($F = 5,348$ ve $p = 0,000 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta = 0,290$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Motivasyon ve Teşvik Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili boyutun Psikolojik Güçlendirme'deki değişimi açıklama gücü %21,2'dir Bu sonuçlara göre **H_{4a} hipotezi desteklenmiştir.**

Karizma Boyutu bağımsız değişken, Psikolojik Güçlendirme bağımlı değişken olmak üzere ilişki ($F = 4,064$ ve $p = 0,011 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır.

Beta katsayısı ($\beta = 0,202$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Karizma Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili boyutun Psikolojik Güçlendirme'deki değişimi açıklama gücü %17'dir. Bu sonuçlara göre **H_{4b} hipotezi desteklenmiştir.**

Bireysel İlgil Boyutu bağımsız değişken, Psikolojik Güçlendirme bağımlı değişken olmak üzere ilişki ($F = 4,655$ ve $p = 0,002 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta = 0,248$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Bireysel İlgil Boyutu ile Psikolojik Güçlendirme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili boyutun Psikolojik Güçlendirme'deki değişimi açıklama gücü %19'dur. Bu sonuçlara göre **H_{4c} hipotezi desteklenmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik bağımsız değişken, Etki Boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmak üzere ilişki ($F = 4,501$ ve $p = 0,006 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta = 0,215$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Etki Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüşümcü Liderlik'in ilgili boyuttaki değişimi açıklama gücü %18,5'dir. Bu sonuçlara göre **H_{4d} hipotezi desteklenmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik bağımsız değişken, Anlam Boyutu bağımlı değişken olmak üzere ilişki ($F = 3,277$ ve $p = 0,004 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta = 0,237$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Anlam Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüşümcü Liderlik'in ilgili boyuttaki değişimi açıklama gücü %14,2'dir. Bu sonuçlara göre **H_{4e} hipotezi desteklenmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik bağımsız değişken, Yetkinlik Boyutu bağımlı değişken olmak üzere ilişki ($F = 3,290$ ve $p = 0,006 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta = 0,223$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Yetkinlik Boyutu ile Dönüşümcü Liderlik arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüşümcü Liderlik'in ilgili boyuttaki değişimi açıklama gücü %14,2'dir. Bu sonuçlara göre **H_{4f} hipotezi desteklenmiştir.**

Yukarıdaki veriler ışığında Dönüşümcü Liderlik ve boyutları ile Psikolojik Güçlendirme ve boyutlarının tümü arasında aynı yönlü pozitif anlamlı ilişki

olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkide ele alınan hipotezlerin tümü kabul edilmiştir. Sonuç itibariyle ana hipotez olan **H₄ hipotezi tamamen desteklenmiştir.**

-Dönüşümcü Liderlik- Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişki için;

H₅. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5a}. Motivasyon ve Teşvik Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5b}. Karizma Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5c}. Bireysel İlgi Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.30. Dönüşümcü Liderlik Bağımsız Değişkeni ve Örgütsel Özdeşleşme Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

| | | R | R² | β | t | F | p |
|--|-------------------------|----------|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| Kontrol Değişkenleri | | | | | | | |
| Cinsiyet | | - | - | -,102 | -1,365 | - | ,174 |
| Yaş | | - | - | -,191 | 1,738 | - | ,084 |
| Eğitim | | - | - | ,058 | ,718 | - | ,474 |
| İşyerinde Çalışma Süresi | | - | - | -,084 | -,771 | - | ,442 |
| Bir üst Yöneticiyle Çalışma Süresi (yıl) | | - | - | -,082 | -1,058 | - | ,292 |
| Pozisyon | | - | - | ,412 | 2,150 | - | ,033 |
| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | | | | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Örgütsel Özdeşleşme | ,531 | ,282 | ,412 | 5,631 | 7,812 | ,000 |
| Motivasyon ve Teşvik | Örgütsel Özdeşleşme | ,516 | ,267 | ,390 | 5,293 | 7,215 | ,000 |
| Karizma | Örgütsel Özdeşleşme | ,478 | ,229 | ,338 | 4,456 | 5,892 | ,000 |
| Bireysel İlgi | Örgütsel Özdeşleşme | ,485 | ,236 | ,349 | 4,610 | 6,118 | ,000 |

Kontrol değişkenleri ele alındığında pozisyon faktörü ($p=0,033 < 0,05$) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı gerçekleşmiş ve doğru yönlü ilişki göstermiştir. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme'nin ilişkilendirildiği modelde, bu iki değişkenin bir arada ele alınmasıyla birlikte, daha önce bu faktörün tek bir değişkenle ilişkisini ortaya koyan tek yönlü varyans analizinden Dönüşümcü Liderlik için farklı, Örgütsel Özdeşleşme için aynı şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Diğer tüm kontrol değişkenler anlamlılık düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir ve istatistiksel olarak anlamsızdır.

Dönüşümcü Liderlik bağımsız değişken, Örgütsel Özdeşleşme bağımlı değişken olmak üzere ele alınan ilişkide regresyon analizi sonucu veriler tablodaki gibi oluşmuştur. Buna göre ilişki ($F=7,812$ ve $p=0,000 < 0,05$) ile anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta= 0,412$) değeri Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme'deki değişimi %28,2 oranında açıklamaktadır.

Motivasyon ve Teşvik Boyutu bağımsız değişken, Örgütsel Özdeşleşme bağımlı değişken olmak üzere model ($F= 7,215$ ve $p=0,000 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta=0,390$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Motivasyon ve Teşvik Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili boyutun Dönüşümcü Liderlik'teki değişimi açıklama gücü %26,7'dir. Bu sonuçlara göre **H_{5a} hipotezi desteklenmiştir.**

Karizma Boyutu bağımsız değişken, Örgütsel Özdeşleşme bağımlı değişken olmak üzere model ($F= 5,892$ ve $p=0,000 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta= 0,338$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Karizma Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili boyutun Dönüşümcü Liderlik'teki değişimi açıklama gücü %22,9'dur. Bu sonuçlara göre **H_{5b} hipotezi desteklenmiştir.**

Bireysel İlgi Boyutu bağımsız değişken, Örgütsel Özdeşleşme bağımlı değişken olmak üzere model ($F= 6,118$ ve $p=0,000 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta= 0,349$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Bireysel İlgi Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili boyutun Dönüşümcü Liderlik'teki değişimi açıklama gücü %23,6'dır. Bu sonuçlara göre **H_{5c} hipotezi desteklenmiştir.**

Elde edilen bu veriler ışığında Dönüşümcü Liderlik ve boyutlarının tümü ile Örgütsel Özdeşleşme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Böylece bu ilişkinin ana hipotezi olan **H5 tamamen desteklenmiştir.**

-Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişki için;

H₆. Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6a}. Örgütsel Özdeşleşme ile Etki Boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6b}. Örgütsel Özdeşleşme ile Anlam Boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6c}. Örgütsel Özdeşleşme ile Yetkinlik Boyutu arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.31. Örgütsel Özdeşleşme Bağımsız Değişkeni ve Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları Bağımlı Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

| | | R | R² | β | t | F | p |
|--|-------------------------|----------|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| Kontrol Değişkenleri | | | | | | | |
| Cinsiyet | | - | - | ,024 | ,329 | - | ,743 |
| Yaş | | - | - | -,160 | -1,485 | - | ,140 |
| Eğitim | | - | - | ,108 | 1,372 | - | ,172 |
| İşyerinde Çalışma Süresi | | - | - | ,200 | 1,875 | - | ,063 |
| Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi (yıl) | | - | - | -,183 | -2,427 | - | ,017 |
| Pozisyon | | - | - | ,118 | 2,150 | - | ,156 |
| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | | | | | | |
| Örgütsel Özdeşleşme | Psikolojik Güçlendirme | ,568 | ,323 | ,289 | 6,276 | 9,457 | ,000 |
| Örgütsel Özdeşleşme | Etki | ,442 | ,196 | ,252 | 3,105 | 4,833 | ,002 |
| Örgütsel Özdeşleşme | Anlam | ,541 | ,293 | ,483 | 6,352 | 8,219 | ,000 |
| Örgütsel Özdeşleşme | Yetkinlik | ,487 | ,237 | ,403 | 5,105 | 6,175 | ,000 |

Kontrol değişkenleri ele alındığında bir üst yöneticiyle çalışma süresi faktörü ($p=0,017 < 0,05$) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı gerçekleşmiş ve negatif değerler olarak ters yönlü ilişki göstermiştir. Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme'nin ilişkilendirildiği modelde, bu iki değişkenin bir arada ele alınmasıyla birlikte, daha önce bu faktörün tek bir değişkenle ilişkisini ortaya koyan tek yönlü varyans analizinden farklı şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Güçlendirme için varyans analizlerinde anlamsız sonuç veren bu faktör, iki değişkenin birlikte ele alındığı modelde anlamlı ortaya çıkmıştır. Diğer tüm kontrol değişkenleri anlamlılık düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Diğer değişkenler arasındaki modelde anlamlı gerçekleşen pozisyon faktörü de bu model için anlamlı olmamıştır.

Örgütsel Özdeşleşme bağımsız değişken, Psikolojik Güçlendirme bağımlı değişken olmak üzere ele alınan ilişkide regresyon analizi sonucu veriler tablodaki gibi oluşmuştur. Buna göre ilişki ($F=9,457$ ve $p=0,000 < 0,05$) düzeyi ile anlamlıdır. ($\beta= 0,289$) değeri Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Güçlendirme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Güçlendirme'deki değişimi %32,3 oranında açıklamaktadır.

Örgütsel Özdeşleşme bağımsız değişken, Etki Boyutu bağımlı değişken olmak üzere ilişki ($F= 4,833$ ve $p=0,002 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta= 0,252$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Etki Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel Özdeşleşme'nin ilgili boyuttaki değişimi açıklama gücü %19,6'dır. Bu sonuçlara göre **H_{6a} hipotezi desteklenmiştir.**

Örgütsel Özdeşleşme bağımsız değişken, Anlam Boyutu bağımlı değişken olmak üzere ilişki ($F= 8,219$ ve $p=0,000 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır. Beta katsayısı ($\beta= 0,483$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Etki Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili Örgütsel Özdeşleşme'nin ilgili boyuttaki değişimi açıklama gücü %29,3'dür. Bu sonuçlara göre **H_{6b} hipotezi desteklenmiştir.**

Örgütsel Özdeşleşme bağımsız değişken, Yetkinlik Boyutu bağımlı değişken olmak üzere model ($F= 6,175$ ve $p= 0,000 < 0,05$) düzeyinde anlamlıdır.

Beta katsayısı ($\beta = 0,403$) düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Etki Boyutu ile Örgütsel Özdeşleşme arasında aynı yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel Özdeşleşme'nin ilgili boyuttaki değişimi açıklama gücü %23,7'dir. Bu sonuçlara göre **H_{6c} hipotezi desteklenmiştir.**

Elde edilen bu veriler ışığında Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme ve boyutlarının tümü arasında aynı yönlü pozitif anlamlı ilişki olduğu anlaşılmıştır. Böylece iki değişken arasındaki ilişkinin ana hipotezi olan **H₆ tamamen desteklenmiştir.**

Basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlar, korelasyon analizindeki pozitif yönlü ilişkilere dair olumlu sonuçları da doğrulamıştır. Böylece Dönüşümcü Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenleri ve bu değişkenlerin boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler vardır ve birbirlerini etkilemektedir. Bu sonuçlar literatürle paralellik göstermektedir (İşçan, 2006; Arslantaş, 2007; Güngör, 2010; Aydoğmuş, 2011; Zhu vd, 2012; Attari, 2013; Hu vd, 2015; Bose ve Patnaik, 2015).

4.5.3.4. Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolüne ilişkin regresyon analizi

Ele aldığımız araştırma modelini bir bütün halinde test etmek ve Örgütsel Özdeşleşme'nin, Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme ilişkisinde aracılık rolünün olup olmadığını test etmek için Baron ve Kenny (1986)'in aracılık rolü anlayışına göre çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

-Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolü için;

H₇. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolü vardır.

Tablo 4.32. Araştırma Modeline İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

| | Birinci Adım | | İkinci Adım | | Üçüncü Adım | |
|--|--------------|----------|-------------|----------|-------------|---------|
| | β | t | β | t | β | t |
| Cinsiyet | -,015 | -,184 | -,028 | -,356 | ,014 | ,198 |
| Yaş | -,044 | -,365 | -,084 | -,731 | -,164 | -1,521 |
| Eğitim | ,142 | 1,609 | ,131 | 1,549 | ,107 | 1,370 |
| İşyerinde Çalışma Süresi | ,140 | 1,167 | ,170 | 1,482 | ,205 | 1,934 |
| Bir Üst Yöneticiyle Çalışma Süresi (yıl) | -,229 | -2,699** | -,218 | -2,682** | -,184 | -2,445* |
| Pozisyon | ,219 | ,2,398* | ,193 | 2,201* | ,119 | ,1441 |
| Dönüşümcü Liderlik | | | ,286 | 3,723** | ,115 | 1,466 |
| Örgütsel Özdeşleşme | | | | | ,415 | 5,055** |
| R ² | ,131 | | ,210 | | ,333 | |
| Düzeltilmiş R ² | ,093 | | ,170 | | ,294 | |
| F | 3,508** | | 13,861** | | 25,551** | |
| ΔR^2 | | | ,079** | | ,123** | |

Bağımlı Değişken: Psikolojik Güçlendirme

N= 147

****p<0,01, *p<0,05**

Modele ilk adımda Psikolojik Güçlendirme bağımlı değişken olmak üzere kontrol değişkenleri eklenmiştir. Kontrol değişkenlerinden bir üst yöneticiyle çalışma süresinin her bir adımda, pozisyon değişkeninin birinci ve ikinci adımlarda anlamlı düzeyde olduğu görülmüştür. İkinci adımda bağımsız değişken olarak Dönüşümcü Liderlik ve üçüncü adımda bağımsız değişken olarak Örgütsel Özdeşleşme eklenmiştir.

Buna göre araştırmanın modeli birinci adımda ($p=0,003 < 0,01$), ikinci adımda ($p=0,000 < 0,01$), üçüncü adımda ($p=0,000 < 0,01$) düzeyinde anlamlıdır. Buradan çıkarılabilecek sonuç; kurulan araştırma modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğudur.

Araştırmanın modeline göre Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasında pozitif doğrusal anlamlı ilişki vardır. Bu ilişki korelasyon analizi ve regresyon analiziyle tespit edilmiştir. Bu noktada Örgütsel Özdeşleşme'nin bu ilişkideki aracılık rolünü tespit edebilmek için çoklu regresyon analizinde Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme modeline Örgütsel Özdeşleşme'yi eklemek gerekmektedir. Aracılık rolü olduğu düşünülen Örgütsel

Özdeşleşme modele eklenip regresyon analizine tabi tutulduğunda, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında bir önceki adımda gerçekleşen pozitif anlamlı ilişkinin bozulması gerekmektedir. Dolayısıyla bağımsız değişken olan Dönüşümcü Liderlik ve bağımlı değişken olan Psikolojik Güçlendirme ilişkisinde Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık etkisi varsa, regresyon modeline katılmasıyla beraber bağımsız değişkenin anlamlılık değerini bozması gerekmekte, böylece tam aracılık etkisini gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada, çoklu regresyon modeline ikinci adımda Dönüşümcü Liderlik değişkeni eklendiğinde ve üçüncü adımda Örgütsel Özdeşleşme değişkeni eklendiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında daha önce gerçekleşen anlamlı ilişki ($p=0,000 < 0,05$), ($p=0,145 > 0,05$) düzeyinde bozulmuş ve etki katsayısı düşmüştür ($\beta=286$), ($\beta=115$). Bu sonucun oluşması, Baron ve Kenny (1986)'in aracı değişken yaklaşımına göre Örgütsel Özdeşleşme değişkeninin tam aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

4.5.3.5. Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolüne ilişkin Sobel Testi

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre Psikolojik Güçlendirme'nin aracılık rolü tespit edildikten sonra, ikinci bir yöntem olarak, yine aracılık rolünün anlamlılığının ortaya konulması için hassas bir test olan Sobel (1982)'in geliştirdiği Sobel Testi'ne başvurulmuştur. Bu test, aracılık rolünün oluşmasında ele alınan model içerisinde bağımsız değişkendeki azalmanın anlamlılığını ölçmekte ve aracılık rolünün anlamlılığını tespit etmektedir (Sobel, 1982).

Sobel testinin modeli Şekil 4.2'de görülmektedir. Modelde kullanılan değerler regresyon analizleri sonucunda elde edilen verilere dayanmaktadır. Bu noktada;

Aracı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

IV: Dönüşümcü Liderlik

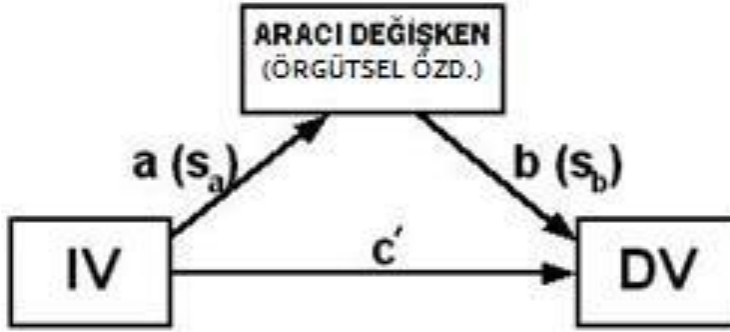
DV: Psikolojik Güçlendirme

a: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı (Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasında)

b: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı (Dönüşümcü Liderlik etkisi altında, Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme arasında)

s_a: a'nın standart hata katsayısı

s_b: b'nin standart hata katsayısı



Kaynak: (Preacher ve Leonardelli, 2015; <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> Erişim Tarihi: 23.10.2015)

Şekil 4.2. Sobel Testi Modeli

Bu modele göre SPSS programıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Preacher ve Leonardelli (2015)'nin Sobel Testi hesaplama aracına girilerek hesaplanmıştır. Test sonuçlarına göre elde edilen veriler tabloda gösterilmiştir;

Tablo 4.33. Sobel Testi Sonuçları

| Girdi | Değer |
|-----------------------|------------------|
| a | ,504 |
| b | ,296 |
| s _a | ,082 |
| s _b | ,059 |
| Sobel Testi (z) | 3,8865822 |
| Standart Hata | 0,03838437 |
| Anlamlılık Değeri (p) | 0,000 |

Modelde aracılık rolünden bahsedebilmek için s_a ve s_b asla negatif değerler almamalı, model anlamlılık düzeyinde gerçekleşmeli ($p < 0,05$) ve Sobel Testi (z) değeri $\pm 1,96$ düzeyinde gerçekleşmelidir (Preacher ve Leonardelli). Elde edilen Sobel testi sonuçlarına göre ($z=3,8865822$) düzeyinde Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık etkisi anlamlıdır ($p=0,000 < 0,01$). Sobel testinin tüm koşulları sağlanmış, istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık rolü saptanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda görüldüğü üzere, modelde öne sürülen aracılık rolü için tüm koşullar oluşmuştur. Bu veriler ışığında Örgütsel Özdeşleşme'nin, Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme ilişkisinde aracılık rolü tespit edilmiş ve buna ilişkin olan **H₇ hipotezi desteklenmiştir**. Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolünü inceleyen Zhu vd (2012) ve Conger vd (2000)'nin çalışmaları ile paralel sonuç elde edilmiştir.

Nihai sonuç olarak; korelasyon ve regresyon analizleri sonrasında elde edilen veriler, değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin pozitif anlamlı olduğunu göstermiştir. Sobel testi ile aracı olarak ele alınan değişkenin tam aracılık rolünü tespit edilmiştir. Bu ilişkilere ve aracılık rolüne yönelik kurulan model altında ele alınan tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Kamu kurumlarında gerçekleştirilen bu araştırma kamu çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme kavramlarına bakış açılarını ve algılarını yansıtmak konusunda bir fikir vermiştir. Ele alınan kurumlarda dönüşümcü liderlerin varlığına, çalışanların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme hissettiklerine dair yargıda bulunmak mümkündür.

Araştırmaya katılan yanıtlayıcılar kurumdaki mevcut durumu üç değişken bakımından ölçen ifadelere çoğunlukla yüksek oranda puanlama yapmışlardır. Çalışanların tüm değişkenlerin güçlü bir şekilde olumlu algıladığı söylenebilir. Analizler sonucunda kurulan modelin ve elde edilen verilerin güvenirliliği tespit edilen araştırma, kamu kurumların dönüşümcü liderlerin yer aldığı, yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik davranışları ortaya koyduğunu göstermiştir. Çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissettikleri ve bağlı bulunduğu örgüte özdeşleşme duygularını hissettiklerini söylemek mümkündür.

Araştırma, korelasyon ve regresyon analizleriyle, Dönüşümcü Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu, birbirlerini etkilediğini göstermiştir. Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme'yi sağladığı, Psikolojik Güçlendirme sağlanırken, bunun Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolüyle sağlandığını bulgulamıştır. Dolayısıyla Dönüşümcü Liderlik davranışlarının Psikolojik Güçlendirme'yi Örgütsel Özdeşleşme ile sağlamakta olduğu söylenebilir.

Araştırma verileri analiz edildiğinde, faktör analizi sonucu Dönüşümcü Liderlik algılarını hedefleyen ifadelerden bazıları yapıyı bozduğu için çıkarılmış, ölçekte (Bass ve Avolio, 1995) dört boyutta farklılaşan Dönüşümcü Liderlik, yanıtlayıcılar tarafından üç boyutta algılanmıştır. Orijinal ölçekte ayrı olan Entelektüel teşvik ve İlham Verici Motivasyon boyutları bu araştırmada tek bir boyut halinde algılanmıştır. Literatürde, ilgili Dönüşümcü Liderlik ölçeği kullanılan bazı araştırmalarda dört boyutta gerçekleştiği görülmektedir. (Bass ve Avolio, 1995; Yavuz, 2009; Kark vd, 2003; Hu vd, 2015; Den Hartog vd, 1997; Aydoğdu ve Aşıkil, 2011; Hemsworth vd, 2013). Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından daha sonra revize edilen bu ölçeğin üç boyuta indiği, ancak karizma ve

İlham Verici Motivasyon'u tek boyutta olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülebilir. Bazı araştırmalarda ise (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Eren ve Titizoğlu, 2014; Arslantaş, 2007; Ceylan vd, 2005) yine üç boyutlu şekilde ortaya çıkmıştır. Demir ve Okan (2008)'in araştırmasında ise dört boyuttaki Dönüşümcü Liderlik iki boyutta oluşmuştur ve bunlar; “Telkin Edici Karizma” ve “Bireysel İlgî ve Zihinsel Teşvik” olarak birleştirilmiştir. Bazı araştırmalarda ise boyut ayrımına gitmeden tek boyutta ele alınmıştır (Shah vd, 2011, İsmail vd, 2009, Braun vd, 2013).

Örgütsel Özdeşleşme ölçeğindeki (Mael ve Ashforth, 1992) tek boyut, bu araştırmada da tek boyut halinde algılanmıştır.

Psikolojik Güçlendirme'ye ilişkin olarak da, orijinal ölçekteki (Spreitzer, 1995) dört boyut, faktör analizi sonucu bu araştırmada üç boyut halinde algılanmıştır. Özerklik Boyutu'na ilişkin olan ifadeler faktöre çoğunluğu oluşturacak bir boyutta yüklenmemiş, yapıyı bozduğu gerekçesiyle çıkarılmıştır. Psikolojik Güçlendirme konusunda ilgili ölçeği temel alan bazı araştırmalarda dört boyutta oluşmuştur (Spreitzer, 1995; Attari, 2013; Zhu vd, 2012; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Odabaş, 2014; Stander ve Rothmann, 2010; Wang ve Lee, 2009; Saif ve Saleh, 2013; Ambad ve Bahron, 2012). Aynı ölçeği baz alan Çavuş (2008)'un araştırmasında orijinalinde 4 boyut olan ölçek, faktör analizi sonucu 3 boyutta oluşmuş, Anlam ve Yetkinlik boyutları tek bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Pelit ve Öztürk (2011) ise güçlendirmeyi bir bütün halde, davranışsal güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme'yi birer boyut halinde ele almıştır. Yürür ve Demir (2011) ise orijinal ölçekle farklı olarak iki faktörlü bir yapı elde edildiğini, Anlam ve Yetkinlik boyutlarına ilişkin ifadelerin tek bir boyutta, Etki ve Özerklik boyutlarına ilişkin ifadelerin ikinci boyutta toplandığını ifade etmişlerdir. Bir diğer araştırmada da (Çöl, 2008) anlam ve yetkinlik boyutlarının tek bir boyut halinde oluştuğu görülmektedir.

Araştırmanın değişkenler arasındaki ilişkiler bakımından analiz sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür;

Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki korelasyon, Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki korelasyon ve Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme ve tüm değişkenlerin boyutları arasındaki korelasyonların tümü pozitif anlamlı bir şekilde gerçekleşmiştir.

Regresyon analizleri sonucu, Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme ve boyutları arasındaki ilişkide, Dönüşümcü Liderlik ve boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkide, Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme ve boyutları arasındaki ilişkide, istatistiksel olarak aynı yönlü pozitif anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bahsedilen ilişkilerin tümü için ve bir bütün olarak modelin anlamlılık değerine göre anlamlı olduğu saptanmıştır.

Boyutların bağlı bulunduğu değişkenler itibariyle düşünüldüğünde, Dönüşümcü Liderlik boyutlarından en güçlü olarak gerçekleşeni Motivasyon ve Teşvik, Psikolojik Güçlendirme boyutlarından ise Anlam Boyutu'dur.

Benzer şekilde, Dönüşümcü Liderlik boyutlarından Motivasyon ve Teşvik Boyutu, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme ile etkileşimi en güçlü şekilde gerçekleşen boyuttur. Psikolojik Güçlendirme boyutlarından Anlam Boyutu, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme ile etkileşimi en güçlü şekilde gerçekleşen boyuttur.

Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolü için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, modele Örgütsel Özdeşleşme değişkeni eklendiğinde daha önce gerçekleşen anlamlı ilişkinin bozulduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolü için tüm koşullar gerçekleşmiş ve aracılık etkisi istatistiksel olarak gerçekleşmiştir. Sobel testi sonuçları Örgütsel Özdeşleşme'nin tam aracılık rolünü tespit etmiştir. Böylece aracılık rolüne yönelik kurulan model altında ele alınan hipotez desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan yanıtlayıcıların demografik faktörlerinin değişkenler bakımından belirleyici olup olmadığının ortaya konması için yapılan t-testi ve tek yönlü varyans analizleri sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim, kurumda çalışma süresi, bir üst yöneticiyle birlikte çalışma süresi gibi demografik faktörlerin hiçbiri tüm değişkenler için istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır. Demografik faktörler içinde yalnızca pozisyon faktöründe farklılaşma gözlemlenmiştir. Pozisyon faktörü Dönüşümcü Liderlik için anlamlı bir farklılaşma göstermemişse de, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenlerinde anlamlı şekilde farklılaşmıştır.

Demografik faktörlerin bir bütün olarak ele alındığında kısmen farklılaştığı söylenebilir. Benzer araştırmalarda demografik değişkenlerde farklı veriler de elde edilmiştir. Kırılmaz ve Kırılmaz (2010)'ın araştırmalarına göre İlham Verici Motivasyon ve Zihinsel Teşvik boyutlarında cinsiyet farklılaştırıcı olmuş, Karizma Boyutu'nda çalışma süresi faktörü farklılaştırıcı olmuştur. Arslantaş ve Pekdemir (2007)'in araştırmasına göre cinsiyet, yaş ve eğitim farklılaştırıcı olmamış, ancak çalışma süresi farklılaşan bir faktör olmuştur. Yavuz (2009) ise cinsiyet faktöründe Dönüşümcü Liderlik algısında farklılaşma bulgulamış, diğer faktörlerin anlamlı farklılaşmadığını belirtmiştir. Örgütsel Özdeşleşme ile demografik faktörler ilişkisinde İşçan (2006) ve Çakınberk (2011) erkeklerin düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu ve kıdem artışıyla paralel olarak özdeşleşme düzeylerinin de arttığını belirlemiştir. Çavuş (2008)'un araştırmasında ise demografik faktörlerden pozisyon ve yaş, güçlendirme için belirleyici olmuş, diğer faktörler anlamlı şekilde oluşmamıştır. Hall ve Schneider (1972) ise çalışma süresinin belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma modeline dayanarak oluşturulan hipotezlerin analiz sonuçlarına göre durumu şöyle olmuştur;

Tablo 5.1. Analiz Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Durumu

| HİPOTEZLER | Desteklenmiştir | Kımen Desteklenmiştir | Desteklenmemiştir |
|--|------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Demografik Faktörlere Dayanan Hipotezler | | | |
| H ₁ | | | X |
| H _{1a} | | | X |
| H _{1b} | | | X |
| H _{1c} | | | X |
| H _{1d} | | | X |
| H _{1e} | | | X |
| H _{1f} | | | X |
| H ₂ | | ✓ | |
| H _{2a} | | | X |
| H _{2b} | | | X |
| H _{2c} | | | X |
| H _{2d} | | | X |
| H _{2e} | | | X |
| H _{2f} | ✓ | | |
| H ₃ | | ✓ | X |
| H _{3a} | | | X |

Tablo 5.1. Analiz Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Durumu (devamı)

| | | | |
|---|---|--|---|
| H _{3b} | | | X |
| H _{3c} | | | X |
| H _{3d} | | | X |
| H _{3e} | | | X |
| H _{3f} | ✓ | | |
| Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkiye dayanan hipotezler | | | |
| H ₄ | ✓ | | |
| H _{4a} | ✓ | | |
| H _{4b} | ✓ | | |
| H _{4c} | ✓ | | |
| H _{4d} | ✓ | | |
| H _{4e} | ✓ | | |
| H _{4f} | ✓ | | |
| Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkiye dayanan hipotezler | | | |
| H ₅ | ✓ | | |
| H _{5a} | ✓ | | |
| H _{5b} | ✓ | | |
| H _{5c} | ✓ | | |
| Örgütsel Özdeşleşme ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkiye dayanan hipotezler | | | |
| H ₆ | ✓ | | |
| H _{6a} | ✓ | | |
| H _{6b} | ✓ | | |
| H _{6c} | ✓ | | |
| Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık etkisine dayanan hipotez | | | |
| H ₇ | ✓ | | |

Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki bazı araştırmalarla paralellik göstermektedir (Jung ve Sosik, 2002; İşçan, 2006; Arslantaş, 2007; Güngör, 2010; Zhu vd, 2012; Attari, 2013; Eren ve Titizoğlu, 2014; Hu vd, 2015; Bose ve Patnaik, 2015).

İşçan (2006), Dönüşümcü Liderlik ile ele aldığı tüm değişkenler arasında olumlu ilişkiler saptamış, Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme derecelerini artırıp azalttığını belirtmiştir. Dolayısıyla bu yöndeki bir sonuç, bu araştırmaya paralel sonuç vermiştir. Arslantaş (2007), Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Aynı şekilde Jung ve Sosik (2002) de bu yönde anlamlı ilişki bulgulamıştır. Güngör (2010), Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki anlamlı ilişkiyi tespit etmiştir. Zhu vd (2012) Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Güçlendirme değişkenleri arasında olumlu anlamlı ilişkileri tespit etmiştir. Bahsedilen araştırma, bu çalışmayla yapı, hipotezler ve sonuçlar itibariyle yüksek derecede paralellik göstermektedir. Ele alınan aynı üç değişkenin birbirini istatistiksel anlamda etkilediği görülmüş, ancak bahsi geçen çalışmada oluşturulan modelde aracı değişken olarak Psikolojik Güçlendirme alınmıştır. Psikolojik Güçlendirme Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkinin etkisini artırmaktadır. Attari (2013), çalışmasında Dönüşümcü ile Psikolojik Güçlendirme'nin tüm boyutlarını arasında olumlu ilişkiler bulgulamıştır. Eren ve Titizoğlu (2014), Dönüşümcü Liderlik arttıkça Örgütsel Özdeşleşme'nin de arttığını ve Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolünü tespit etmiştir. Hu vd. (2015) aynı şekilde Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme arasında pozitif ilişkiler saptamış ve Örgütsel Özdeşleşme'nin aracılık rolünü bulgulamıştır. Bose ve Patnaik (2015), Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme ilişkisine Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme değişkenlerini ele aldığı çalışmasına göre örgütsel mekanizmalar içinde Dönüşümcü Liderlik davranışları Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Adalet davranışlarıyla Psikolojik Güçlendirme'yi etkilemekte, aracılık rolü üstlenmektedir. Psikolojik Güçlendirme de Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme ilişkisinde bu şekilde bir aracılık rolü üstlenmektedir. Görüldüğü gibi araştırmanın elde ettiği sonuçlar literatür tarafından desteklenmektedir. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezlerin ve elde edilen sonuçların literatür ile benzediği ve desteklendiği söylenebilir.

Araştırmada tüm bu temel varsayımlar ve hipotezler dışında aranan bazı sorulara da yanıtlar bulmaya ilişkin bazı çıkarımlar yapılabilir.

Araştırmaya ilişkin analiz sonuçları ve yüzyüze görüşmeler sonucunda Dönüşümcü Liderlik uygulamalarının kamu kurumlarında görev alan liderlerin profiline uygun olduğu söylenebilir. Zira, yapılan analizler, ele alınan tüm kurumlarda dönüşümcü liderlik algısı olduğunu saptamıştır. Verilere göre örgütlerde dönüşümcü liderlerin çoğaldığı ve liderlik yapılarının değişikliğe uğramakta olduğu söylenebilir. Kamu kurumlarındaki yöneticilerin de insan ögesine odaklanmakta ve dönüşümcü lider olmak hususunda çaba göstermekte olduğu söylenebilir. Yöneticiler kendilerini modern lider olarak görmek istemekte, çalışanlar da dönüşümcü liderlerle çalışmak istemektedir.

Kamu sektöründe, özel sektöre göre daha sıkı prosedürler, hiyerarşik yapılar ve faaliyetler görülsede, gerek Dönüşümcü Liderlik, gerekse Psikolojik Güçlendirme için fırsatlar bulunduğu görülmektedir. Kamu kurumlarında bu uygulamaları harekete geçirmek konusunda başarı sağlandığı söylenebilir. Günümüzde, geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi anlayışına geçişin ele alındığı bir ortamda, kamu kurumlarının yaşadığı değişim, örgütsel süreçleri, iklimleri, kültürleri, uygulamaları ve davranışları değiştirmekte, liderler bu konulara daha fazla hassasiyet göstermekte ve çaba harcamaktadır. Daha iyi hizmet sunmak, daha başarılı örgütsel sonuçlar elde etmek, maliyetleri azaltmak artık kamu kurumları için de tıpkı özel sermayeli işletmeler gibi önemli hususlar olmuştur. Kamu kurumları birer işletme mantığıyla, esneklik, performans, hizmet kalitesi gibi unsurlar örgüt politikaları için birer karar değişkeni haline almıştır. Bu konuda, kariyer basamaklarını tırmanmada bu ölçütlerin ele alınması, kadrolu yerine sözleşmeli personel çalıştırma yoluna gidilmesi, kaynakların daha verimli ve etkin kullanılmaya çalışılması, performans çıktılarının değerlendirilmesi, eğitim ve geliştirmeye daha fazla önem verilmesi, bürokrasinin azaltılmaya çalışılması, merkezileşmeden yerleşmeye doğru giden yapılarda, daha dar kadrolarla işlerin yürütülmeye çalışılması gibi uygulamalara yer verilmeye çalışılmaktadır. Ekonomik ve yönetsel rasyonelliğe erişmede liderler de büyük sorumluluklar üstlenmekte, işini yerine getiren yöneticiler olmaktan öte, kurumun niteliğini artırıcı önlemler alan, gerektiğinde dönüşümler gerçekleştiren, çalışan odaklı süreçler geliştiren liderler olmak için çaba sarf etmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, örnekleme giren çoğunluğun yanıtları baz alındığında, kamu kurumlarında görev alan liderlerin, karizmatik olarak görülmekte olduğu, çalışanlarda heyecan uyandırabilmekte, çizdiği vizyonla güven aşulamakta, yaratıcılık konusunda desteklemekte, bireysel istek ve ihtiyaçları dikkate almakta olduğu ortaya çıkmıştır. Liderler izleyenlerine kararlara katılma, fikirlerini dile getirme konusunda etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların çoğunluğu kurumlarıyla kendilerini özdeş hissetmekte, kurumları hakkındaki olumlu ve olumsuz eleştirilerden sorumlu hissetmekte, “ben” olmaktan öte “biz” olmak konusunda hemfikir görünmekte ve bu konuda liderlerin desteğini hissetmektedir. Öte yandan, çalışanlar yerine getirdikleri görevlerde resmi bir yapı bulunmasına rağmen Psikolojik Güçlendirme tutumlarını olumlu bir biçimde ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle, gerek dönüşümcü liderlerin tanıdığı serbesti, fırsatlar bakımından, gerekse işin yerine getirilişindeki kapasite ve yeteneklerine güven bakımından güçlü hissettikleri anlaşılmıştır. Liderlerin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme faaliyetlerine etkisi çalışanlar tarafından ifade edilmiştir. Dolayısıyla kamu kurumlarında yapılan uygulama sonucu elde edilen bu verilerle, kurgulanan modele ilişkin olan yapı sağlanmış, bu modelin kamu kurumlarında geçerli olduğu anlaşılmıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının getirisi olarak kamu kurumlarında görev alan yöneticilerin gerek üzerine yüklenen sorumluluklar, gerekse eski sıkı prosedürlere göre daha serbest hareket alanı, onları yeni modern örgütsel yapılarını organize etme, değişime ayak uydurma ve örgüte uygulama noktasında baş aktörler haline getirmekte ve dönüşümcü lider olmaya teşvik etmektedir. Bu noktada örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde liderin önemi insan ögesinin öneminin artmasıyla birlikte pekişmiş durumdadır. Bu bağlamda kamu kurumlarındaki liderler izleyenlerinin bireysel farklılıklarını, yeteneklerini, istek ve ihtiyaçlarını dikkate almalı, eğitimlerine ve gelişimlerine önem vermelidir. Çalışanların yaratıcılık ve yeni fikirler üretme noktasında cesaretlendirilmesi, önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Ayrıca lider, çalışanlarına güven aşulamalı, çizdiği vizyon ve davranışlarıyla inandırmalı, örnek ve ilham kaynağı olmalıdır. Bireysel kaygılardan uzaklaşarak çalışanlarına güven duymalı, yetki devredebilmeli, yürüteceği işlerde çalışanlara makul düzeyde serbesti ve fırsatlar tanımalıdır. Lider davranışlarının etkisiyle örgüt içerisinde kendini örgüt amaçlarına adanmış, inanmış ve motive olmuş bireyler örgütüyle kendini bir tutma davranışı göstermekte, özdeşleşmektedir. Örgütüyle özdeşleşen bireylerin

performansları artmakta, örgüt için istekli çabalar sarf etmektedir. Bu çabalar zorunluluktan doğan, yukarıdan gelen emirlerle değil, kendi içlerindeki istek ve motive olmuşlukla alakalı bir durum olmaktadır. Böyle bir özdeşleşme durumu da çalışanların yaptıkları işin kendilerine anlamlı gelmesi, işten tatmin olması, kendilerine, yetenek ve uzmanlıklarına inanmaları, kapasitelerinin farkında olmaları ve bunun üstüne dahi çıkmaya özen göstermelerine imkân sağlayacaktır. Böyle bir yapı içerisinde lider ile izleyenlerin iletişimi ve etkileşimi daha da güçlenecek, liderin başarmak istediği örgütsel amaçlara erişim kolaylaşacak ve hızlanacaktır. Bu bağlamda çalışma sonuçları dönüşümcü lider davranışlarının çalışanları olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla kamu kurumlarında görev alan liderlerin etkin bir yönetim ve başarılı bir örgüt yapısını elde etmede bu hususlara dikkatle ele alması gerekmektedir.

Araştırmanın bu sonuçları önemli bulgulara ulaşmış ve bu konularda fikirler vermiştir. Ancak uygulamanın yalnızca Nazilli kamu kurumlarında yapılması kısıtından dolayı tüm kamu kurumlarına genellemek konusunda dikkatli davranılması gerekmektedir. Dolayısıyla ileride yapılacak daha kapsamlı uygulamaların bu araştırma konusuna destek vereceği düşünülmektedir. Çalışma konusuna ilişkin olarak kamu kurumlarında farklı ve daha geniş örneklerle yapılacak uygulamalar, sonuçların genellenmesi bakımından faydalı olabilecektir. Bunun yanında, araştırmada kullanılan ölçeklerde yaşanan algılama farklılıklarından dolayı çıkarılan bazı sorular ve ortak algılanan boyutlar başkaca araştırmalarda farklı şekilde gerçekleşebilir. Bu araştırmada ortaya çıkan demografik faktörlerin çoğunluğunun farklılaşmaması unsuru da farklı araştırmalarda farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Tüm bu unsurlar ışığında gerçekleştirilecek araştırmalardaki paralel sonuçlar veya farklılaşmalar yazına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5,31.
- Açıkgöz, B. ve Murat, G. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri; Dönüşümcü Liderler, *Kamu-İş Dergisi*, 10, 153-171.
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, 160-267.
- Akdemir A. (1997). *Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili*, 21.yy Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 142.
- Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgündüz, A. (2004). *Lider Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Genç Beyin Yayınevi.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 211-238.
- Akiş, Y. T. (2003). Vizyon Sahibi ve Yenilikçi Liderler. *CEO's Dergisi*. 5, 1-9.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aksoy, S. ve Ertürk, A. (2014). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkileri. *Research Journal of Business and Management*, 1 (3), 261- 262.
- Aksoy, T. (2013). *Lider Olunur Mu, Doğulur Mu?* 19 Nisan 2015. <http://www.temelaksoy.com/lider-olunur-mu-dogulur-mu>
- Aktaş, Y. (2008). *Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- Ala, Ş. (2010). *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkan, D. İ. (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı ve Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allameh, S. Y., Heydari, M. ve Davoodi, S. M. R. (2011). Studying the Relationship Between Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers in Abade Township. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 31, 224- 230.
- Allanazarov, Y. (2008). *Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ambad, S. N. A. ve Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector. *The Journal of Global Business Management*, 8 (2), 73- 81.
- Ann, D. ve Boutwell, C. (2003). *Organizational Identity, Self-Concept and Commitment Among Teachers in Northwest Florida*. Florida: The University of West Florida Doctoral Dissertation.
- Aras, G. (2013). *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arı, G. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 129-149.
- Arıkan, S. (2001). Liderlik. S. Güney, (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (285- 307). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 231- 237.
- Arkonaç, S. (1999). *Gruplararası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Arslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (6), 256- 275.
- Arslantaş, C. C. (2007). The Impact of Transformational Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Behaviour. *TODAIE's Review of Public Administration*, 1 (4), 97- 121.

- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). An Empirical Study on the Associations Among Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261- 286.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor In Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88- 115.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. ve Corely, K. G. (2008). Identification In Organizations: An Examination of Four Fundametal Questions. *Journal of Management*, 34, 325- 374.
- Aslan, Ş.(2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Attari, M. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Nurse Psychologic Empowerment. *International Journal of Hospital Research*, 2 (2), 71- 76.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D.I. (1999). Re-examining the Components ofTransformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Avolio. B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951- 968.

- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16, 1-20.
- Ayasbeyoğlu, G. (2011). Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydar, N. (2000). *Karizmatik Liderlik*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydoğdu, S. ve Aşıkil, B. (2011). The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry. *International Review of Management and Marketing*, 1 (4), 65- 73.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*. Yüksek Lisans Tezi, Koceli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, T. (2003). Karizmatik Liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 4, 42- 43.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Emel Yayınevi.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Barker, J.R. ve Tompkins, P.K. (1994). Identification in the Self-Managing Organization: Characteristics of Target and Tenure. *Human Communication Research*, 21, 223-240.
- Baron, R. B. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-36.
- Bass, B. M., Avolio, B.J. ve Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology, An International Review*, 45, 5-34.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bass, B. M. (2004). Authentic Transformational Leadership. *The Newsletter of MLQ Network*, 6 (1), 1-3.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- Batley, T. (1989). *Management Skills for Professionals*. New Zealand: P. Alans Pup.
- Becker, T.E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leadership: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11 (36), 33-50.
- Bergami, M. ve Bagozzi, R. P. (1996). Organizational Identification: Conceptualisation Measurement and Nomological Validity. *Working Paper*, 9608 (10), 12- 14.
- Bergami, M. ve Bagozzi, R. P. (2000). Self- Categorization, Affective Comitment and Group Self- Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in The Organization. *British Journal of Social Psychology*. 39, 555–577.
- Blake. R. R. ve Mouton. J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bolat, T. ve Seymen A.O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 59-85.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bose, S. ve Patnaik B. (2015). A Theoretical Model of Transformational Leadership and Organizational Identification: The Role of Organizational Learning, Organizational Justice and Psychological Empowerment. *International Journal of Management & Information Technology*, 10 (5), 2199- 2205.

- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. ve Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270- 283.
- Breeding, D. (1996). Worker Empowerment: A Useful Tool For Effective Safety Manegement. *Occupational Health and Safety*, 65 (9), 16.
- Brewer, M.B. ve Kramer, R. M. (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size and Decision Framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- Brown, M. E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346–356.
- Brower, M. J. (1995). Empowering Teams: What, Why, And How. *Empowerment In Organizations*, 3 (1), 13-25.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (1998). *Personel Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caudron, S. (1995). Create An Empowering Environment. *Journal Santa Monica*, 74 (9), 28- 36.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 16 (51), 32- 42.
- Cheney, G. (1983). On The Various And Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G. ve Tompkins, P. K. (1987). Coming To Terms With Organizational Identification and Commitment. *Central States Speech Journal*, 38 (1), 1-15.

- Cheney, G. ve Christensen L. T. (2001). Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. F.M. Jablin ve L.L. Putnam, (Ed.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* içinde (231- 269), California: Sage Publications.
- Cho, S., Johanson., M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees Intent To Leave: A Comparison of Determinants Of Intent To Leave Versus Intent To Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374- 381.
- Churin, A. (2006). *Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coad, A. F. ve Berry, A. J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (3), 164-172.
- Cole, M.S. ve Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 585-605.
- Coleman, H. (1996). Why Employee Empowerment is not Just a Fad. *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (4), 29-36.
- Condor, S. (1990). Social Stereotypes and Social Identity. D. Abrams ve M. A. Hogg, (Ed.), *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances* içinde (230- 251). London: Harvester Wheat Sheaf.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

- Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Connaughton, S. L. (2004). Multiple Identification Targets in Examining Partisan Identification: A Case Study of Texas Latinos. *Howard Journal of Communications*, 15 (3), 131-145.
- Connaughton, S. L. ve Daly, J. A. (2004). Identification With Leader a Comparison of Perceptions of Identification Among Geographically Dispersed and Co-Located Teams. *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (2), 89-103.
- Coşkun, F. (2005). *Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Doğu Anadolu Bölgesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşkun, R. (2002). *Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Cook, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2 (1), 9-13.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cüce, H. (2012). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 83-98.

- Çakınberk, A., Derin, N., ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 89-121.
- Çatır, O. (2009). *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çavuş, F. M. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 3 (10), 1287- 1300.
- Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çengelci, E. (2014). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, N.G. ve Beceren E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(5), 110-132.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74- 84.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş- Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 4-11.

- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Çuhadar, T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25, 1- 22.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. Orlando: The Dryden Press.
- Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-634.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 19 (61), 72- 90.
- Demir, K. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Temel Kavram ve Kuramı, Varsayımlar, *İletişim Araştırmaları*, 123-144.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19- 34.
- Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader- Member Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-634.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading People and Organizations In The 21th Century*. London: Printice Hall.

- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). Büyük lekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Glendirilmiş Bir İş evresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (2), 51- 52.
- Doğan, S. (2006). *Personel Glendirme*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doosje, B. ve Ellemers, N. (1997). Stereotyping Under Threat: The Role of Group Identification. R. Spears, P. J. Oakes, N. Ellemers ve S. A. Haslam, (Ed.), *The Social Psychology Of Stereotyping And Group Life* içinde (257-273). Oxford: Blackwell.
- Dovino, V. (2003). *Dual Organizational Identification: The Case of Subsidiary Managers in Multinational Corporations*. Basılmamış Doktora Tezi, University Of South Carolina.
- Durmaz, C. (2012). *Etkileşimci ve Dnşm Liderliğin Psikolojik Glendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik Glendirme Algısının İ Girişimcilik zerine Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmuş, B., Yurtkoru, S. ve inko, M. (2012). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dust, S. B., Resick, C. J. ve Mawritz, M. B. (2013). Transformational Leadership, Psychological Empowerment and the Moderating Role of Mechanic- Organic Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (3), 413- 433.
- Dutton, J. E. ve Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517- 554.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administration Science Quarterly*, 39 (2), 239–263.
- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düren Z. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*, 7, 207–230.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Eicholtz, M.M. (2000). *Organizational Identification as a Negotiated Relationship: The Dialectics of Members’ Dialogue*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ohio University.
- Emet, C. (2006). *Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Epitropaki, O. (2003). Transformational Leadership, Psychological Contract Breach and Organizational Identification. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1, 1-7.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 171-197.
- Erdoğan, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim- İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 18 (57), 13-25.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan H. (2002). *Karizmatik Liderlik*. İstanbul: Doğuş Yayınları.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.
- Erstad, M. (1997). Empowerment And Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 326- 327.
- Ertürk, A. (2003). *Örgütsel Kimlik Algısı: Etkileyen Faktörler ve Sonuçları*. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Esmer, Y. (2011). *İşletmelerde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ziraat Bankası A.Ş. Örneği Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Faulkner, J. ve Laschinger, H. (2008). The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses. *Journal of Nursing Management*, 16, 214-221.

Foster- Fishman P. G. ve Keys C. B. (1997). The Person/Environment Dynamics of Employee Analysis. *American Journal of Community Psychology*, 25 (3), 345-369.

Foote, N. N. (1951). Identification As The Basis For a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16 (1), 14-21.

Fragoso, H. (2000). *An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts*. 25 Haziran 2015. <http://www.iusb.edu/journal/2000/fragoso.html>.

Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım.

Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Goudarzvandchegini, M. ve Kreradmand, R. (2013). The Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4 (5), 1047- 1056.

Gökkaya, Ö. (2003). *Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik*. 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, 793-800.

Greenberg, J. ve Barron, R. (2000). *Behaviour in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

- Grundstein, R.A. (1999). Bilateral Transformational Leadership An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations. *Administration & Society*, 31(2), 150.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gümüş, M. (1995). *Çalışanların Yetkilendirilmesi ve İşletmelerde Yetkilendirmeye Geçiş Süreci*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüştekin G. E. ve Emet C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkilesimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 90–116.
- Günbek, K. (2007). *Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör, H. (2010). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Gürsoy, H. (2014). *Bir Modern İşletme Yönetimi Tekniği Olarak Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hacımustafaoğlu, M. F. (2008). *Personel Güçlendirme Algılarının Bilimsel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personel Factor In Organizational Identification. *Administrative Science Quareterly*, 15(2), 176–191.
- Hall, D.T. ve Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern an Organizational Type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hashmi, M., Irshad, R. ve Shafiq, S. (2013). Impact of Psychological Empowerment on Organizational Commitment: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 25 (12), 1713- 1717.
- Haslam, S. A., Eggins R. A. ve Reynolds K. J. (2003). The Aspire Model: Actualizing Social and Personal Identity, Resources to Enhance Organizational Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 1.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (1997). Relations Between Organizational Culture And Image. *European Journal of Marketing*, 31 (5), 356-365.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (2002). The Dynamics Of Organizational Identity. *Human Relations*, 55 (8), 989-1005.
- Hemsworth, D., Muterera, J. ve Baregheh, A. (2013). Examining Bass’s Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Porperties Review. *The Journal of Applied Business Research*, 29 (3), 853-862.
- Hersey P. ve Blanchard K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 174.

- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Occupational Change Management*, 12 (2), 105-119.
- Honold, L. (1997) A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Howard, L. W. ve Foster, A. T. (1999) The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality Management*, 4 (1), 5-9.
- Hu, D., Zhang, B. ve Wang, M. (2015). A Study on the Relationship among Transformational Leadership, Organizational Identification and Voice Behavior. *Journal of Science and Management*, 8, 142- 148.
- Huff, C., Sproull, L. ve Kiesler, S. (1989) Computer Communication and Organizational Commitment: Tracing the Relationship in a City of Government. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1371-1391.
- Huggins, W. V. N., Riordan, C. M. ve Griffeth, R. W. (1998). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (8), 724-749.
- Huo, Y. J., Smith, H. J., Tyler T. R. ve Lind, E. A. (2000). Superordinate Identification, Subgroup Identification and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation the Answer?. *Psychological Science*, 7, 40-45.
- Hüseyinoğlu, N. (2011). *Takım Çalışması ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işın, A. F. (2009). *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu H. ve Doğan H. (2002). *İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratma ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye'deki Üç Güvenlik*

- İşletmesinde Bir Araştırma*. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 366.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İlusu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnci, M. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulanan Örnekler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İpekçi, A. (2013). *Dönüştürücü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İsmail, A., Abidin, N. B. N. Ve Tudin, R. (2009). Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Followers' Performance: An Empirical Study in Malaysia. *Revista Científica Electronica Ciencias Gerenciales*, 13 (5), 5- 22.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 11, 160–177.
- Jung, D. I. ve Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33 (3), 313-336.

- Kabak, A. (2014). *İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, B. (2006). *Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. N. ve İşcan Ö. F. (2007) Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 231-241.
- Karadağ, E. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes: Meta Analysis of Empirical Studies*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (11), 79-105.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 447.
- Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G.(2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kassing, J. W. (2000). Exploring the Relationship between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17 (4), 387-396.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.

- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik & Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51-60.
- Kelsay, F. E. (2010). *Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khan, S. (1997). The Key To Being a Leader Company: Empowerment. *Journal For Quality and Participation*. 21 (1), 43-52.
- Kılınç, T. (1997). *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*. 21.Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V. ve King, M. I. (1992). Extraordinary Leaders In Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303- 311.
- Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze-Views from the Middle Management Position. *Journal of Management Development*, 17 (8), 548-558.
- Koch, R. ve Godden, I. (1997). *Managing Without Management: A Post-Management Manifesto for Business Simplicity*. London: Nicholas- Brealey.
- Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçak S. ve Kirazcı S. (1997). *Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler*. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış; Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2000). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçmar, S. (2012). *Liderlik Davranışı ve Duygusal Zekâ: Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kolarik, W. J. (1995). *Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools*. Michigan: McGraw-Hill Publication.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward An Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-29.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Lan, X. M. ve Chong, W. Y. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment Between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 172, 184- 191.
- Lane, D. M. (2015). Values of Pearson Correlations. 15 Eylül 2015. http://onlinestatbook.com/2/describing_bivariate_data/pearson.html.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14 (2), 213-226.
- Lee, H. (2004). The Role of Competence Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 623-639.
- Lipponen, J., Olkkonen M. E. ve Moilanen M. (2004). Perceived Procedural Justice and Employee Responses to an Organizational Merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (3), 391–413.
- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen M. E. ve Juslin, M. (2005). Predicting the Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 97-112.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on Employee Preferences For Empowerment Practices By The ‘Ideal Manager’ in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (1), 94.
- Liu, Y. ve Phillips, J. S. (2011). Examining the Antecedents of Knowledge Sharing in Facilitating Team Innovativeness from a Multilevel Perspective. *International Journal of Information Management*, 31, 44–52.
- Lowe, R. H. ve Vodanovich, S. J. (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10, 99-114.
- Mael, F. A., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test Of A Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 103–123.

- Mael, F. A., ve Tetrick, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813–824.
- Mael, F. A., ve Ashforth, B. E. (1995). Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48 (2), 309-333.
- Mael, F. A., ve Ashforth, B. E. (2001). Identification in Work, War, Sports, And Religion: Contrasting The Benefits and Risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31 (2), 197-222.
- March, G. J. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John. Wiley & Sons, Inc.
- Margulies, J. S. ve Kleiner, B. H. (1995). New Designs Of Work Groups: Applications Of Empowerment. *Empowerment in Organization*, 3 (2), 12-18.
- Meşe, G. (1991). *Çeşitli Sosyo- Kültürel Gruplarda Kültürel veya Sosyal Kimlik Olgusunun İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meydan, C. H., Polat, M. ve Burmaoğlu, S. (2010). Bireyin Güçlendirilmişlik Algısının Örgütle Özdeşleşmeye Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 20 (1), 37-60.
- Michael, E. M. (2003). *A Comparative Analysis Of The Development Of Organizational And Group Identification In Virtual and Face-To-Face Groups*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Purdue University.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., ve Johnson, J. R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*; 13 (4), 626-658.
- Morçin, S. E. ve Morçin, İ. (2013). Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 71- 86.

- Mossavi, S. M. (2014). *Psikolojik Güçlendirme ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mujka, F. (2011). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu İş Dergisi*. 10(2). 153-171.
- Müdüt, N. (2009). *Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nelson, D. ve Quick J.C. (1994), *Organizational Behaviour*, West Publishing Company.
- Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. New Delhi: Sage Publications.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 766-788.
- Olkkonen, M. E. ve Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ören, S. A. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özel, N. (2013). Çok Boyutlu Kuram Arayışları Bağlamında İşgören Güçlendirme Üzerine Meta-Kuramsal Bir Yaklaşım: Güçlendirmeye Koşulsallık Yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (18), 215-238.
- Öztuna, A. T. (2010). *Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey- Blanchard Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16, 19.
- Paul, R. J., Niehoff, B. ve Turnley, W. H. (2000). Empowerment, Expectations and the Psychological Contract- Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29 (5), 471- 485.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-857.

- Pektaş A. N. (2004). *Personeli Güçlendirme ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Uygulamalarına Yatkinlığının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (7), 1- 28.
- Pillai, R. ve Williams, E. A. (2004). Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144–159.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardulları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Prati, G. ve Zani, B. (2013). The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Identification. *Journal of Community Psychology*, 41 (7), 851- 866.
- Pratt, M. G. (1998). To Be Or Not To Be? Central Questions In Organizational Identification. D. A. Whetten, ve P. C. Godfrey (Ed.), *Identity In Organizations: Building Theory Through Conversations* içinde (171-208). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pratt, M. G. (2000). The Good, The Bad and The Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456–493.
- Pratt, M. G. ve Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses To Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 25 (1), 18–42.
- Preacher K. S. ve Leonardelli G. J.(2015). *Calculation for the Sobel Test. An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests*. 22 Ekim 2015. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

- Randeniya, R., Baggaley, N. ve Rahim M.A. (1995). Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment. *Total Quality Management*, 6 (2), 217.
- Reardon, M. E. (2003). *A Comparative Analysis of the Development of Organizational and Group Identification in Virtual and Face-to-Face Groups*. Indianapolis: Purdue University Doctoral Dissertation.
- Robbins, P. S. ve De Cenzo, D.A. (1998). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Robbins, T. L. Crino M. D. ve Fredendal, L. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 12, 420.
- Rousseau, D. M. (1998). Why Workers Still Identify With Organizations?. *Journal Of Organizational Behavior*, 19 (3) , 217–233.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4.Baskı). Bursa: Alfa Aktuel Yayınevi.
- Sağnak, M. (2010). Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklim Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1113-1152.
- Saip, N. I. ve Saleh, A. S. (2013). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals. *International Journal of Humanity and Social Science*, 3 (16), 250- 257.
- Salazar, J., Pfaffenger, C. ve Salazar, L. (2006). Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism*, 5 (1), 1-15.
- Sammara, A. ve Biggiero, L. (2001). Identity and Identification in Industrial Ditricts. *Journal of Management and Governance*. 5(1), 61-82.
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Saylı, H. (2009). *Örgütsel Değişimde Liderliğin Rolü*. 18 Mayıs 2015. <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc>.
- Scott, C. R., Corman, S.R. ve Cheney, G. (1998). Development of Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8 (3), 298-336.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., ve Morgan, D. (1999). The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave: A Multimethodological Exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selçuk, G. (2007). *Takım Çalışmasında Liderin Rolü (Küçükçekmece ve Esenler İlçesi Devlet İlköğretim Okullarında Görevli Müdür Yardımcılarının Takım Çalışmasında Liderin Rolüne İlişkin Algılarının İncelenmesi)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevinç, E. (2004). *Dönüştürücü Liderliğin İşletmenin Başarısındaki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shah, T. A., Nisar, M., Rehman, K. ve Rehman, I. (2011). Influence of Transformational Leadership on Employees Outcomes: Mediating Role of Empowerment. *African Journal of Business Management*, 5 (21), 8558-8566.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4 (4), 577-594.
- Shamir, B. ve Kark, R. (2004). A Single- Item Graphic Scale For The Measurement Of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115- 123.

- Sharma, M. K., ve Kaur G. (2008). *Employee Empowerment: A Conceptual Analysis*. 10 Mayıs 2015.
- <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1570592561&sid=2&Fmt=3&clientId=47657&RQT=309&VName=PQD>.
- Shetty, Y. K. (1978). Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*, 15 (2).
- Silva, D. K. (2007). *Structurational Identification in Groups within Organizations: I, We & Us*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Washington University.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. ve Van Reil, C. B. M. (2001). The Ompact of Employee Communication and Percived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1051–1062.
- Smith, C.A. ve Mouly, V. S. (1998). Empowerment in New Zealand Firms. Insights From Two Cases. *Journal of Empowerment in Organization*, 6 (3), 69-80.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483–504.
- Spreitzer, G. M., Kzilos, M. A. ve Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Spreitzer, G. M. ve Doneson, D. (2005). *Musings on the Past and future of Employment Empowerment. Handbook of Organizational Development*. California: Sage.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, E. (1991). Sosyal Kimlik Kavramı'nın Sosyolojik ve Sosyal Psikolojik Bir İncelemesi, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları*, 23, 93-108.
- Stander, W. ve Rothmann, S. (2010). Psychological Empowerment, Job Security and Employee Engagement. *Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-8.
- Stodgill, R. M. (1974). Handbook of leadership; a survey of theory and research. *New York: The Free Press*.
- Sungurlu, M. (2001). *Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şen, Y. (2008). *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 29-47.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Yayınları.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation Between Social Groups. Study In Social Psychology of Intergroup Relations. *London: Academic Press*, 63.
- Tajfel, H. (1978). Intergroup Behaviour: II. Group Perspectives. H. Tajfel, ve C. Fraser (Ed.), *Introducing Social Psychology* içinde (423–445). Harmondsworth: Penguin
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. W. G. Austin ve S. Worchel (Ed.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* içinde (33–47). Monterey: Brooks / Cole.
- Tajfel, H. ve Turner J.C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. S. Worchel ve W.G. Austin, (Ed.), *The Psychology of Intergroup Relations*, 2 içinde (7-24), Chicago: Nelson Hall.
- Tak, B. ve Aydemir A. (2004). *Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Araştırma*. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Bursa, 59.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 100–116.
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (1), 267-280.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15 (4), 666–681.
- Tichy, N. M. ve Devanna M.A.(2002). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Tidwell, M. V. (2005). A Social Identity Model of Prosocial Behaviors Within Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15 (4), 449–467.

- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Titizoğlu, Ö. Ç. (2011). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot Pantolonlu Yönetici- İş Yaşamında Akıl ve Ruhun Sentezi*. Ankara: Mediacat Kitapları, 213.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12 (4), 449-465.
- Tolman, E. C. (1943). Identification And The Post-War World. *Psychological Review*. 38(2): 141-148.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45-52.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25 (1), 105-117.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Güçel, C. (2012). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Identification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4 (2), 245- 254.
- Turner, J. C. (1975). Social Comparison and Social Identity: Some Prospects For Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- Turner, J. C. (1978). Social Categorization and Social Discrimination in the Minimal Group Paradigm. H. Tajfel (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations* içinde (101-140). London: Academic Press.

Turner, J. (1987). *Rediscovering The Social Group: A Self Categorization Theory*. Oxford: Basil Blakcwell.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., ve Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering The Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford: Blackwell.

Tümer, E. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. 17 Mayıs 2015. <http://tdk.gov.tr/>

Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi- Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tüzün, İ. K. ve Çağlar İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *E-Journal of Yaşar University*, 3 (9), 1011-1022.

Uçar, G. (2006). Yöneticilerde Değer Yargıları, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9.

University of Oxford. (2006). *Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's Edition*. Oxford: Oxford University Press.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Utku, D. (2014). Sosyal Kimlik Kuramı ve Reklamcılık ile Bağı. Bahçeşehir Üniversitesi, 1-2. 25 Temmuz 2015.

https://www.academia.edu/7295810/Sosyal_Kimlik_Kuramı_ve_Reklamcılık_ile_Bağı.

Üner, S. ve Turan, S. (2010). The Construct Validity and Reliability of the Turkish Version of Spreitzer's Psychological Empowerment Scale. *BMC Public Health*, 117,1-8.

- Ünal, M.(2012). *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Dick, R. (2001). Identification in Organization Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3 (4), 265– 283.
- Van Dick, R. ve Wagner, U. (2002). Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2), 129–149.
- Van Dick, R., Stellmacher U. W. ve Christ O. J. (2004). The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?" *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77, 171– 191.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions With Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15 (4), 351– 360.
- Van Dick, R., Wagner, U. ve Lemmer, G. (2004). Research Note: The Winds of Change - Multiple Identifications In The Case of Organizational Mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 121- 138.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. ve Wieseke, J. (2006). Identity and The Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17 (4), 283-301.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357- 371.

- Van Knippenberg, D. Ve Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 137- 147.
- Van Knippenberg, D. ve Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness In Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. ve Hogg, M. A. (2004). Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 825–856.
- Van Knippenberg, D. ve Sleebos A. E. (2006). Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571–584.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R. ve Tavares, S. (2007). Social Identity and Social Exchange: Identification, Support and Withdrawal From The Job”. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (3), 457–477.
- Wang, G. ve Lee, P. D. (2009). Psychological Empowerment and Jon Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organizational Management*, 34 (3), 271-296.
- Wegge, J., Dick, R. V. Fisher, G. K. Wecking, C. ve Moltzen, K. (2006). Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being in Call Centre Work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, 27 (1), 42- 43.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.

- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, Ö. (2010). *Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, F. F. (2013). *Yöneticilerin Algulanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geribildirim Etkileri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri İle Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13 (1), 251- 272.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, A. (2004). *Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yip, J. S. L. (2000). Quality Service Success-Property Management Development To Empowerment: A Hong Kong Analysis. *Structural Survey*, 27 (4), 148-154.
- Yukl G. A. (1994). *Leadership in Organizations*, New York: Prentice Hall Inc. Englewood Clitia.
- Yukl, G. A. ve Becker W. S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3 (3), 210-231.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme- Empowerment. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,1,131- 142.

- Yürür, S. ve Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (3), 311- 335.
- Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. *Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, Ankara.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. ve Yang, B. (2012). Relationships Between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13 (3), 186- 212.

EK 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket formu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışma ortamınızla ilgili görüşlerinize başvurulmak istenmektedir. Size uygun kutucuğu işaretlemeniz yeterli olacaktır. Toplanan veriler gizlilik içerisinde değerlendirilecek ve akademik çalışmada kullanılacaktır Kimliğinize dair hiçbir sorulmamaktadır.

Araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceğinden tüm soruları eksiksiz ve doğru bir biçimde yanıtlamanız önemlidir. Bu konudaki hassasiyetiniz ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Eren TEMEL
Adnan Menderes Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

I. BÖLÜM

Cinsiyetiniz :

Kadın Erkek

Yaşınız :

20-25 26-30 31-35 36-40 40 ve üzeri

Eğitim Durumunuz :

Ortaöğretim Lise Yüksekokul Lisans Y. Lisans Doktora

İşyerinde Çalıştığınız Süre:

0-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-16 yıl 16-20 21 yıl ve üzeri

Bir Üst Yöneticinizle Birlikte Çalışma Süreniz:

1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

Kurumdaki Pozisyonunuz:

Çalışan/ Memur
 Alt Kademe Yönetici/ Şef/ Takım Lideri
 Orta Kademe Yönetici/ Müdür Yardımcısı

| BOYUT | <p style="text-align: center;">Sayın katılımcı, Bu bölümde yer alan ifadeleri ‘bir üst’ yöneticinizin liderlik tutumlarını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. Lütfen değerlendirmenizde olması gereken durumu değil, mevcut durumu düşünerek yanıt veriniz. Kutucuklardan size uygun olanını işaretleyiniz.</p> | KATILIM DERECEŚİ | | | | |
|-------|--|------------------|---------|-------|------------|-----------|
| | | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Çoğunlukla | Her Zaman |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İEK1 | Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur. | | | | | |
| İEK2 | Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir. | | | | | |
| İEK3 | Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır. | | | | | |
| İEK4 | Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir. | | | | | |
| İEK5 | Yöneticim astları için iyi bir örnektir. | | | | | |
| İEK6 | Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum. | | | | | |
| İVM7 | Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir. | | | | | |
| İVM8 | Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum. | | | | | |
| İVM9 | Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur. | | | | | |
| İVM | Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir. | | | | | |
| İVM | Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir. | | | | | |
| ENT | Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir. | | | | | |
| ENT | Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar. | | | | | |
| ENT | Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır. | | | | | |
| ENT | Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar. | | | | | |
| ENT | Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir. | | | | | |
| BİR | Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemek için çaba sarf eder. | | | | | |
| BİR | Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır. | | | | | |
| BİR | Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır. | | | | | |
| BİR | Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir. | | | | | |

II. BÖLÜM

| BOYUT | Lütfen, her bir ifadeyi okuyarak, bu ifadeye katılma derecenizi gösteren sütundaki ilgili seçeneği işaretleyiniz. | KATILIM DERECEŚİ | | | | |
|-------|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim. | | | | | |
| | Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir. | | | | | |
| | Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım. | | | | | |
| | Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissederim. | | | | | |
| | Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim. | | | | | |
| | Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığıında kendimi kötü hissederim. | | | | | |

III. BÖLÜM

| BOYUT | Lütfen, her bir ifadeyi okuyarak, bu ifadeye katılma derecenizi gösteren sütundaki ilgili seçeneği işaretleyiniz. | KATILIM DERECEŚİ | | | | |
|-------|---|--------------------------------|--------------|------------|-------------|-------------------------------|
| | | <u>Kesinlikle Katılmıyorum</u> | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | <u>Kesinlikle Katılıyorum</u> |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ANL | Yaptığım işin önemli olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| ANL | İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir. | | | | | |
| ANL | Yaptığım iş benim için anlamlıdır. | | | | | |
| YET | Yaptığım işle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum. | | | | | |
| YET | İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| YET | İşimi yapmam için gerekli beceriler konusunda kendimi geliştirdim. | | | | | |
| ÖZE | İşimi nasıl yapacağıma karar vermede serbestiyeye sahibim. | | | | | |
| ÖZE | İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm. | | | | | |
| ÖZE | İşimi özgür ve bağımsız yapabilmem için önemli fırsatlar verildiğini düşünüyorum. | | | | | |
| ETK | Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerinde etkim büyüktür. | | | | | |
| ETK | Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır. | | | | | |
| ETK | Çalıştığım bölümde gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim. | | | | | |

Katılıminız için teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Eren TEMEL
Doğum Yeri ve Tarihi : Yenimahalle, 13.05.1988

EĞİTİM DURUMU

Önlisans : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Milas Meslek
Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Programı. 2010
Önlisans : Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli Meslek
Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Programı. 2013
Lisans : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme
Programı. 2012
Yüksek Lisans : Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

BİLDİĞİ YABANCI DİLLER : İngilizce

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl :
KOÇ Holding -Setur Servis Turistik A.Ş Gümrüksüz Mağazalar, Milas- Bodrum
Havalimanı. 2010
T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Polatlı Şubesi/ Ankara. (Staj). 2007

İLETİŞİM

E-posta Adresi : eren.pdf@gmail.com
Tarih : Ocak, 2016