

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İbrahim PEKER**

**LİDERLİK TİPLERİNİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE ETKİSİ**  
**ve BU ETKİ ÜZERİNE UYGULAMA**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2013**

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İbrahim PEKER

LİDERLİK TİPLERİNİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE ETKİSİ  
ve BU ETKİ ÜZERİNE UYGULAMA

Danışman

Doç. Dr. Ufuk DURNA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İbrahim PEKER'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İbrahim GÖNGÖR

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Ufuk DURNA

Üye : Prof. Dr. Mehmet Emin İNAL

Tez Konusu: Liderlik tiplerinin psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etki üzerine uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 06/07/2013

Mezuniyet Tarihi : 11/07/2013

Doç. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

1.1 Psikolojik Sözleşme Kavramı .....	3
1.1.1 Psikolojik Sözleşme Kuramları .....	5
1.2 Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Temel Özellikleri.....	10
1.3 Psikolojik Sözleşme Türleri.....	13
1.3.1 İlişkisel Sözleşme .....	14
1.3.2 İşlemsel Sözleşme .....	15
1.4 Örgütlerde Psikolojik Sözleşmelerin Değişimi ve Yönetilmesi .....	16
1.5 Psikolojik Sözleşme İhlalleri .....	17

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL LİDERLİK ve LİDER TİPLERİ

2.1 Liderlik Kavramı.....	20
2.2 Liderlik Kuramları .....	21
2.2.1 Özellikler Kuramı .....	21
2.2.2 Davranış Kuramları .....	23
2.2.3 Durumsallık Kuramları.....	25
2.2.4 Çağdaş Liderlik Kuramları .....	30
2.3 Liderlik Tipleri.....	34
2.3.1 Karizmatik Liderlik .....	34
2.3.2 Otoriter Liderlik.....	36
2.3.3 Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	37
2.3.4 İş Gördürücü Liderlik .....	38
2.3.5 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	38
2.3.6 Dönüştürücü Liderlik.....	39
2.4 Lider Örgüt Etkileşimi .....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK TİPLERİ ve PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÜZERİNE ANTALYADA BEŞ YILDIZLI BİR OTELDE YAPILAN UYGULAMA

3.1	Evren ve Örneklem .....	41
3.2	Veri Toplama Yöntemi .....	41
3.3	Veri Analizi.....	41
3.4	Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	41
3.5	Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular .....	42
3.6	Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	44
3.7	Psikolojik Sözleşme, Sözleşme Düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki.....	54
 <b>SONUÇ .....</b>		 <b>55</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>57</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>61</b>
<b>Ö Z G E Ç M İ Ş .....</b>		<b>65</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Psikolojik Sözleşme Türleri .....	14
Tablo 2.1 Liderlik Kuramları.....	21
Tablo 2.2 Liderin Özellikleri.....	22
Tablo 3.1 Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular .....	42
Tablo 3.2 Çalışma Durumuyla İlgili Bulgular.....	43
Tablo 3.3 Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	44
Tablo 3.4 Psikolojik Sözleşme İhlalleri.....	45
Tablo 3.5 Psikolojik Sözleşme Düzeyi.....	46
Tablo 3.6 Liderlik ve Cinsiyet İlişkisi .....	46
Tablo 3.7 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Cinsiyet İlişkisi.....	47
Tablo 3.8 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Cinsiyet İlişkisi.....	47
Tablo 3.9 Liderlik ve Yaş İlişkisi .....	48
Tablo 3.10 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Yaş İlişkisi.....	48
Tablo 3.11 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Yaş İlişkisi.....	48
Tablo 3.12 Liderlik ve Öğrenim Durumu İlişkisi.....	49
Tablo 3.13 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Öğrenim Durumu İlişkisi .....	49
Tablo 3.14 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Öğrenim Durumu İlişkisi .....	50
Tablo 3.15 Liderlik ve Medeni Durum İlişkisi.....	50
Tablo 3.16 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Medeni Durum İlişkisi .....	51
Tablo 3.17 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Medeni Durum İlişkisi .....	51
Tablo 3.18 Liderlik ve Hizmet Yılı .....	51
Tablo 3.19 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Hizmet Yılı İlişkisi .....	52
Tablo 3.20 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Hizmet Yılı İlişkisi .....	52
Tablo 3.21 Liderlik ve Çalıştığı Kurum İlişkisi .....	53
Tablo 3.22 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Çalıştığı Kurum İlişkisi.....	53
Tablo 3.23 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Çalıştığı Kurum İlişkisi .....	53
Tablo 3.24 Psikolojik Sözleşme, Sözleşme Düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki Korelasyon Testi .....	54

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Porter ve Lawrer'in Beklenti Kuramı.....	10
Şekil 1.2 Örgüt, Çalışan ve Psikoloji İlişkisi.....	11
Şekil 1.3 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi .....	18
Şekil 1.4 İhlalin Gelişimi.....	18
Şekil 2.1 İlişkiye Dönük ve Yapıya Dönük Liderlik Davranışları. ....	24
Şekil 2.2 Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı. ....	26
Şekil 2.3 Lider Üye Değişim Kuramı. ....	27
Şekil 2.4 Yol Amaç Kuramı. ....	28
Şekil 2.5 Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Etkileşimci Liderlik. ....	31
Şekil 2.6 Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları. ....	33
Şekil 2.7 Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik. ....	34

## ÖZET

Bu çalışma liderlik tipleri ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın modeli, tarama modelidir. Çalışmanın evrenini Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otelin çalışanları oluşturmaktadır. Otelde 700 kişi çalışmaktadır. Çalışmanın örneklemini otelde çalışan 300 kişi oluşturmaktadır. Çalışanlarla yüz yüze konuşulmuş ve istekleri doğrultusunda analiz yapılmıştır.

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 4 bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde demografik bilgilere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde liderlik ölçeği bulunmaktadır. Liderlik ölçeği 7'li likert şeklindedir. Üçüncü bölümde psikolojik sözleşme ihlalleri ölçeği yer almaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Dördüncü bölümde ise psikolojik sözleşme düzeyi ölçeği yer almaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Ölçekler literatür taraması sonucunda çeşitli kaynaklardan faydalanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Veri analizinde frekans, yüzde, ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra ANOVA testi uygulanmıştır. Ayrıca ANOVA testinin uygulanabilir olduğunu tespit etmek amacıyla LEVENE testi uygulanmıştır. Analizlerde SPSS ve EXCEL veri tabanlarından faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet ile liderlik, psikolojik sözleşme ihlali ve psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre erkeklerin yöneticilerine olan güvenleri, işyerine olan bağlılıkları ve inançları kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme, Liderlik, Psikolojik Sözleşme İhlali.



## ABSTRACT

This study was made to determine the relationship between leadership styles and the psychological contract. The model of research is the screening model. Employees operating in 5-star hotel in Antalya is the scope of the study. 700 people are employed at the hotel. The study sample are 300 people working at the hotel. Spoken face to face with the employees and the analysis was conducted according to the demands.

Survey method was used to collect the data. The survey consists of 4 parts. The first section contains information related to demographic information. The second part is the scale of leadership. Leadership in the form of a septet Likert scale. The third section is the scale of psychological contract violations. Scale is the type of quinary Likert. Scales are benefiting from a variety of sources as a result of the literature created by the researcher.

Data analysis of the frequency, percentage, ANOVA test was used, as well as descriptive statistics such as the average. ANOVA test was also applied to the Levene test was applied in order to determine. SPSS and Excel databases have been used. As a result of the research found a significant relationship between the levels of, gender and leadership, the psychological contract violation and levels of psychological contract. According to the result of the analysis, men's confidence for the managers, the commitment to workplace and their beliefs is higher than compared to the women's.

**Keywords:** Psychological Contract, Leadership, Psychological Contract Violation.

## GİRİŞ

Liderlik, son yıllarda üzerinde 5000'den fazla çalışma yapılan yönetim bilimi konularının başında gelmektedir. İnsan unsuru örgütlerin en önemli unsurudur ve insanların gerek ihtiyaçlarını karşılama gerekse de sosyal alanda varlığını hissettirebilme zorunluluğu, örgütü yönetebilecek ve etkileyebilecek bir lidere ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan yeni gelişmeler, örgütlerin yeni duruma uygun liderlik tipini bulmalarını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır.

Liderlik; organizasyonel birimlerdeki kilit yapıdır ve bu konu ile ilgili 50 yıldan beri birçok ampirik çalışma ortaya çıkarılmıştır. Liderlik, şirket performansını artırmak için önemli sürüş güçlerinden birisidir. Liderlik aynı zamanda bireysel, grup ve organizasyonel seviyede birçok istenilen çıktıya yol açar.

Günümüzün organizasyon kavramı içerisinde en önemli unsurlardan biri liderliktir. Organizasyonların başarısı onu yönlendirecek, geliştirecek liderlere bağlıdır.

21. yüzyılda iletişim, teknoloji gibi alanlardaki yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin yöneticiliği üzerinde de değişimleri kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütsel modellerin hepsinde yöneticilerin özellikleri arasında liderlik ön plana çıkmaktadır. Tüm örgütlerin yöneticilerinde liderlik ile ilgili bilgi birikimine sahip olmaları ve liderlik nitelikleri ile donatılmış olmaları gerekmektedir.

Liderde olduğu kabul edilen genel niteliklerin bilinmesine rağmen, liderliğin kesin bir reçetesinin olmadığı bir gerçektir. Bunun sebebi iş hayatında karşılaşılan sorunların çeşitliliğidir. Bu çeşitlilik liderlik tavır ve stratejilerinde de o kadar çeşitlilik getirmektedir. Her alandan olduğu gibi liderlik alanında da değişen zaman ve gelişen teknoloji ile çeşitli liderlik tarzları oluşmuş, şartların ve durumun gerektirdiği uygulamaları yapabilen liderler başarıyı yakalamışlardır.

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu yüzden de gerçekleştirdiği faaliyetleri çoğu kez birlikte yapmak durumundadır. Birlikte iş yapma mecburiyeti beraberinde birçok kavram ve olguyu gündeme getirmektedir. Bu bağlamda tarih boyunca insanın önüne çıkan en önemli faktörlerden biri de liderlik olgusu olmuştur. Fakat liderlik olgusu statik, her dönem aynı ve her yerde benzer içeriklere sahip bir olgu değildir.

Bölgeden bölgeye değişebildiği gibi, tarihi süreçte de evrime uğramış bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün bununla birlikte liderlik profili nasıl olmalıdır sorunu kafaları meşgul eden bir sorun olarak belirmiştir. Gerek verimlilik, gerekse kültürel biçimler, gerekse ahlaki kaygılar liderlik olgusunu oldukça sorgulayan birçok gereksinimler doğurmuştur.

Örgütlerin etkililiğinde, yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri önem taşır. Bu çalışma ile liderlik tiplerinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde detaylı olarak psikolojik sözleşme üzerinde durulmuştur. Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramı, psikolojik sözleşmenin önemi ve temel özellikleri, psikolojik sözleşme türleri, örgütlerde psikolojik sözleşmelerin değişimi ve yönetilmesi ile psikolojik sözleşme ihlalleri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel liderlik ve lider tipleri incelenmiştir. Bu maksatla bu bölümde liderlik tanımlarına, liderlik kuramlarına, liderlik tiplerine ve lider – örgüt etkileşimi konularına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilmiş, dördüncü bölümünde ise liderlik tiplerinin psikolojik sözleşme ile ilişkisi bir uygulama ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bulgularına yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI**

#### **1.1 Psikolojik Sözleşme Kavramı**

Psikolojik kontrat teorisi, örgütlerin ve kişilerin uygun istihdam anlaşmalarıyla mutabık olduğu ve işçi ile işverenin karşılıklı sorumlulukları olduğu üzerine kurulu ve kişi ile kurum arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin tamamıdır (Şahin, 2010, s.83).

Günümüzde istihdam ilişkilerinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu sürece genel olarak, küreselleşme, birleşmelerin sayısındaki artış, yeniden yapılanma ve işten çıkarmalar ile tüm örgütsel hayatı derinden etkileyen değişim ortamının neden olduğu söylenebilir. Tüm bu olayların sonucu olarak günümüzün istihdam ilişkilerinin tanımlanmasında psikolojik sözleşmeler oldukça önem kazanmıştır. Günümüzde psikolojik sözleşme, artan bir biçimde istihdam ilişkilerinin anlaşılmasında önemli bir yapı olarak görülmektedir (Turan, 2011, s.46).

Psikolojik sözleşme kavramı, ilk defa 1960'lı yıllarda işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentileri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşmeler, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı yükümlülükler olan kişisel inançlardır. Bir psikolojik sözleşmenin tipik olarak tarafları çalışan ve örgüttür. Psikolojik sözleşmenin oluşumu sürecinde, kişiler psikolojik sözleşmeye temel oluşturan beklentilerini iki farklı kaynaktan elde ederler: Birincisi örgüt temsilcileri ile yaptıkları görüşmeler ve ikincisi ise örgüt kültürüne ilişkin algılamalarıdır. Psikolojik sözleşme, bir bireyin kendisi ile diğer taraf (işveren, firma ya da başka bir kişi) arasındaki karşılıklı yükümlülükler dair inancıdır. Bu inanç, bir vadin (istihdam ya da kariyer olanakları gibi) verildiğine ve bunun karşılığında da bir bedel (bir pozisyonu kabul etmek, diğer iş tekliflerini geri çevirmek gibi) ödeneceğine ilişkin bir algıya dayanarak oluşur ve her iki tarafı birbirine bağlayan karşılıklı yükümlülüklerden ortaya çıkar (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s.122).

Psikolojik sözleşme, çalışanların ve örgütlerin karşılıklı olarak neler vereceklerini, karşılığında neler alacaklarını, kısaca beklentilerini tanımlayan; çalışanın gerçekliğine açıklama getirme çabasını kapsayan bir çalışma alanıdır (Şahin 2010)

Bir çalışan, örgüte sağladığı katkılar karşılığında örgütün de bazı yükümlülükleri olduğunu algıladığında psikolojik sözleşme ortaya çıkmış olur. Fakat sözleşmeyi oluşturan şey, kişilerin karşılıklı sorumluluklarına olan inançlarıdır. Bu inanç tek taraflıdır, kişiseldir ve ilişkinin başka bir tarafı üzerinde zorlayıcı değildir (Rousseau, 2004, s.120). Bu inanç, karşılıklı olarak tarafları bağlayan vaatlerin verildiği algısına dayanır. Bu inanç ya da algılar, söz ve kabul unsurlarını içinde barındırmaktadır. Şöyle ki, sözleşmenin her iki tarafı da karşılıklı olarak söz verildiğine ve aynı sözleşme hükümlerinin kabul edildiğine inanır. Ancak bu, her iki tarafın da sözleşme hükümlerine ait aynı anlayışta olmasını gerekli kılmaz, yalnızca her iki taraf da sözleşmenin varlığına ilişkin aynı kanıya sahiptir.

Yapılan araştırmalar da psikolojik sözleşmenin, çalışanların zihninde şahsı ile örgütün farklı bir çalışanı ile değil bizzat “örgüt”le arasındaki yükümlülüklerle ilişkin inancı simgelediğini vurgulamaktadır.

İşgören ile işveren arasındaki ilk psikolojik kontrat, kanuni iş sözleşmesinin yapılması sırasında oluşur. Kanuni sözleşme ile ücret, çalışma süreleri, izinler gibi maddi (işlemsel-transactional) ve yetki, sorumluluk gibi ilişkiyel (relational) öğeler içeren çalışma koşulları belirlenir. Yasal sözleşmenin içeriği her iki taraf için de açık ve belirgindir. Ancak psikolojik sözleşme, bireysel algıya dayalıdır. İşgören ile işverenin zihinlerinde oluşan psikolojik sözleşmeler birbirinden farklı olabilir ve taraflar genellikle bu durumun farkında değildirler (Bilgin, 2008, s.188).

Tabii ki bu alışveriş ilişkisinde yükümlülükler, karşılıklılık (reciprocity) esasına dayanmaktadır. Fakat algılama sürecinin öznelliği nedeniyle çoğu kez vaatler taraflarca farklı şekillerde algılanır, yükümlülükler farklı şekilde oluşur, katkılar gerekenden eksik veya fazla olarak değerlendirilir; iki taraf için, aralarındaki psikolojik sözleşmenin hükümleri olan yükümlülükler aynı olmayabilir. Başka bir deyişle, psikolojik sözleşme yükümlülüklerine dair inançla ilgilidir, yükümlülüğün kendisi ile ilgili değildir (Abdullah vd., 2011, s.232).

Psikolojik sözleşmenin çeşitli özetlerini aşağıdaki gibi yazabiliriz;

- Çalışanın diğer tarafla olan karşılıklı yükümlülüklerine olan inancı,
- Bu ilişkide bir taraf diğer tarafa karşılıklılık temelinde bir takım vaatler vermesi
- Verilen vaatler tamamen öznel olması,

- Son olarak da, kişi psikolojik sözleşmesine olan inancını iyi niyet, adil davranış şekilleri ve güven faktörleriyle birleştirir ve sözleşmesini diğer tarafla olan ilişkisinin ana çatısına bağlayarak görür (Rousseau, 2004, s.124).

Psikolojik sözleşme kapsamındaki yükümlölüklerin zaman içinde bazı nedenlerden dolayı değişmesi beklenebilir. İlk olarak, çalışanla işveren arasındaki sözleşmenin gelişim göstermesi ve bu gelişimin çalışanın yargıları ile birleşmesi durumunda çalışanın sözleşme konusundaki görüşlerinde önemli değişiklikler olabilir. Ayrıca tarafların sözleşmeye yönelik davranışları da sözleşmeyi etkileyebilir.

### 1.1.1 Psikolojik Sözleşme Kuramları

Sözleşme kuramları sosyal, psikolojik ve örtülü(zımni) sözleşme olmak üzere üç farklı boyutta incelenir.

**Sosyal sözleşme kuramı;** insanların davranışlarından ilişkilerinin etkilenme sebeplerinin değişik sosyal ağlara ait olmasından kaynaklandığını iddia eder. Kurumlar ve bu kurumlarda faaliyette bulunan toplumun üyeleri olduklarından yerel sosyal sözleşmelere bağlıdırlar. Bu bağlılık, örgütlerin toplumsal değerlere uyarak “iyi bir vatandaş” olmaları beklentisini doğurur. Aralarında, yazılı bir sözleşme olsun ya da olmasın çalışan ve işveren bazı sorumluluk ve sosyal standartlarda oluşmuş bir psikolojik anlaşmayla bağlıdırlar ve işverenin bu anlaşmadan doğan yükümlölükleri sosyal sorumluluğu gereğidir.

**Psikolojik sözleşme kuramı;** kurum ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve çalışanlar ile işverenin birbirlerine karşı yükümlölükleri olduğu üzerine kurulu, kişi ile örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Noronha and D’Cruz, 2006, s.89).

İşletme yönetimi yazınında çoğu kavramın sebep ve sonuçlarının açıklanmasında bazı temel kuramlara atıf yapılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin örgütsel davranış alanına girmesi her ne kadar 1980’li yıllara dayansa da kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların başında, izleyen alt bölümde ele alınan karşılıklılık normu, sosyal mübadele kuramı, eşitlik kuramı, beklenti kuramı ve Lawler-Porter Modeli gelmektedir.

**Örtülü sözleşme kuramı ise;** işveren ve çalışanın birtakım taviz ve beklenti içinde olup kendi aralarında sözleşmeler yaptıklarını ve maliyetlerine de katlandıklarını savunan kuramdır (Mimaroglu, 2008, s.32).

#### **1.1.1.1 Karşılıklılık Normu**

Örgütsel destek teorisi, psikolojik yöntemleri algılanan örgütsel desteğin boyutlarını açıklamada kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, konumuz olduğu üzere karşılıklılık normudur. Buna göre çalışanlarda duygusal zorunluluklar yaratmak adına örgütsel barışı sağlama ve çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmada gönüllü destek sağlaması için işletme tarafından sağlanan örgütsel destek oluşturulmaktadır. İkincisi ise, çalışanları diğer örgüt üyeleri ile sıkı diyaloga yönlendirmesi ve sosyal ortamda bir rol statüsü sağlaması için önemseme, onaylama ve saygı gösterme anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin sosyal ihtiyaçlarını karşılaması durumundadır. Üçüncüsü ve son olarak da, algılanan örgütsel desteğin performans artışlarının örgüt tarafından fark edileceği ve ödüllendirileceğine yönelik çalışanların inançlarını kuvvetlendirmesidir. Bu süreçler işletmeler için bağlılığın artması, yüksek performans gibi sonuçlar doğururken çalışanlar için yüksek moral ve iş memnuniyeti yaratmaktadır

Uymayanın cezalandırıldığı kültürel bir buyruk şeklinde dile getirilebilen karşılıklılık normu, bireyin ne şekilde ve nasıl hareket etmesini gerektiğini ifade eder ve normları takip edenler karşılıklı davranmak zorunda olurlar. İş görenin karşılıklılık normunu kabulü ile algıladığı örgütsel destek ve örgütte hissettiği yükümlülük artar (Eisenberger vd., 2001, s.42).

#### **1.1.1.2 Sosyal Mübadele Kuramı**

Sosyal mübadele teorisine göre insan, başkalarıyla hem yakın ilişkilerin kurulması hem de sürdürülmesi aşamalarında davranışlarına ilişkin çok geniş bir bakış açısıyla yola çıkmakta ve ilişkilerden elde edilen mükâfatların önemli bir rol oynadığının ileri sürülmesidir. Birey, ödül elde edebilmek için karşı tarafa ödüller sunmakta ve elde ettiği ödüller için ödediği bedelin aldıklarının üstüne çıkıp çıkmadığını gözetmektedir. İlişki, her iki tarafın elde ettiği sonuçlar (ödüller, cezalar ve bedeller) aşağı yukarı eşit olduğu sürece daha doyurucu olmaktadır. İlişkinin ilk dönemlerinde eşler birbirlerine karşı daha özverili bir yaklaşım sergilemekte ve karşılık beklemeden ödüllendirici olmaktadır (Mimaroglu, 2008, s.34).

Çalışan ilişkilerini anlamının temeli olarak bilinen bu kuram, sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın kullanılan temel kuramlardan birisi olarak dikkat çekip kabul edilmektedir. Bu kuramla alakadar fazlaca görüş ve bakış açısı olmasına karşın kuramın esas varlığı yaşamak için ilişkilerin mecburi olduğu ve bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için devamlı birbirleriyle iletişim halinde olması gerektiği temeline dayanmaktadır.

Sosyal mübadele teorisi ilişkilerinin güçlü bir şekilde nitelendirilebilmesi için iki özelliğe tekâmül etmektedir. Birinci olarak, değişimin dengede olmasıdır. Bu şekilde örgütlerde daha olumlu çıktılar sağlanacaktır. İkinci olarak ise, çalışanların yükümlülüğünün yüksek düzeyde tutulması gerektiğidir. Nedeni ise, yüksek seviyelerde çalışanların sorumluluğu ile örgüt hedeflerini savunan davranış ve tutularla daha hareketli olduğunun savunulmasıdır.

### **1.1.1.3 Eşitlik Kuramı**

Eşitlik teorisi de süreç teorilerinden bir diğeridir. Teorinin ana fikrine gelince ise, çalışanların iş münasebetlerinde, eşit bir şekilde davranılması dileğinde oldukları ve bu dileğin motivasyonu etkilemiş olduğu hususudur.

Bu kuram, motivasyon kuramlarından ortaya atılan eşitlik, çalışanların örgütte hakkaniyetli muamele görmek istemeleri ilkesine dayanmaktadır. Eşitlik kuramında başkalarıyla olan münasebetlerimizde adil davranıldığına dâhil ilişkilendirilir ve algılanır, eşitsizliği ise başkalarıyla yaşanan ilişkilerimizde ilişkin algılar olarak tanımlanır. Kişilerin örgüt içerisinde kendilerine eşit ve hakkaniyetli davranıldığını hissetmelerin nedenleri, kişiler eşit davranıldığını algılamada hangi kıstasları göz önünde bulundururlar soruları sayesinde eşitlik kuramının kendimi sürekli başkalarıyla kıyasladığımızı savunur.

### **1.1.1.4 Beklenti Kuramı**

1964 yılında yayınlanan çalışma ve motivasyon adlı eserinde Vroom, motivasyonun çalışanların işle alakalı beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir (Yıldırım, 2007, ss.16-17).

Beklenti teorisine göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın bir fonksiyonudur. Eğer birey yaptığı iş ve görev sonucunda umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Bu noktada birey, bir tür yarar-maliyet analizine başvurur.



Diğer bir ifade ile eğer beklenen yarar, bu sonucu elde etmede gösterilecek davranış çabasının maliyetinden fazlaysa, daha fazla çaba göstermeyi sürdürecektir (Yıldırım, 2007, ss.16-17).

Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisinde. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir.

Motivasyon Gücü = Değer x Beklenti'dir.

Beklenti kuramının temeli, motivasyonun bir şeyi ne kadar çok istediğimiz (valens) ve bunu elde etmeyi ne kadar beklediğimizle ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle kuram, beklenti ve valens olarak tanımlanan elemanların bütünleştirilmesine odaklanmıştır.

Beklenti kuramının oluşumu üç şarta bağlıdır. Öncelikle, performans beklentisi için çabanın 0 noktasının üzerinde olması gerekmektedir. Böylece kişi gösterdiği çabanın performansına yansıtacağını düşünür. İkinci olarak, sonuç beklentisi için performans düzeyinin de 0 noktasının üzerinde olması gerekir ki kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül beklentisi içinde olabilsin. Üçüncü olarak kişinin olası sonuçlar için toplam valen sinin pozitif olması gerekmektedir. Eğer burada negatif sonuç (stres, fark edilmeme gibi) ortaya çıkarsa ücret artışı, ödül gibi 1 noktasına çok yakın pozitif sonuçlar varsa kişinin toplam valen si yine pozitif olacaktır.

Vroom'un geliştirdiği beklenti kuramının beş tane değişkeni vardır. Bu değişkenler birinci derece ve ikinci derece sonuçlar, çekicilik, araçsallık, beklentidir.

**Birinci derece de sonuçlar:** İşin kendisinin yapılmasıyla oluşan davranışların sonuçları birinci dereceden sonuçlardır. Verimlilik, devamsızlık, personel devri ve işin kalitesi gibi sonuçlardır.

**İkinci derecede sonuçlar:** Bu sonuçlar negatif veya pozitif ödüllerdir. Bu sonuçlar maaşlarda artışa, terfiye ve diğer iş görenler tarafından kabul edilmeye neden olan sonuçlardır.

**Çekicilik:** Çekicilik, bireyin gözünde davranışlarının sonuçlarının değeri ve bireylerin bunlar hakkındaki tercihidir. Bu tercih kişinin amaca ulaşmasındaki istek derecesini gösterir. Motivasyonda kişinin istekli olmasıyla baslar. Mesela terfi almak isteyen bir işçi için terfinin çekicilik derecesi oldukça yüksektir.

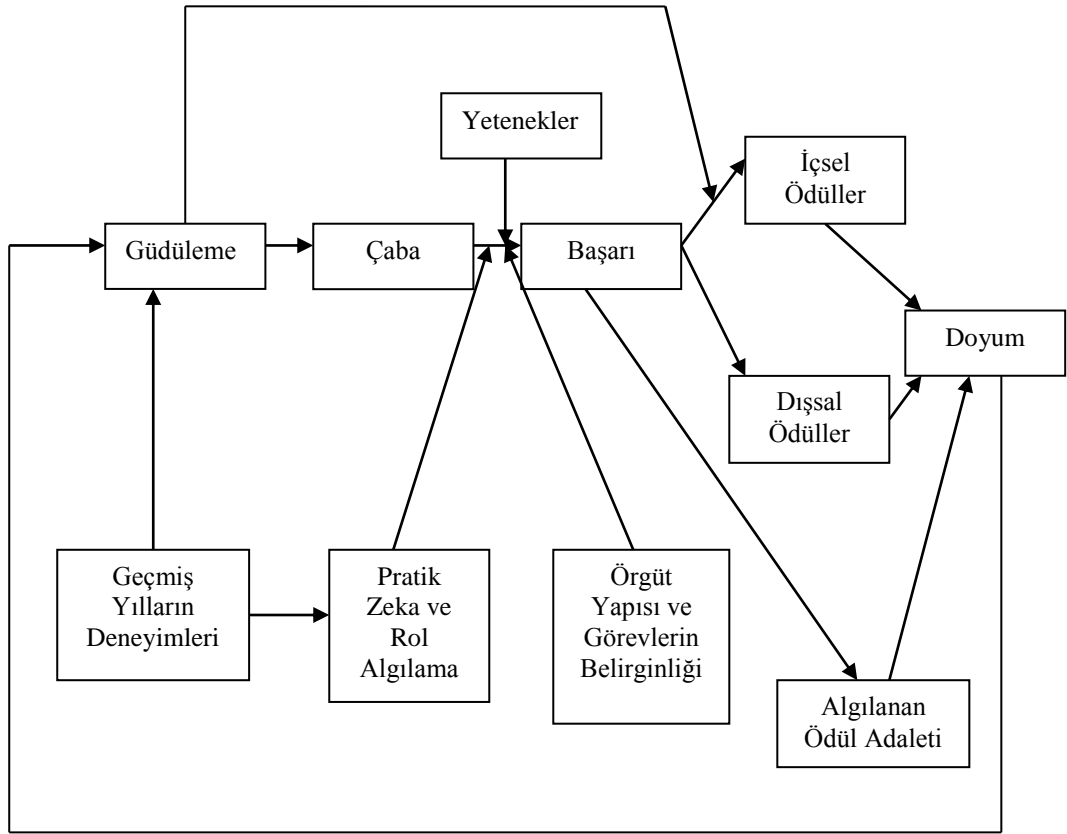
**Beklenti:** Kişinin belli bir çabayı harcadığı ve belli bir davranışa yöneldiği zaman istediği sonucu elde edebileceği konusunda bireyin inancıdır. Beklentiler olasılıklar olarak değerlendirilebilirler. Bu olasılık belirli gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir.

**Araçsallık:** Birinci derecedeki sonuçların, ikinci derece sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. Başka bir deyişle iş görenin verilen görevi tamamlar tamamlamaz, vaat edilen getiriye (ödül) alacağına olan inancıdır.

#### 1.1.1.5 Porter – Lawler Modeli

Porter-Lawler modelinde mükâfatın değer ve ihtimallere nazaran isteklendirme ve gayret aşamaları dikkate alınmıştır. Her hangi bir işi başarmak kişinin harcamış olduğu enerji, maharet ve bilgileri, ödevini algılamış olmasını da içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi tatmin olma ve kazanma duygusu gibi tamamen içe dönük bir durumda olabilecektir.

Porter ve Lawler'in geliştirmiş olduğu kurama göre, iş doyumunu performans ve adilane olarak verilen ödüllerle alakadardır. Kişinin şahsına verilmiş olduğu işlerde göstermiş olduğu verimlilik ve performans ödüllendirilmekle beraber ödüller doyumunu meydana gelir. Bu ödül doyum ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenir; yani performansı karşılığında aldığı ödülün adil olup olmadığı konusunda bireyin hissettikleri önemlidir. Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa iş doyumunu olumsuz etkilenecektir. Porter ve Lawler, ayrıca, örgütlerde bireylerin güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz biçimde etkileyen rol çatışmalarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Rol çatışmaları, örgütlerde görev tanımlarının iyi yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Öyleyse, rol çatışmalarının minimize edildiği örgütlerde güdülenme kolaylaşacaktır.



**Şekil 1.1 Porter ve Lawrer'in Beklenti Kuramı**

**Kaynak: EREN, Erol, (1993), Yönetim Psikolojisi. İstanbul, s.357.**

## 1.2 Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Temel Özellikleri

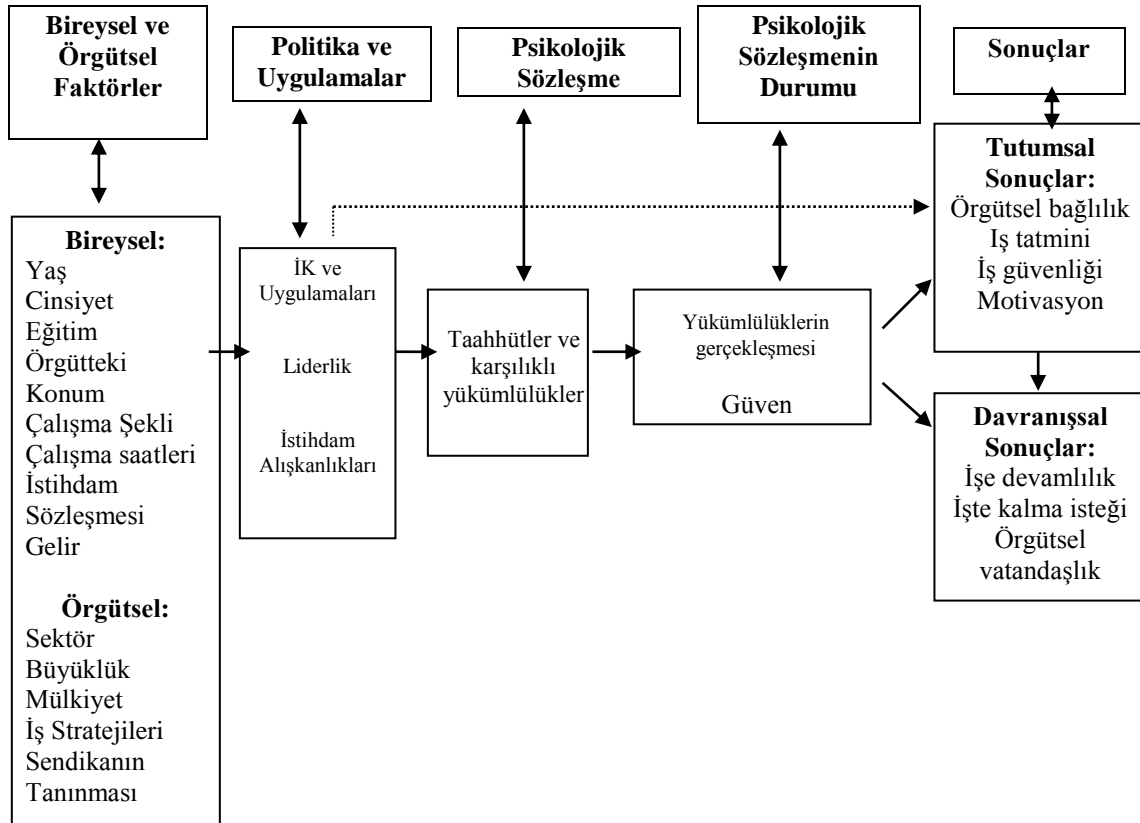
Bir insanın etkili ve verimli çalışıp çalışmaması, örgüte sadakati, örgütün amaçlarına karşı dürüst ve istekli olup olmaması büyük oranda iki şarta bağlıdır.

- Örgütün kendisine ne sağlayacağı ve onun örgüte ne borçlu olduğuna ilişkin beklentileri ile ne alacağı ve ne vereceği hususunda örgütün beklentileri arasındaki uygunluk derecesi.
- Beklentilerde bir uyum sağlanmış ise, bu sefer gerçekte değiş tokuş edilenin ne olduğunun tespit edilmesi. Örneğin; iş başında harcanan zamana karşı ücret, çalışma ve dürüstlüğe karşı sosyal ihtiyaçlarda doyum sağlama ve güvence, yüksek üretkenlik, kaliteli iş ve örgütsel amaçlara hizmette yaratıcı olma karşılığında yeteneklerini kullanabilme ve mücadeleye davet eden işler alabilme imkanları veya bu unsurların değişik şekilde birbirleriyle veya başka unsurlarla bir araya gelerek yaptığı bileşimlere bağlıdır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürüp arzuladıkları amaçları gerçekleştirebilmeleri için, kişilerin örgütsel amaçlara uygun davranmalarının sağlanması gerekmektedir (Rousseau, 2004). Tecrübeler sonucunda geliştirilmiş, bilgi, olay ve etkinliklere temel oluşturan bu şema ve modellerle çalışanların örgütsel dünya ve ilişkilerini öngörmeleri sağlanır. Psikolojik sözleşmenin önemlerinden biri de çalışanlara eğer sözleşmenin bir parçası olurlarsa ve yükümlülüklerini bilirlerse kaderlerini etkileyecekleri hissettirilir. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin birincil fonksiyonu belirsizliği azaltma, çalışanlara kestirebilme hissi verme, güvenlik ve kontrol mekanizmalarını sağlamak olarak belirtilebilir.

Psikolojik sözleşme bir kere şekillendirildikten sonra değişmeden kalan statik nitelikte değil, örgütsel şartlara bağlı olarak değiştirilebilen ve geliştirilebilen yani dinamik niteliğe sahip bir sözleşmedir. Çalışanın algıladığı yükümlülüğü gidermesinin temelinde, çalışanların işverenleriyle aralarındaki sosyal mübadele kuramında da belirtildiği gibi denge algısı vardır. Diğer bir deyişle, ilişkideki taraflar, verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışırlar.

Örgütsel ve bireysel faktörlerde ya da örgüt politika ve uygulamalarında meydana gelen değişikliklere göre tarafların yükümlülükleri ve bundan doğan beklentileri de değişebilmekte, sonuçta yine karşılıklı memnuniyet sağlanabilmektedir.



**Şekil 1.2 Örgüt, Çalışan ve Psikoloji İlişkisi**

Kaynak: GUEST, David E. (2007), "The Psychological Contract and Good Employment Relations", King's College, London, s.11.

Sorumlulukların iŝar edilmesi ve bu yönde karşılıklı güvence ve saygınlığın oluşması, psikolojik sözleşmenin tarafları arasında önemli bir yer teşkil etmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme de çalışanların kendilerinden istenen ve beklenen verimliliği göstererek yükümlülüklerini ve örgüt de çalışanlarına verdiği sözleri yerine getirmektedir (Keser, 2002, ss.9-13). Böylece örgütün başarısında önemli faktörler olan, is tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık sağlanmış olacak, çalışanlar ise devam etme isteği duyacak ve bu da iyi bir çalışma ortamının yaratılmasına katkı sağlayacaktır.

Psikolojik sözleşmelerin özelliklerine gelecek olursak; genel olarak bu özellikler aşağıda belirtildiği gibidir.

- Psikolojik sözleşmelerin ykmllkleri genel olarak konuŝulmaz, geçmiş deneyim ve iliŝkilere bağlı olarak geliŝir.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirlerine bağımlıdır. Taraflar birbirlerine gereksinim duyacaklarını umarlar ve teknik olarak birbirlerine bağımlı olurlar.
- Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklıklar gerektirir. Levinson ve arkadaŝları psikolojik mesafeyi, bireylerin bilgi paylaŝmak için diğer kiŝilerle yakın olma gereksinimini biçiminde açıklamıŝtır.
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde güçlü duygular ortaya çıkar.
- Psikolojik sözleşmeler öznel algılara dayanır, yani bireyin karşılıklı bir alışveriş iliŝkisine dair beklentilerini ifade eder.
- Psikolojik sözleşme karŝılıklıdır. Bireyin iki tarafında ilişkiye yönelik karşılıklı yükümlülüklerine olan inancını içerir.
- Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için ilk olarak, belli miktarda ŝahsi özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumu ve gerekleŝtirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi ŝahsi seçimlere bağlıdır.
- Psikolojik sözleşmenin gerçekleŝebilmesi için kritik bir unsur olarak sosyal kararlılık bulunmalıdır. Hem çalışanın hem işverenin, geleceğe dair anlaŝmalar yapmadan önce karŝıdakiinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güvenin olması gerekmektedir.
- Genel olarak psikolojik sözleşmeler, sosyal ve bilişsel özelliklere sahiptir (şahin, 2010, s.88).

Psikolojik sözleşme belirtildiği üzere özneldir ve bu özelliği çalışan ve işveren açısından çok farklı vaat ve sözleri içerebilir. Gönüllü seçim, karşılıklı anlaşmaya olan inanç,

tamamlanmamış olması, çok sayıda sözleşmeci, sözleşme ihlali durumunda kayıpları yöneltmek ve istihdam ilişkisi olarak psikolojik sözleşme modeli gibi terimler de psikolojik sözleşmenin başlıca özelliklerinin arasındadır. Bunlardan kısaca bahsedecek olursak (Öztürk, 2010, s.26);

**Gönüllü seçim;** bu sözleşmeler insanların görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için moral ve motivasyon sağlar sebebi ise, bu sorumluluklar insanların serbestçe katılım sağladıkları karşılıklı sözleşmeler karşılıklı sözleşmeden doğmaktadır.

**Karşılıklı anlaşmaya olan itikat;** insanlar bu sözleşmelerin kendi öznel anlayışlarına karşılık olduğunu düşünürler ve buna göre hareket ederler.

**Tamamlanmamış olması;** kısıtlı ve kısa süreli işlemsel sözleşmeler haricinde psikolojik sözleşmeler tamamlanmamıştır ve zaman zaman tekrar ele alınması gerekmektedir.

**Çok sayıda sözleşmeci;** çalışanların psikolojik sözleşmeleri insan kaynakları temsilcileri, çalışanın ilk amiri gibi bu tarz kaynaklardan gelen verilerle oluşur.

**Sözleşme ihlali durumunda kayıpları yöneltmek;** çalışanlar ya da işverenler davranışlarını psikolojik sözleşmeye göre geliştirdiklerinden diğer tarafın sözleşmeye uymaması durumu, bir takım kayıplarla sonuçlanacaktır.

**İstihdam ilişkisi olarak psikolojik sözleşme modeli ise;** Psikolojik sözleşme istihdam ilişkisinde devamlı bir zihinsel bir model meydana getirir. Bu model geleceğe ilişkin dengeli bir anlayış sunar ve taraflar bu anlayışa göre davranışlarını şekillendirirler.

### 1.3 Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşme türleri ilişkisel ve işlemsel (transaksiyonel) olmak üzere iki grupta incelenebilir.

Bu ayırma göre işlemsel sözleşmelerde çalışanın sorumlulukları işten ayrılmadan belli bir süre önce haber verme, transferleri kabul etme, rakiplerden herhangi birisini desteklememe, örgüte özel bilgiyi saklı tutma, işyerinde en az iki yıl çalışmayı gerektirirken, işverenin de personeli hemen iletmesi, yüksek ücret ödemesi ve performansına göre ödeme yapması beklenmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşmeden çalışanın fazla mesai yapması,

örgüte sadık olması ve ekstra-rol davranışı göstermesi beklenirken, işverenin de personele eğitim, uzun dönem iş garantisi, kariyer geliştirme imkanı ve kişisel sorunlarda destek sağlaması beklenmektedir (Selekler, 2007:55).

**Tablo 1.1 Psikolojik Sözleşme Türleri**

		<b><u>Zaman Kapsamı</u></b>	
		Kısa Dönem	Uzun Dönem
<b><u>Performans Gerekleri</u></b>	Yüksek	<b>İşlemsel</b>	<b>Dengeli</b>
	Düşük	<b>Geçici</b>	<b>İlişkisel</b>

Kaynak: O’Neill, Bonnie S. ve Adya, Monica (2007), “Knowledge Sharing and the Psychological Contract”, Journal of Managerial Psychology, 22(4), 414.

### 1.3.1 İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşmeler sosyal değiş-tokuş temeli olmakla birlikte daha fazla yaygın bir zaman dilimini kapsayıp, işlemsel sözleşmelerin zıttı olarak görülmektedir. Başka bir deyişle destek, sadakat gibi sosyo-duygusal etkenleri içine alır. Uzun dönemli açık uçlu yükümlülükler destek ve bağlılık merkezlidir (Sarantinos, 2007, s.2). İlişkisel sözleşmeler kısaca ifade etmek gerekirse, iş güvencesine karşılık çalışan bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu tür sözleşmeler mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı hissetmesine neden olur.

#### **İlişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;**

- Duygusal Yakınlık, Benzerlik: Örgütün bir üyesi olduğunu hissetme, örgüt hedefleriyle bütünleşme
- Mesleki Gelişim: Eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları
- Adalet: Adil ödül algısı

#### **Rosseau (1995) göre ilişkisel sözleşmelerin tanımlamaları aşağıdaki gibidir;**

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- İşveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu,
- Yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,
- Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,

- Dinamik ve değişime açık olan,
- Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

### 1.3.2 İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşme, çalışanın yükümlülüğü olan sıkı çalışma karşılığında; yüksek ücret, hızlı kariyer gelişimi gibi yüksek karşılık alması olarak ya da maddi ödüllere dayanan kısa dönemli veya zaman sınırı olan faaliyet alanı ve kapsamı dar olan sözleşmeler diye tanımlanır (Arnold, 1996, s.513). Bu sözleşmeler, çalışanın yaptığı işin karşılığında (haklı) ücret aldığı durumlarda kendisini sıkı ve elverişli çalışmaya sorumlu hissetmesine sebep olur. Başka bir değişle, kısa zamandaki ekonomik değişimlerdir. Bu sözleşmelerin en önemli özelliği, bireylerin sorumluluklarıdır. Böylece, ast ve üstler, göreve ait yükümlülüklerinin sınırlarını tanımlarlar.

Satın alma işlemlerine yatkınlığı olan örgütlerin, devamlı ya da geçici personel aldığı durumlarda, belirli bir zaman dilimi içinde taraflar arasındaki işe devamlılığa göre ücret ödenmesi konusunu içermektedir. Bu tür sözleşmeler, var olan ihtiyaçları karşılayacak özel yeteneklere sahip kişilerin örgütte sürekliliğinin kazanılmasını hedeflemektedir (Rousseau, 1990, ss.389-400).

#### **İşlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;**

- İşlemsel Yönelim: Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme
- Uzun Dönem Gelecek: Örgütü uzun dönem işveren olarak görmeme
- Ekstra uzaklığın Olmaması: İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımında eksiklik

#### **Rousseau (1995) göre işlemsel sözleşmelerin tanımlamaları aşağıdaki gibidir;**

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,
- Kişisel katkının sınırlı olduğu,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,



- Var olan becerilerin kullanılmasına dayanan,
- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.

#### 1.4 Örgütlerde Psikolojik Sözleşmelerin Değişimi ve Yönetilmesi

Psikolojik sözleşmelerin değişimini içsel ve dışsal olarak ikiye bölüme ayırabiliriz. İçsel değişimler, her hangi bir resmi ya da usule uygun olmayan sözleşmelerin değişiminin gerçekleşmesidir. Dışsal değişimler ise uyum ve dönüşüm olarak iki farklı şekilde gerçekleşir. Uyum, çalışan bireyin sözleşmesinin kendisini adapte etmesi olarak değerlendirilebilir. Bazı değişikliklere, ikamelere, genişleme ve daralmalara rağmen sözleşmenin özde devam etmesi anlamına gelmektedir. Mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama giderek yapının değiştirilmesi, kısaca sözleşmenin iki taraf arasında temel değişimler göstermesi de dönüşüm anlamına gelmektedir (Karake-Shalhoub, 1999, s.62). İlkinde değişim çalışanlar tarafından benimsenebilir ve desteklenebilirken, ikincisinde değişime direnç söz konusu olabilir. Nitekim taraflardan birisi sözleşmedeki değişimden zarar görmektedir. Sözleşmede dönüşüm yeni bir sözleşme yaratma amaçlıdır ve örgütsel bağlılığı azaltır (Rousseau, 1996).

Psikolojik sözleşmelerde uyumun yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkan dönüşüm, ücretlerde yüzdesel kayıpları, uzun dönemli kariyer fırsatının ortadan kalkmasını, iş güvencesinden işsizliğe geçiş gibi değişimin radikal biçimini ifade eder. Bu süreçte başarılı olunabilmesi için, örgütün değişim için ihtiyaç yaratma ve değişime gerekçe oluşturmak için eski sözleşmeye meydan okumasının, değişim için inandırıcı sebepler oluşturulmasının ve sözleşme pazarlığının her iki tarafça beraber yapılmasının gerekliliğinden bahseder.

Zaman, yetenek ve enerjinin ücret, zaman ve iyi çalışma koşullarıyla mübadele edildiği ekonomik sözleşmelerden farklı olan psikolojik sözleşme her çalışanın psikolojik bağlılık durumunun koşullarını tanımlar. Buna göre, çalışanlar belirli bir miktar bağlılık, yaratıcılık ve ekstra çaba göstermeyi göze alır ve bunun karşılığında da ekonomik ödüllerden farklı olarak iş güvencesi, adil davranış, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin ödüllendirilmesi, örgütsel destek gibi beklentilere girerler. Örgütlerin, çalışanları tarafından değer gördüklerinden ve çalışanlara uygun teşviklerin yeterince verildiğinden emin olmaları gerekmektedir. Örneğin, örgütler çalışanlarına katkılarından daha az ücret ödüyorlarsa, çalışanlar daha düşük performans sergileyebilir ya da daha iyi iş fırsatı arayışına girebilirler (Newstrom ve Davis, 1997). Bu nedenle, eğer örgütler sadece ekonomik sözleşmelere bağlı kalırlarsa çalışanlar tam olarak beklentilerinin karşılanmadığını düşünecekleri için iş

tatminleri düşecek, bununla da kalmayıp örgüte sağladıkları katkıları geri çekeceklerdir. Diğer taraftan, psikolojik ve ekonomik sözleşmeleri beraber karşılanan çalışanlar tatmin olacak, örgütte kalacak ve daha iyi performans göstereceklerdir. (Newstrom ve Davis, 1997)

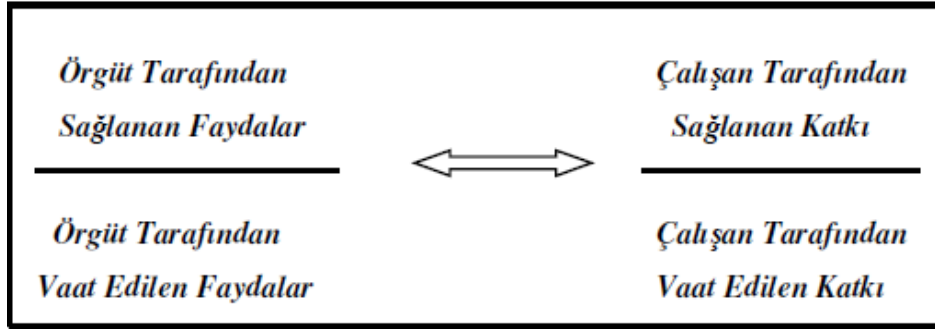
Çalışanlar yeni psikolojik sözleşmede, işbirliğine dayalı diyalogda yerlerini almak istiyorlarsa bu beş aktivitenin sorumluluğunu üstlenmelidirler. Örgütün sorumluluğu ise kişilerin kendilerini geliştirmeleri için uygun zemini hazırlamaktır. Kişisel gelişim işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması için katma değer yaratan bir faktördür. Bunun oluşabilmesi içinse yönetim tarzında kontrol eden ve düzenleyenden öte onaylayan ve yetkilendiren yönetim tarzına geçilmelidir. Tüm yöneticilerin çalışanlarının potansiyeline inanan koçlar haline gelmeleri gerekir ve örgüt yapısının vizyonun paylaşıldığı, iletişimin açık olduğu ekiplerde işbirliği içinde çalışılan hale dönüştürülmesi gerekir. Yöneticilerin çalışanlarının etkili öğrenme, ekip üyesi ve yüksek performans gösteren kişiler olmaları için dinleme, motivasyon, sunum becerilerini kullanarak doğrudan geri besleme sağlamaları gerekir. Yeni liderler, çalışanlarının hata yapmalarını göze almalı, onları cesaretlendirmeli, öğrenme konusunda yeni fırsatlar yaratmalıdırlar. Bu yeni yaklaşımın yöneticilere yüklediği rol oldukça önemli ve fazladır. Öncelikle, kendilerinin güçlü, zayıf noktalarını, geçmiş tecrübelerini, motivasyon unsurlarını iyi algılamış olmaları gerekir. Çünkü başkalarını ancak kendilerini iyi tanıyabilirlerse tanırırlar. İkinci olarak, sağlıklı iş yaşam dengesi geliştirmeleri gerekir. Çünkü bu yeni yönetim yaklaşımı oldukça stresli olabilir. Üçüncü olarak, yönetici-koçlar da kendi kişisel öğrenmeleri, kendilerine ilişkin algılamalarını derinleştirebilmek için güçlü bir geri beslemeye ihtiyaç duyarlar.

### **1.5 Psikolojik Sözleşme İhlalleri**

Çalışan personel açısından bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi kariyer gelişim olanaklarının bulunması, işin içeriği, finansal ödüllerin bulunması, iş birliğine dayalı hoş bir çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren kişisel desteğin mevcudiyeti ve son olarak da özel hayata saygı gösterilmesi adı altında altı faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin eksikliği psikolojik sözleşmenin aksaması ya da ihlal edilmesi anlamına gelebilmektedir. Diğer bir deyişle psikolojik sözleşme ihlali, kişilerin psikolojik sözleşmelerindeki bir ya da daha fazla yükümlülüğün örgüt tarafından yerine getirilmesi olarak açıklanabilir (Mimaroğlu, 2008).

Psikolojik sözleşme ihlali, birinin diğerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirememesi anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s.230). Kişinin verilen

vaatlere tâbi olarak ne elde ettiğine ait bilişsel ve zihinsel hesaplar yapmasını ifade etmesine İhlâl denir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde oldukça geniş bir alanda olumsuz etkileri vardır.

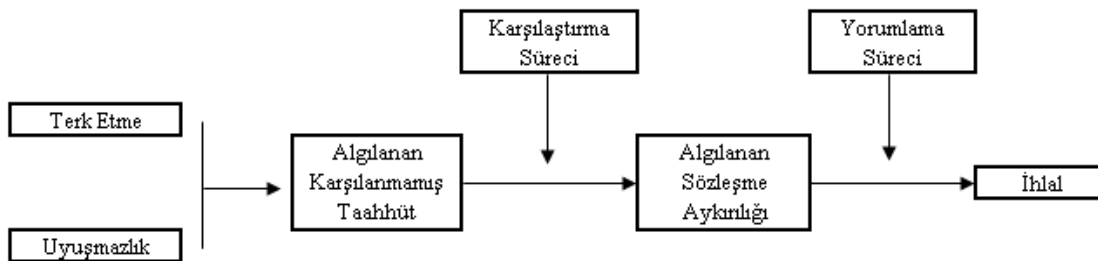


**Şekil 1.3 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi**

Kaynak: Morrison ve Robinson, (1997), a.g.e., s.230.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenebilmesi için yukarıdaki denklem kullanılır. Denkleme göre, ilk olarak verilen karşılığında çalışan aldığını ortaya koyar, ikincisi ise örgüte vaat ettikleri ile verdiklerini karşılaştırır son olarak ise, bu iki bağıntı mukayese edilir. Şekil 1.3'ye göre soldaki oranın sağdakinden küçük olduğu algılanırsa çalışan bir sözleşme ihlali kanaatine varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997, s.230).

Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin gelişimini zamansal olarak aşağıdaki şekle göre inceleyebilmemiz mümkündür.



**Şekil 1.4 İhlalin Gelişimi**

Kaynak: Morrison ve Robinson, (1997), a.g.e., s.232.

Psikolojik sözleşme ihlalin gelişimini altı aşamalı bir süreç olarak ele alınmıştır. Buna göre, iki durum ihlale yol açmaktadır. Bunlardan birincisi terk etme olarak adlandırılmakta ve örgüt tarafından çalışana ilişkin bir taahhüdün bilişsel olarak bozulmasıdır. İkinci durum ise uyumsuzluk olup, çalışan ile örgütün bir taahhüdü farklı anlamalarıdır. Her iki durum da,

çalışanın kendisine ne taahhüt edildiğine dair anlayışı ile gerçekte ne elde ettiğine dair anlayışı arasında algılanan bir çelişki oluşturduğundan, ihlalin gelişimi sürecinde algılanan karşılanmamış taahhüde yol açmaktadırlar. Bu çelişkinin algılanması da, karşılaştırma sürecine başlatmaktadır. Bu süreçte çalışan, her bir tarafın kendi kişisel taahhütlerini ne kadar iyi destekleyebildiğini kavramaktadır. Eğer çalışan kendisini taahhüt edilen kişi olarak görürse ve yeterli karşılıklar sağlanmasa, bu durumda algılanan sözleşme aykırılığı doğmaktadır. Bu aşamadan sonra çalışanın elde edilen çıktıları, neden ve nasıl aykırılığın oluştuğunu ve ilişkiyi yönlendiren sosyal sözleşmeyi değerlendirdiği yorumlama süreci gerçekleşmektedir. Sonuç olarak algılanan sözleşme aykırılığı, çalışanın aykırılığa ilişkin yaptığı anlamlandırma ve değerlendirilmelere dayanan ihlal ile sonuçlanabilmektedir (Aydın, 2009, ss.168-169).

Sözleşme ihlali, çalışanın örgüte olan güvenini azaltır bu da çalışmaların örgüte sağladıkları katkıyı azaltmalarına sebep verir. Diğer bir deyişle, eğer verilen sözler tutulmazsa bu durum çalışanda güvenin yitirilmesine neden olur ve çalışanlar ilişkiye yatırım yapmayı bırakırlar. Psikolojik sözleşme ihlalinin davranışlara yansımaları çoğunlukla örgütsel vatandaşlığın azalması, performansta düşüş ve işten ayrılmalar olarak ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008, ss.68-69).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL LİDERLİK ve LİDER TİPLERİ

#### 2.1 Liderlik Kavramı

Kapsamlı bir liderlik literatür taramasından sonra Stogdill, liderlik tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımının olduğu sonucuna varıyor. Bunun nedeni ise, liderliği tanımlamaya çalışan araştırmacıların, liderliği kendi bakış açlarına ve ele aldıkları olgunun özelliklerine göre tanımlamalarıdır. Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde son 50 yılda öne çıkan bazı liderlik tanımları şu şekilde verilmektedir;

Liderlik, bir grubun davranışlarını ortak bir hedefe yönelten birey davranışdır (Hemphill ve Coons, 1957, s.7). Liderlik, organizasyonun rutin direktiflerine mekanik uyumdaki etkili artıştır (Katz ve Kahn, 1978, s.528). Liderlik, örgütlenmiş bir grubun bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerini etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984, s.46).

Liderlik, vizyon oluşturma, değerleri şekillendirme ve tüm bunların gerçekleştirebilecek bir ortam yaratma şeklinde tanımlanabilir (Richards ve Engle, 1996, s.206). Liderlik, bir amacın gerçekleştirilmesi için kolektif çabaya yön verme ve bu gönüllü çabanın yayılmasını sağlama sürecidir. Liderlik, daha uyarlanabilir bir evrimsel değişim sürecini başlatmak için yerleşik kültürün dışına çıkabilme yeteneğidir (Schein, 1992, s.2).

Liderlik insanların birbirlerini anlamaları ve birebirlerine bağlanmaları için birlikte hareket etme duygusunu oluşturma sürecidir. Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliğini sağlama doğrultusunda bir kişinin diğerlerini etkileme, motive etme ve harekete geçirme yeteneğidir (House vd. 1999, s.184).

Liderlik kavramının net bir tanımı olmamakla beraber, tanımlarda dikkat çeken en belirgin husus, liderliğin bir “kişi”den ziyade bir “süreç” olarak ele alınmasıdır. Yukl liderliği “Nelerin, nasıl etkin bir şekilde yapılabileceği konusunda anlaşma ve uzlaşma sağlamak için diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabayı harekete geçirme süreci” şeklinde tanımlayarak liderliği “özel bir rol” ve “sosyal etki süreci” olarak yapılandırmaktadır. Dolayısıyla bir grupta ya da organizasyonda birden fazla kişi liderlik rolünü üstlenebilir, liderlik paylaşılabilir ya da dağıtılabilir (Yukl, 2002, s.7). Bu

bağlamda, çalışmamızda, liderliği kişiye endekslemeyerek örgüt içinde paylaşılan rol, davranış şekli olarak ele almaya çalıştık.

## 2.2 Liderlik Kuramları

Liderlik kuramlarının çeşitli şekillerde sınıflandırılmasının mümkün olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2010). Liderlik kuramları hakkında araştırmacıların yıllardır çalışmalar yürüttüğünü, bu kapsamda, bir grup araştırmacının bireysel davranışlar üzerinde dururken, bir diğer grubun liderlik davranışları üzerinde durduğunu son yıllarda ise liderlik ortamı üzerine araştırmaların yoğunlaştığını ifade etmektedir.

Liderlik kuramları ve dönemleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 2.1 Liderlik Kuramları.**

<b>Dönem</b>	<b>Yaklaşım</b>	<b>Konusu</b>
1940'ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Liderlik Yeteneği Doğustandır
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Lider Etkinliğini Liderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin Liderlik Durumuna Bağlıdır
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Etkileşimsel Liderlik Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirilebilenlerdir.

Kaynak: Sökmen, 2010, s. 114.

### 2.2.1 Özellikler Kuramı

Bu araştırmalar liderleri lider olmayanlardan ayırt eden özellikleri ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmacılar, özellikle liderin fiziksel görünüşü, sosyal statüsü, duygusal yapısı, konuşma becerisi ve sosyal olabilme özelliklerini dikkate almışlardır (Yörük vd., 2011, s.104).

Özellikler kuramına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu özellikleri yaş,

zekâ, boy, samimiyet, bilgi, doğruluk, cinsiyet, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ırk, yakışıklılık-güzellik, hissel olgunluk, başkalarına güven verme liderin fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından sınıflandırmıştır. Lider, sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelere farklıdır.

Liderde bulunması gereken temel özellikleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2.2 Liderin Özellikleri.**

Liderin Özellikleri			
1	Heyecanlı olmak	14	Hataları tekrarlamamak
2	Karar verme yeteneğine sahip olmak	15	Değişime açık olmak
3	Güvenilir olmak	16	İnsiyatif sahibi olmak
4	Dürüst olmak	17	Başkalarına değer vermek
5	Tutarlı olmak	18	İyi bir dinleyici olmak
6	Doğru olmak	19	Akıl hocalığı yapmak
7	Cesur olmak	20	Örnek olmak
8	Vizyon sahibi olmak	21	Meraklı olmak
9	Başkalarını yönlendirmek	22	Kendini tanımak
10	Açık fikirli olmak	23	Zamanı iyi kullanmak
11	Uyum sağlamak	24	Ekip ortamı oluşturmak
12	İşsel disiplini sağlamak	25	İletişim kurmak
13	Baskı altında bile kontrolü kaybetmemek		

Bu tip liderlik yaklaşımlarının tümünü içeren üç temel varsayım bulunmaktadır (Robinson ve Broadfield, 2002, ss.365-366). Buna göre;

- Etkili bir lider olabilmek için birey belirli karakteristik özelliklere sahip olmalıdır.
- Özellikler durumlar karşısında süreklilik arz eder, bir durum karşısında etkin şekilde liderlik eden kişi diğer durumlarda da aynı olmalıdır.
- Özellikler kolayca tanımlanabilir ve ölçülebilir olmalıdır. (Bir insanın liderlik özelliklerine sahip olduğu önceden sezilebilmelidir.)

Bu yaklaşımla ilgili olarak karşılaşılan en önemli güçlüğün, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın zorluğu ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu yaklaşımın liderlik özelliklerinin açıkça belirtememesi ve liderlikle kendiliğinden bir bağ kurulamaması nedeniyle önemli bir teorik soruna sahip olmuştur. Bu nedenlerden ötürü, özellikler kuramı önemini yitirmiştir.

## 2.2.2 Davranış Kuramları

Özellikler kuramındaki başarısızlıklar araştırmacıları 1940 ve 1960'lı yıllar arasında farklı yöndeki araştırmalara yönlendirmiştir ve araştırmacılar liderlerin sergiledikleri davranışlara odaklanmaya başlamışlardır (Robbins, 2003). Bu davranışsal yaklaşımlar liderlerin tavırlarında farklılıklar aramıştır. Robbins özellikler kuramının geçerli olması durumunda liderliğin doğuştan gelen bir olgu olduğunun kabul edilmesi gerektiğini ancak aksine liderin kendine has belirli davranışsal özellikleri tanımlanırsa liderliğin sonradan öğrenilebileceğini belirtmiştir.

### 2.2.2.1 Lewin Çalışmaları

Liderlik tarzı üzerindeki en erken çalışmalar Kurt Lewin ve öğrencileri tarafından gerçekleştirilmiştir. Lewin, liderlik tarzlarını otokratik, demokratik ve serbestiyetçi lider olarak belirlemiştir. Her lider bu liderlik tarzlarından birini kullanır. Özel durumlar dikkate değer bir konu değildir çünkü Lewin'e göre liderlik tarzları duruma göre değişim göstermemektedir. Otokratik lider yol gösterici, güçlü ve ilişkilerde kontrolü elinde tutan konumdadır. Demokratik lider işbirlikçi, duyarlıdır ve etkileşimsel ilişkiler kurar, kural ve uygulamaları otokratik lidere oranla daha az vurgular. Serbestiyetçi liderlik ise lidersizliğe neden olur. Serbestiyetçi lider konumunun yetki ve sorumluluklarından feragat eder, bu liderlik tarzı genellikle kaosa yol açar (Nelson ve Quick, 2005, ss.258-259).

### 2.2.2.2 Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Bu çalışmalar, 1940'ların sonlarında yapılmış olan çalışmalardır. Bu araştırma sonuçlarına göre liderin iki tür davranış biçimi sergilediği görülmüştür. Bunlar ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır (Özkalp ve Kırel, 2010, ss.312-313).

İlişkiye yönelik davranış gösteren liderler astlarıyla sıkı bir ilişki halindedirler. Onların duygu ve düşüncelerine değer verdiklerini belli ederler, işgörenlerinin memnuniyet, kişiler arası ihtiyaçları ve genel rahatlıkları üzerine odaklanırlar. Yapıya yönelik davranış gösteren liderler ise grup amaçlarının başarılması için grup faaliyetlerine yön verirler ve neyin nasıl yapılması gerektiği ile ilgilenirler (Bowditch ve Buono, 2005).

Bu iki lider davranışı birbirinden bağımsızdır. Bir liderde her iki davranışı aynı anda görmek mümkün olduğu kadar bu iki davranış biçiminden sadece biri de görülebilir (Nelson ve Quick, 2005, s.259).





### Şekil 2.1 İlişkiye Dönük ve Yapıya Dönük Liderlik Davranışları.

Kaynak: DUBRIN, A. J., (2005), Fundamentals of Organizational Behavior. (Third Edition). Thomson Southwestern Publication, Canada, pp. 229.

#### 2.2.2.3 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi ile hemen hemen aynı dönemde Michigan Üniversitesi'nde de davranışsal liderlik üzerine çalışmalar yürütülmüştür. Bu çalışmalar sonrasında liderlik davranışlarının çalışan odaklı liderlik ve ürün odaklı liderlik olmak üzere iki farklı boyutu ortaya çıkarılmıştır (Robbins, 1998, s.351).

Bu araştırma sonuçlarına göre etkili liderler aşağıdaki karakterlere sahip olmalıdır;

- Otorite yetkisi ve yakın denetimden sakınma
- İşgörenlerle bireysel olarak yakın ilgi ve alaka
- Katılımcı problem çözme
- Yüksek performans standartları

İlk üç karakter çalışan odaklı boyutla ilgili iken son karakter ürün odaklıdır (Mullins, 2005:290).

#### 2.2.2.4 Yönetsel Diyagram Modeli

Bu model Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiştir. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeline popüler bir terminoloji kazandırmıştır. Onlara göre, örgütsel amaca ulaşma süreci, çalışan insanların çabalarıyla, bazı kişilerin diğerlerini motive etmesi ve onları yönlendirmesiyle mümkündür. Blake ve Mouton'a göre bir yöneticinin üretim, çalışanlar

ilgisi ve ast-üst ilişkisi liderlik tarzını belirlemek açısından önem taşımaktadır (Can, 2006, ss.304-305).

Diyagramda dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir (Can, 2006, s.305). Blake ve Mouton'un yürüttüğü çalışmanın bulgularına dayanarak beş farklı liderlik tipi ortaya çıkmaktadır (Robbins, 2003, s.160).

### **2.2.2.5 İskandinav Çalışmaları**

Robbins, (1998) yukarıda açıklanan araştırmaların 1940 ve 1960'lı yıllarda, dünyanın daha durağan ve önceden tahmin edilebilir olduğu dönemlerde yapıldığını belirtmektedir. Robbins'e göre bugünün dinamik dünyasında bu kuramlar başarısız olacaktır. Finlandiyalı ve İsveçli araştırmacılar liderlik davranışlarının sadece iki boyuttan oluşup oluşmadığını gözden geçirmişlerdir. Onların dayanak noktası değişen dünyada etkili liderlerin gelişim odaklı davranış göstermeleri gerekliliğidir. Gelişim odaklı lider, deneyime, yeni fikirler bulmaya, değişim yaratmaya ve uygulamaya değer veren kişidir.

### **2.2.3 Durumsallık Kuramları**

Durumsal yaklaşımlar, liderlik tarzlarının özel duruma uygun olmalarını gerektiği inancını taşırlar. Doğaları gereği "koşul - bağımlılık" teorileri olarak kabul edilirler (Nelson ve Quick, 2005:263).

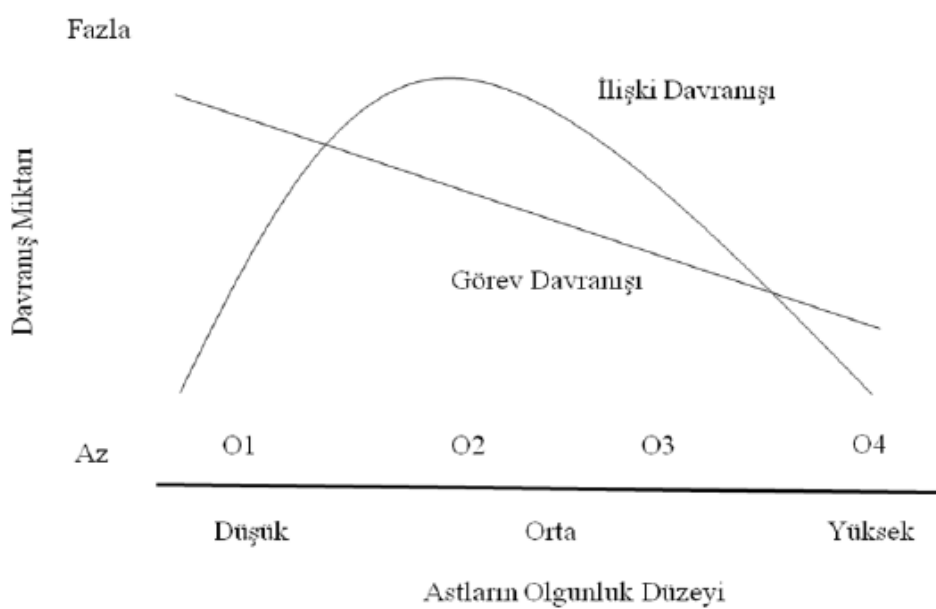
#### **2.2.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı**

İlk geniş kapsamlı durumsal yaklaşım modeli Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in liderlik modeli, etkili grup performansının liderin astları ile olan etkileşim tarzı arasındaki tam uyuma ve lidere denetim ve yetki veren durumların derecesine (ortama) bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Fiedler bireyin temel liderlik tarzının liderlik başarısındaki asıl faktör olduğunu inanmış, bu nedenle temel tarzın ne olduğunu bulmaya çalışmıştır. Liderin iş odaklı ya da ilişki odaklı olduğunu öğrenmek amacıyla "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı" adı verilen bir ölçek oluşturmuştur (Robbins, 2003, s.161).

#### **2.2.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı**

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli de birçok davranış kuramlarında olduğu gibi görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki boyutta yoğunlaşmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010, s.323).

Moorhead ve Griffin (2004), Hersey ve Blanchard modelindeki lider davranışlarının astların olgunluk düzeylerine göre değişiklik göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre astların olgunluk düzeyi düşük olduğunda lider astları talimatlarla yönlendirmeli, olgunluk düzeyi düşük ve orta arasında olduğunda lider astlara fikir ve gerekçelerin nedenlerini izah etmelidir, olgunluk düzeyi orta ve yüksek arasında olduğunda lider katılımcı rol sergilemeli ve olgunluk düzeyi yüksek olduğunda lider astlarına bağımsız şekilde çalışma imkânı sunmalıdır.



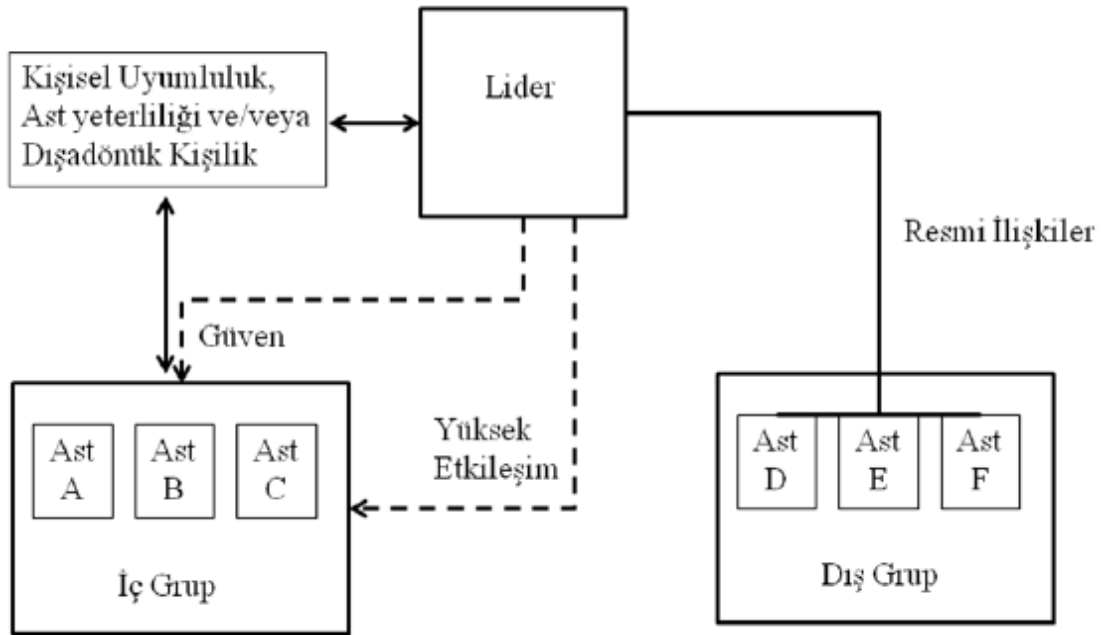
**Şekil 2.2 Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı.**

### 2.2.3.3 Lider-Üye Değişim Kuramı

George Graen ve Fred Dansereau tarafından öne sürülen lider-üye değişim kuramı, üstler ve astlar arasındaki ilişkinin değişkenlerinin önemini vurgulamıştır. Bu liderlik modeli liderin farklı astlarla farklı ilişki düzeyleri kurması üzerine odaklanmıştır. Bu teoriye göre liderler bazı astlarıyla yaş, kişilik vb. nedenlerden dolayı daha iyi ilişkiler kurarlar. Liderin iyi ilişkiler kurduğu astlar iç grubu oluştururken diğer astlar dış grubu oluşturmaktadır. İç grubu oluşturan astlar liderin daha çok vaktini alır ve özel ayrıcalıklar kazanırlar (Özkalp ve Kırel, 2010, s.326).

Lider-üye değişim kuramı üzerine yapılan araştırmalar genellikle destekleyici niteliktedir. Özellikle bu kuram liderlerin astlarından bazılarını farklı davrandıklarını kanıtlar

niteliktedir. Bu farklı davranışlar tesadüfî olmaktan çok uzaktır ve iç grup ve dış grup durumu işgören performansı ve iş tatmini ile ilişkilidir (Robbins, 1998, s.361).



**Şekil 2.3 Lider Üye Değişim Kuramı.**

Kaynak: ROBBINS, S. P., (1998), a.g.e., pp. 360.

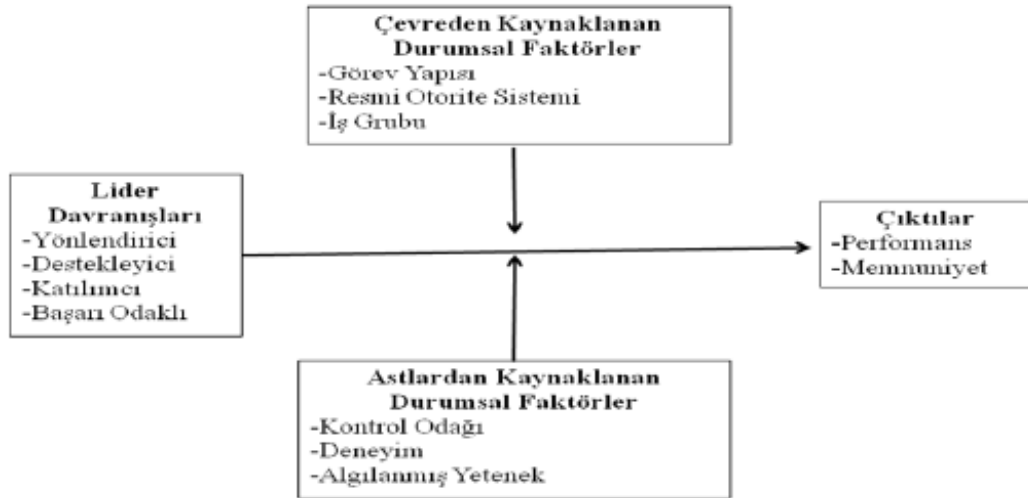
#### 2.2.3.4 Yol Amaç Kuramı

Yol amaç kuramı House ve Mitchell tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre liderin temel görevi amaca ulaşmak için astların yolunun açılması ile ilgilidir ve bu modelde liderin astlarını nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Lider, astlarına amaçları açıklarken en uygun dört lider davranış tarzını kullanır (Eren, 2010).

Yönlendirici lider davranışları liderin görevlerle ve iş takvimi ilgili rehberliği gerektiğinde astlarını bilgilendirmek için kullanılır. Destekleyici lider astlara arkadaşça davranır ve astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Katılımcı lider karar vermeden önce astların fikirlerini alır. Başarı odaklı lider ise astlardan yüksek performans bekler ve astların yüksek performans göstermeleri için onları motive eder (Özkalp ve Kirel, 2010).

Liderlik davranışları iki ana durumsal faktör tarafından belirlenir. Bunlar astlardan kaynaklanan durumsal faktörler ve çevreden kaynaklanan durumsal faktörlerdir. Astlardan kaynaklanan durumsal faktörler astların liderlerinin davranışlarına nasıl tepki vereceklerini ve

bu davranışların algılama, yetenek ve kontrol odağı konuları ile alakalıdır. Çevreden kaynaklanan faktörler ise belirlenen işlerin rutin ve yapılandırılmış olup olmadığı ile ilişkilidir (Mullins, 2005, s.300).



**Şekil 2.4 Yol Amaç Kuramı.**

Kaynak: ROBBINS, S. P., (2003), a.g.e., pp. 164.

Bu kuram, astların tutum ve davranışlarını etkileyen durumsal faktörleri ve lider davranışlarının nasıl olması gerektiğini belirlemek için genel bir biliş çevresi planı yapmayı amaçlamıştır (Özkalp ve Kırel, 2010, s.320).

Yol-amaç kuramı incelendiğinde oldukça mantıklı ve deneysel dayanakları bulunan mantıklı bir kuram olduğu görülür. Ancak yapılan araştırmalar bu kuramın çok basit olduğunu ve çalışma ortamlarındaki yeterince değişkeni dikkate almadıklarını ortaya koymaktadır (Eren, 2010, s.461).

### **2.2.3.5 Lider Katılım Modeli (Vroom-Yetton-Jago Modeli)**

1970'lerin başında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş, son yıllarda da Vroom ve Arthur Jago tarafından yaygınlaştırılmış olan lider katılım modeli, karar vermede lider davranışı ve katılımı ile ilgilidir (Robbins, 2005). Bu kurama göre lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır (Can, 2006, s.318).

Bu kuram beş davranış türünden herhangi birinin belirli bir durumda kullanılabileceğini varsayar (Robbins, 1998, s.363).

**A1 Otoriter 1:** Sorunu kendisi çözen veya kendi kendine karar verir.

**A2 Otoriter 2:** Gerekli bilgiye astlarından temin eder ve kararı yine kendisi verir.

**C1 Danışman 1:** Sorunu ilgili astlarla bireysel olarak tek tek görüşür, onların görüş ve önerilerini alır. Alınacak karar onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmamasın lider kararı kendisi verir.

**C2 Danışman 2:** sorunu astlarıyla bir grup içinde tartışır, onların fikir ve önerilerini alır. Alınacak karar onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmamasın lider kararı kendisi verir.

**G2 Grup 2:** Sorunu astlarıyla bir grup içinde paylaşır, sorun üzerinde ortak bir çözüme ulaşmak için birlikte seçenekler oluşturur ve değerlendirir (Bowditch ve Buono, 2005, s.211-212).

Vroom ve Yetton bu beş davranış modelini geliştirerek oluşturdukları yedi durumsal soru ile sorunların çözümüne belirli yollar önermişlerdir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır yanıtıyla lider beş tür davranıştan birini seçebilecektir (Can, 2006, s.319). Bowditch ve Buono (2005) ve Can (2006) Lider Katılım Modeli'nde belirlenen soruları aşağıdaki gibi özetlemişlerdir;

- (a) Eğer karar kabul edilirse, bu kabul edilen hareket tarzı için bir değişiklik meydana getirir mi?
- (b) Yüksek nitelikte karar verebilmek için yeterli bilgilere sahip miyim?
- (c) Sorun yapılaşmış mı?
- (d) Kararın astlarca benimsenmesi uygulanması için önemli mi?
- (e) Kararı kendim verseydim astlarımca benimsenebileceği açık mı?
- (f) Sorun çözümede kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılıyor mu?
- (g) İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyuşmazlık çıkabilir mi?

Vroom ve Jago bu çalışmanın gözden geçirilmiş bir modelini geliştirmişlerdir. Yeni modelde beş alternatif liderlik seçeneği yerini korurken, durumsal değişkenlerin sayısı on ikiye çıkmıştır (Robbins, 2005, s.165). Yazarlara göre lider, bu sorulara tek tek karar ağacı

üzerinde sorarak mevcut sorunu çözmeye uygun olan liderlik tarzına ulaşacaktır (Can, 2006, s.320).

## 2.2.4 Çağdaş Liderlik Kuramları

Liderlik olgusu işletme, sosyoloji, siyasal bilim ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin uzun dönem yakından ilgilendiği bir konu olmuştur. 1950'lerin örgütsel davranış ile ilgili literatür içindeki geleneksel yaklaşımlar yerini 1980'lerden itibaren çağın ihtiyaçlarına paralel olarak yenilikçi ve reformist ağırlıklı yaklaşımlara bırakmıştır (Edizler, 2010, ss.137-138).

1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları çalışmalarda lider davranış biçimleri konusunda yeni bir ayırım yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre geçmişe ve geleneklere bağlı Transaksiyonel (İşe Yönelik) Liderlik ve Transformasyonel (Dönüşümcü Liderlik) kavramları ortaya çıkmıştır. Bu ayırım Kurt Lewin'in Otokratik, Demokratik ve Liberal Liderlik ayırımına karşı geliştirilmiştir (Eren, 2010). Bu bağlamda aşağıda Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik kavramları incelenecektir.

### 2.2.4.1 Etkileşimci Liderlik

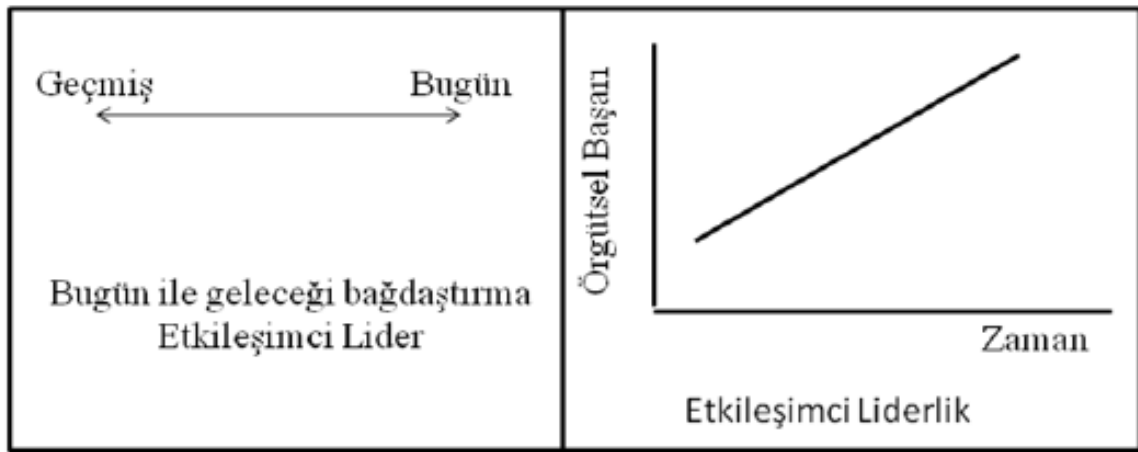
Yukarıda açıklanan liderlik kuramlarının birçoğu (Ohio State Çalışmaları, Yol-Amaç Kuramı, Lider Katılım Modeli) etkileşimci liderlikle ilgilidir. Bu kategoriye giren liderler belirlenmiş amaçlar doğrultusunda ilgili rol ve görevleri açıklayarak astlarına rehberlik ederler ve onları isteklendirirler (Robbins, 1998, s.374). Dönüşümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanırlar (Eren, 2010, s.464).

Etkileşimci liderlik şu boyutlarda gerçekleşir;

- **Koşullu Ödüllendirme (Ödüle Bağlılık)** : Lider görevin yerine getirilmesi için birtakım ödüller vaat eder. İstenilen performans gerçekleştiğinde astlar çeşitli şekillerde ödüllendirilir (Sökmen, 2010, s.140).
- **Aktif ve Pasif İstisnalarla Yönetim**: Bu tür davranışlar işi yapanlarla yapmayanlar arasındaki karışma, müdahale ve yönlendirmelerle ilgilidir. İstisnalarla yönetim olarak bilinen bu liderlik tarzı aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 2010, s.591). Lider işler yolunda gitmediğinde duruma müdahale eder. Aktif

lider sapmalar ve düzensizlikler olduğunda harekete geçer, gözlem yapar ve düzeltici önlemler alır. Pasif lider ise, sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder, serbestiyetçi bir anlayışa sahiptir. Olumsuz durumlara genellikle astlarının müdahale etmesini bekler (Sökmen, 2010, s.140).

Etkileşimci liderler çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler (Eren, 2010, ss.465-466).



**Şekil 2.5 Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Etkileşimci Liderlik.**

Kaynak: EREN, Erol, (2010), a.g.e., s. 465-466.

#### 2.2.4.2 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatüründe nispeten yeni olan, değişim ve istikrar arasındaki temel ayırma odaklanan bir kavramdır. İlk olarak James Burns tarafından ortaya atılmış, 1985 yılında B.M. Bass tarafından geliştirilmiştir (Can, 2006, s.325). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olduğu söylenebilir (Bolat vd., 2003, s.63).

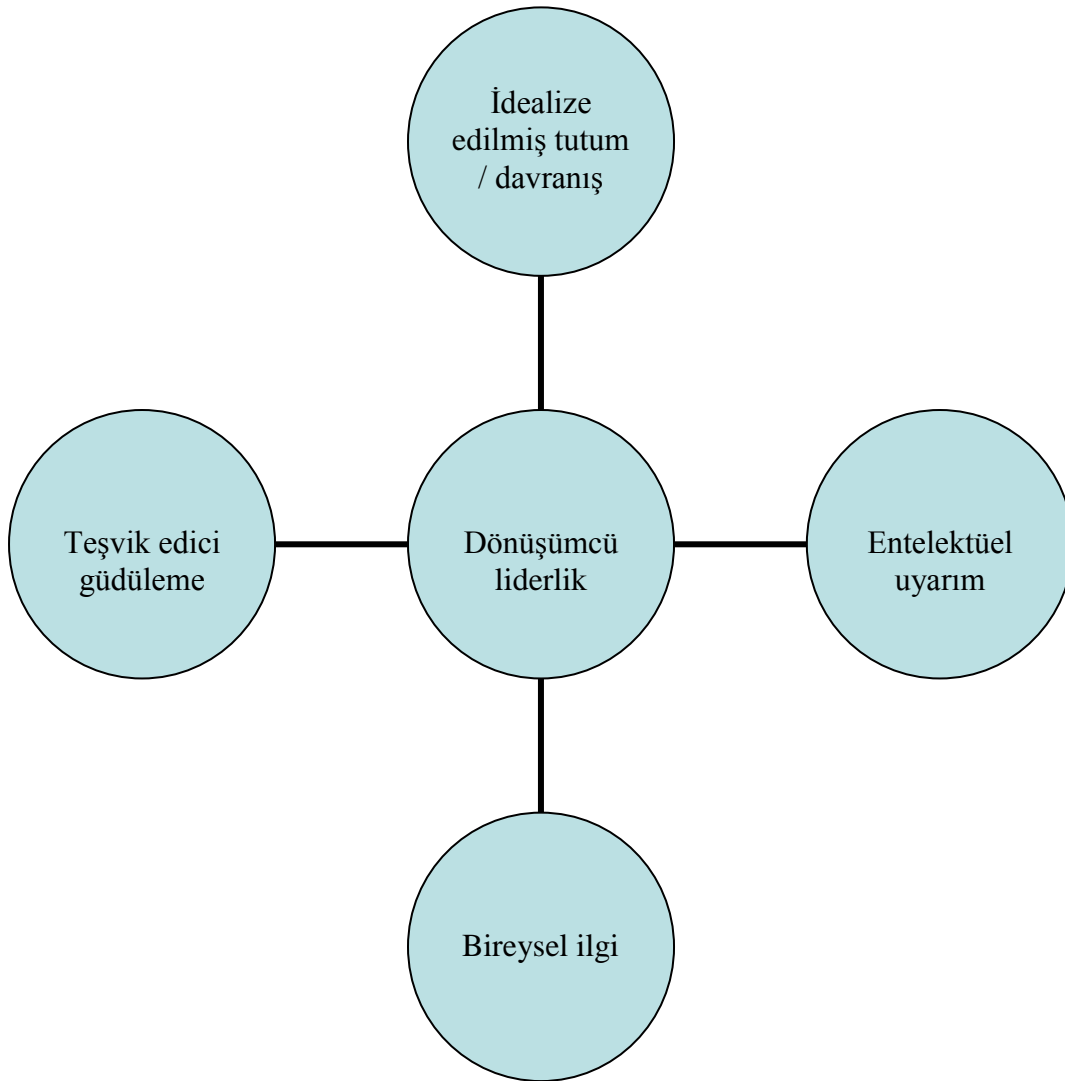
Dönüşümcü liderlik, lidere değişim için ihtiyaçları tanımlama, değişime rehberlik etmek için bir vizyon yaratma ve değişimi etkili bir biçimde yönetme imkânı veren yeteneklerin tümüdür. Dönüşümcü liderler astlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dönüşümcü liderlikte



çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini aşlamak önemlidir (Eren, 2010, s.465).

Dönüşümcü liderliği tanımlayan dört özellik bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda dönüşümcü liderliğin boyutları olarak da kabul edilir (Takala, 2009, ss.43-64).

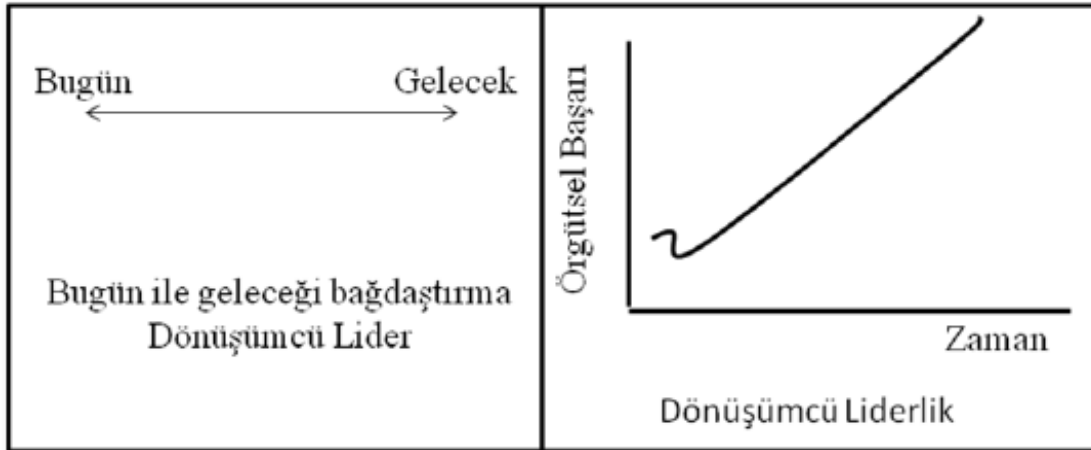
- **İdelalize Edilmiş Tutum ve Davranış:** Karizması olan bireylerin doğal otorite sahibi oldukları belirtilir. Max Weber karizmayı otoriteyi sağlayan üç temel konudan biri olarak ifade etmiştir. Bu düşünce yapısı 1970’li yıllarda Karizmatik liderliği ortaya çıkarmış, daha sonraları da karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin konuları arasına dâhil edilmiştir. Liderin karizması astlarında hayranlık duygusu uyandırır. Örgütsel değişim için karizma astların etkilenmesi konusunda kullanılan etkili bir araç olarak kabul edilir.
- **Teşvik Edici Güdüleme:** Esinlenme olarak da ifade edilebilen ilham verici güdüleme, aynı zamanda karizmanın da bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Dönüşümcü liderlerin astları için bir model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmesini ifade eder.
- **Entelektüel Uyarım:** Bu özellik, astların bir şeyler yapması için harekete geçirilmeleri ile ilgilidir. Lider, astlara sorunları çözmenin alternatif yollarını göstererek astların bilinç düzeylerini arttırmayı amaçlar.
- **Bireysel İlgi:** Dönüşümcü liderler astlarını iyi tanırlar ve onların performanslarını arttırmak için onlara bireysel olarak danışmanlık, rehberlik yapar, yapıcı eleştiriler de bulunarak destek olurlar. Bireysel ilginin temel noktası liderlerin astlarına karşı gerçek ve samimi yaklaşımlarda bulunmalarıdır.



**Şekil 2.6 Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları.**

Kaynak: SÖKMEN, Alptekin, (2010), a.g.e., s. 148.

Dönüşümcü liderlerin geleneksel görüşleri benimsemeyen tam aksine bugün ve gelecek arasında bir bağ kuran bir yapıda olduklarını belirtmiştir (Eren, 2010).



**Şekil 2.7 Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik.**

Kaynak: EREN, Erol, (2010), a.g.e., s. 465-466.

Avolio, Bass ve Jung (1999) örgütlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini kazanmaları konusunda etkileşimci liderlik özelliklerinden soyutlanmamaları gerektiğini ifade ederler. Bass'a göre lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik (Transaksiyonel Liderlik) özelliklerini gösterebileceğini ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine inşa edileceğini ifade etmektedir (Can, 2006, s.325).

### 2.3 Liderlik Tipleri

Liderlik tipleri ile ilgili yapılan sınıflandırmalardan ve en çok bilinenleri karizmatik, Otoriter, Demokratik-Katılımcı, İş Gördürücü, Tam Serbesti Tanıyan ve Dönüştürücü liderliktir.

#### 2.3.1 Karizmatik Liderlik

Liderin izleyicilerine engellerin üstesinden gelmeleri için kendilerine inanmalarını sağlanmasıdır. Karizmatik lider zorlukları başarmaları için kendilerine güvenmelerini telkin eder. Statükonun değişmesi için izleyicilerini ikna etmeye çalışır.

Karizma; ilham yeteneğini, mucize ortaya koymayı ve gelecek hakkında önceden öngörüleri içeren tanrısal bir hediyeye anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. House'a göre, bu lider özelliğinde kendine olan yüksek inanç ve güven, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır (Bennet ve Percy, 1994, s.44).

Karizmayı oluşturan bazı temel etkenler bağlılık, duyarlılık, saygı, güven, başarı gibi karakterlerle birlikte izleyicileri motive edebilme ve yön verebilme özelliği olarak

sıralanabilir. Dönüştürücü lider çalışanlarına bir model olacak şekilde davranır. Bu liderlere hayran olunur, saygı ve güven duyulur. Çalışanlar liderleriyle özdeşleşirler, onlara gıpta ederler. Liderin bu itibarı kazanmaları için yaptıkları şeyle takipçilerin ihtiyaçları arasında uyum ve takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları gerekir. Çalışanlarıyla riskleri paylaşır ve keyfi olmaktan çok tutarlıdır. Lidere doğru şeyi yapacağına dair güven duyulur. Yüksek ahlaki standartları gösterir.

Karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin ilk boyutunu oluşturmaktadır. Genelde karizmatik ve dönüşümcü liderliğin kriz ortamlarında etken olduğundan bahsedilmektedir. Fakat yapılan araştırmalardan kaynaklı olarak karizmatik liderliğin kriz ortamları dışındaki koşullarda da etkili olan bir yaklaşım olduğu ileri sürülebilir.

Karizmatik liderler izleyicileri üzerinde duygusal bir etkiye de sahiptirler. Özellikle kriz dönemlerinde izleyicilerini bir araya getirebilme yeteneğine sahiptirler.

Karizmatik liderler sahip oldukları enerjileri, özgüvenleri ve kıvrak zekâları sayesinde çalışanlarına ve izleyicilerine başarabilme duygusunu aşlamaktadırlar.

Kısaca karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Paksoy, 2002, ss.192-204).

- Kendine güven: Yargı ve yeteneklerine güvenleri tamdır.
- Vizyon: Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek için tanımlanmış hedeftir.
- Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği: Vizyonu izleyicilerinin anlayabileceği bir şekilde açıklar.
- Vizyonlarına karşı yüksek inançları vardır: Kararlı, kişisel riskler alan ve vizyonu uğruna kendini feda edebilen kişilerdir.
- Alışagelmişin dışında davranış gösterirler: Yenilikçi ve basmakalıp olmayan olarak ifade edilirler.
- Değişimi sağlayan kişi olarak algılanırlar: Mevcut durumu korumaya çalışanlarla karşılaştırıldığında radikal değişimleri gerçekleştiren kişiler olarak algılanırlar.
- Çevresel Duyarlılık: Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler.

Bazı yazarlar karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğe göre daha değerli olduğu hissini verdiğini söylese de iş dünyasında karizmatik liderlik anlaşılması güç bir kavram olarak algılanmakta ve organizasyonlarda genelde dönüşümcü liderlik tercih edilmektedir (Conger, 1999).

### 2.3.2 Otoriter Liderlik

Otorite ve sorumluluğun tamamına sahip olanların stili olarak tanımlanan otokratik liderlik, en sade ifade ile merkezi otoriteyi elinde bulundurmayı içermektedir. Otokratik liderler kendi kararlarını kendi başlarına verir, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme güçlerini ve zorlayıcı güçlerini kullanırlar. İşle ilgili durumları önceden belirleyip planlar, çalışanlara talimatlar verip onları kontrol ederler.

Bu tarzı uygulayan yöneticilerin tarzları, altında çalışanlarının amaçlarının belirlenmesinde hemen hemen hiçbir söz hakkı bulunmamasıdır. Onlar, sadece liderlerinden almış oldukları emirleri aynen yerine getirmekle mükelleftir (Eren, 2001, s.453).

Farklı liderlik tarzlarının faydaları ve zararları konulu tartışmasında Eren, otokratik liderlik tarzından da bahsetmiştir. Buna göre, Otokratik liderliğin, otokratik ve bürokratik kesimlerde yetişmiş ve eğitim görmüş takipçilerin bekleyişlerine uygun olduğunu belirtmektedir. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı ananevi, büyüğe aşırı saygılı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda takipçiler de liderlerinden tam yetkisini kullanmasını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Öte yandan otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Bu da Eren'e göre otokratik liderlik davranışının ikinci farklı oluşturmaktadır. Çünkü bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenine sahip olduğunu bilenler daha etkili olabilirler. Otokratik tarzın üçüncü bir yararı da lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir. O halde otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları en aza indirilmiştir.

Otokratik liderliğin en önemli çekincesi ya da sakıncası, liderin fazla ölçüde egoist davranması ve izleyicilerin inanç ve hislerini hiçbir şekilde dikkate almamasında görülür. Bu gibi durumlarda iş görme arzusu olumsuz biçimde etkilenir ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlik ortaya çıkar. Tatminsizlik yönetime karşı olumsuzluğu, moral düşüklüğünü ve grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları arttırır. Liderin etkinliği ve takipçiler üzerindeki doğal

otoritesi kaybolmaya başlar. Bu otokratik liderlik tarzında kendi içinde bir kısır döngü oluşturmaktadır. Sadece liderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konduğu için, fikrini görüş ve sezgilerini dile getiremeyen takipçiler sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı ve alışkanlığını edinmektedirler. Sonuçta, otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda, örgütsel yenilik faaliyetleri de asgariye inmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

### **2.3.3 Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Demokratik-katılımcı liderliğin tarzı ise, lider idare yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimi taşır. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyebilecek durumlar hakkında bilgilendirilip, fikir sahibi olmaları ve düşüncelerini geliştirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi güçlerini kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği liderin amaç, plan ve politikalarının belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Eren, 2001).

Demokratik-katılımcı liderliğin faydalarından biri takipçilerin de lider kadar örgüte tesir eden şartlarla ilgilenip, amaç, karar, plan ve politikalarla alakalı teklifler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu şartlara sahip örgütte daha sağlıklı karar vermeye imkân tanınmaktadır. İkinci bir fayda ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin veya izleyicilerin iş görme isteği ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Böylece grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkar, yüksek çalışma gücü ve moral oluşur.

Demokratik katılımcı liderlik ile alakalı en önemli sıkıntı ise karar verme sisteminde yavaş işleyişe neden olmasıdır. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olabilmektedir. Diğer bir sıkıntı da izleyiciler grubunun büyük olması durumunda hem giderlerin fazlalaşması hem de kararların etkinliğini kaybetmesi ve hatta bazen grubun karar alamaz hale gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzman olmadığı konularda kendisinden fikir sorulması, hem takipçileri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Özgür 2011).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzının başarısında en dikkat çekici nokta takipçilerin kendilerini katılıma hazır hissetmeleri ve bu katılımı yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olmalarıdır. Bu noktada Hersey ve Blanchard (1977) tarafından geliştirilen izleyici odaklı durumsal liderlik teorisine kısaca atıfta bulunmakta fayda vardır. Bu teoride liderlerin

davranışlarını liderlik yaptıkları grubun “olgunluk” seviyesine göre belirlemeleri gerektiği belirtilmektedir (Den Hertog ve Kopman, 2001). Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse başka bir deyişle az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerin daha çok görev odaklı ve astlara ne yapacaklarını söyleyen bir tarz sergilemeleri gerekebilir. Buna karşılık, liderlik yapılan gruptaki bireylerin olgunluk seviyeleri, eğitim düzeyleri, iş görme arzuları yüksek ve kendilerine güvenleri tam ise daha ilişki odaklı ve demokratik bir liderlik tarzı başarı ile uygulanabilir.

Sonuç olarak, yukarıda kültür ve liderlik bölümünde değinildiği gibi katılımcı yönetim uygulamalarında başarılı olunması bazı örgütsel ve toplumsal değer yargıları ve varsayımların katılımcı kültürü desteklemesi ile mümkün olmaktadır. Otoriter liderlik ile ilgili yukarıdaki tartışmada da değinildiği gibi, bazı kültürlerde yetişen bireyler emirlere itaat etmeyi ve söylenilene yapmayı kararlara katılım fikrinden daha çok benimseyebilmektedirler.

#### **2.3.4 İş Gördürücü Liderlik**

İş gördürücü liderlik tarzında lider ile astları arasında ekonomik ve resmi sözleşmeye dayalı bir etkileşim ve takas söz konusudur. Takipçilerin değer verdikleri sonuca ve ödüllere ulaşabilmeleri için lider tarafından verilen talimatları ve görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir.

İş gördürücü liderlik Bass, tarafından iki alt kısımda açıklanmıştır, bunların ilki “hedefe bağlı ödül” ve diğeri de “istisnalarla yönetim”dir.

İş gördürücü lider, ast istediği performansı gösterdiği zaman ödül verir ve lider sadece işler kötü gittiğinde ve de işle ilgili standartlara ulaşamadığında bir tepki verir. Aksi takdirde astlar belirli performans düzeyleri gösterdiği sürece, lider ya da yönetici eski yöntemlerle iş yapmaya devam edebilir (Hater ve Bass, 1988, ss.695-702).

#### **2.3.5 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderler ise güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Bu tarz liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamen astlarına bırakmaktadırlar. Bu liderlik tarzının en belirgin dezavantajı, liderin otoritesi ortadan kalktığı için, grup içerisinde anarşinin ortaya çıkabilmesidir (Eren, 2001).

### 2.3.6 Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olduğunu vurgulamaktadır. Dönüştürücü lider değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek astlarını üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin bir vizyon sahibi olması ve bu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilmesi ile mümkün olmaktadır. Lider, amaçlara ulaşma konusunda çalışanlarının kendilerine ve potansiyellerine güven duymalarını sağlar ve kendisi de takipçileri için bir rol modeli oluşturur. İzleyicilerin bağlılık ve işe adanmışlık düzeylerini yükseltir (Bass ve Avolio, 1990, ss.231-272).

Bass (1996) dönüştürücü liderliğin 4 alt boyutu olduğunu belirtmektedir. İdealleştirilmiş etki yani liderin takipçileri üzerinde karizmatik bir etkiye sahip olması; bireysel ilgi yani bireyin kişisel hedef ve beklentilerinin kuruluşun hedefleri ve misyonu ile örtüşecek şekilde koçluk ve mentorluk yapılması ve lider tarafından kişisel gelişim için sürekli bir geribildirim verilmesi; entellektüel olarak çalışanlarından yüksek performans beklemek başka bir deyişle, astlarına yaratıcılıklarını teşvik etmek, zorlayıcı hedefler koyarak onları bu hedeflere ulaşmak için teşvik etmek yani liderin astlarına bir rol model teşkil etmesi. Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlik tarzının liderden duyulan tatmin, lidere güven, yönetime ve kuruluşa güven, örgüte bağlılık, grup performansı, örgüt vatandaşlığı davranışı gibi değişkenler üzerinde pozitif yönde katkısı olduğunu ortaya koymaktadır (Den Hertog vd. 1995).

### 2.4 Lider Örgüt Etkileşimi

Literatürde, liderlik ile örgüt arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Özellikle örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında lider önemli bir rol oynamaktadır. Liderin örgüt üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan görüşün yanı sıra, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgüt kültürünün bir örgüt üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarını etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Liderlik-örgüt ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Liderlik ile örgüt arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır. Farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar yapılmış olup, bu araştırmalarda transformasyonel (dönüştürücü), transaksyonel (koruyucu), vizyoner ve karizmatik liderliğin örgüt kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bakan 2008).



Bodinson (2005)'un ifade ettiği gibi, örgüt kültürü ancak liderlik yoluyla geliştirilebilir. Örgütsel liderliğin ruhsal boyutuna olan ilginin artmasına rağmen, literatürde ruhsal liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini açıklayan yeterli bilgi bulunmamaktadır (Karadağ 2009).

Tahakküm aracı olarak, örgütün kullanılmaması için liderlerin, çalışanların sorumlulukları üzerine odaklanarak, yaptıkları işlere ve yüksek performansa değer veren bir kültür yaratması gerekmektedir. Liderler, İş yaşamı ve hayat üzerine daha geniş bir perspektiften bakmayı öğrenebilmelidirler. Liderler, cömert davranarak, izleyenlerine ve çevreye özen göstermelidirler. Bu liderler, kendilerinden ötesiyle ilgilenmeyi, örgütlerinin ve liderliklerinin temelini almalıdırlar. Yine bu liderler, toplumsal sorunlarla ilgili çalışmalar yapmalı, sağlıklı topluluklar oluşması için yetenek ve kaynaklarını paylaşmayı görev haline getirmelidirler. Lider, çevreyi gözetmeli, örgütte çevreden yana tavır koymalıdır. Bu liderler yaşama bütünsel bir bakış açısı ile bakma gücüne sahip olmalıdır. Bu bakış açısı lidere, ekosistemin her parçasının diğer parçalarla bağlantısını görmesini sağlar (Ertan Kantos 2011).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK TİPLERİ ve PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÜZERİNE ANTALYADA BEŞ YILDIZLI BİR OTELDE YAPILAN UYGULAMA

#### 3.1 Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otelin çalışanları oluşturmaktadır. Otelde 700 kişi çalışmaktadır. Çalışmanın örneklemini otelde çalışan 300 kişi oluşturmaktadır. Çalışanlarla yüz yüze konuşulmuş ve istekleri doğrultusunda analiz yapılmıştır.

#### 3.2 Veri Toplama Yöntemi

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde liderlik ölçeği bulunmaktadır. Liderlik ölçeği 7'li likert şeklindedir. Üçüncü bölümde psikolojik sözleşme ihlalleri ölçeği yer almaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Dördüncü bölümde ise psikolojik sözleşme düzeyi ölçeği yer almaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir.

Anket formu konu ile ilgili benzer çalışmalardan uyarlanarak oluşturulmuştur.

Ölçekler literatür taraması sonucunda çeşitli kaynaklardan faydalanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

#### 3.3 Veri Analizi

Veri analizinde frekans, yüzde, ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra ANOVA testi uygulanmıştır. Ayrıca ANOVA testinin uygulanabilir olduğunu tespit etmek amacıyla LEVENE testi uygulanmıştır.

Analizlerde SPSS ve EXCEL veri tabanlarından faydalanılmıştır.

#### 3.4 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Anket çalışmasında 3 ölçek bulunmaktadır. Bu 3 ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları şu şekildedir;

- Liderlik ölçeği: 0,962
- Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ölçeği: 0,926

- Psikolojik Sözleşme Düzeyi: 0,933

Anketin katsayıları güvenilirlik ve geçerlilik açısından yüksektir. Çıkan sonuca göre anket güvenli ve geçerlidir.

### 3.5 Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yer verilerek ve gerekli yorumlamalar yapılacaktır.

**Tablo 3.1 Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet Dağılımı</b>		
Kadın	126	42,0
Erkek	167	55,7
Cevaplamayan	7	2,3
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş Dağılımı</b>		
19-30	143	47,5
31-40	122	38,3
41-50	21	7,0
Cevaplamayan	21	7,0
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Ortaokul	60	20,0
Lise	59	19,7
Ön lisans	120	40,0
Lisans	27	9,0
Y.lisans/Doktora	21	7,0
Cevaplamayan	7	2,3
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	113	37,7
Bekar	174	59,4
Cevaplamayan	13	4,3
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların %55,7'si erkek, %47,5'i 19-30 yaş aralığında, %40'ı önlisans mezunu ve %59,4'ü bekaardır. Ankete katılanların iş durumuyla ilgili bilgiler aşağıdaki Tablo 3.2'deki gibidir.

**Tablo 3.2 Çalışma Durumuyla İlgili Bulgular**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Toplam Hizmet Yılı</b>		
1-5 yıl	95	31,7
6-10 yıl	101	33,6
11-15 yıl	56	18,6
16-20 yıl	48	15,9
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalıştığı Kurumdaki Yılı</b>		
1-5 yıl	259	86,4
6-10 yıl	34	11,3
11-15 yıl	7	2,3
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %33,6'sı 11-15 yıldır iş hayatındadır. Bununla birlikte şu an çalıştıkları işletmede bulunma yılları incelendiğinde %86,4'ünün 1-5 yıldır çalıştığı görülmektedir.

Ankete katılanların liderlerine ilişkin belirttikleri tutumlar Tablo 3.3'deki gibidir. Ölçek 7'li likert olduğu için karşılaştırmalar için ortalama alma uygun görülmüştür.

### 3.6 Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.3 Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular**

<b>Yöneticimin;</b>	<b>Ortalama</b>
1.Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler	4,65
2.Neyin, nasıl yapılacağına kendisi karar verir.	4,83
3.Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever.	5,31
4.Çalışanlara hareket serbestliği verir.	5,28
5.Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır.	5,06
6.Çalışma hayatı dışında sorunlarla da ilgilenir.	4,87
7.Nerede hata yapıyorsak açıkça söyler.	4,94
8.Yapılan işleri ayrıntılı olarak takip eder.	5,19
9.Eleştiriye açıktır.	5,47
10. Tekliflere açık değildir.	5,89
11.Çalışanlarla rahat ilişki içersindedir.	5,31
12.Yaptığımız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder.	5,22
13.Çalışanlarla görüşükten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider.	4,81
14.Fikirlerini çalışanlarla paylaşır.	5,51
15.eğitim olanaklarına katılmaya destek olur.	5,14
16.Aile üyesi olarak görülür.	5,24

Tablo 3.3’de liderlik ölçeğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre en yüksek ortalamaya 5,89 ile “Tekliflere açık değildir” olgusu almıştır. En düşük ortalamayı ise 4,65 ile “Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler” olgusu almıştır. Bu durum liderlerin otokratik lider özelliğine sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.4 Psikolojik Sözleşme İhlalleri**

	<b>Ortalama</b>
1.Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	3,87
2.Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterinde takdir etmiştir.	3,72
3.çalıştığım kurum, terfi ve yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	3,85
4.Çalıştığım kurun, maaş, kazançlar ve ikramiyelerle ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	3,84
5.Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir.	3,71
6.Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	3,16
7.Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	3,73
8.İşimin ve çalıştığım iş yerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	4,07
9.Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendini gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	3,91

Tablo 3.4’de psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin ortalamalar yer almaktadır. Buna göre en yüksek ortalama 4,07 ile “İşimin ve çalıştığım iş yerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir” olgusuna aittir. En düşük ortalamaya ise 3,16 ortalama ile “Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir” olgusu sahiptir. Ayrıca ortalamalar genel olarak 3’ün üzerindedir. Bu durum kararsızım ve katılıyorum cevaplarının yoğunlukta olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.5 Psikolojik Sözleşme Düzeyi**

	Ortalama
1.Bu işi sadece para için yapıyorum.	4,29
2.Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ediyorum.	4,34
3.Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum.	4,56
4.İşte her şeye karışmamak önemlidir.	4,11
5.Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum.	4,43
6.Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	4,39
7.İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	4,22
8.Bu firmada kendimi takımın parçası gibi hissediyorum.	4,46
9.Bu firmaya bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	4,40
10.Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	4,53
11.Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	4,41
12.Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım.	4,35
13.Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebilme imkanım vardır.	4,49
14.Çalıştığım firmada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	4,27
15.Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	4,01
16.Bu firmada sonuna kadar çalışırım.	4,58
17.Çalıştığım firmada her şey fazlasıyla karışırim.	4,47

Tablo 3.5’de psikolojik sözleşme düzeyine ilişkin ortalamalar yer almaktadır. Buna göre en yüksek ortalamaya 4,58 ile “Bu firmada sonuna kadar çalışırım” olgusu sahiptir. En düşük ortalamaya ise 4,01 ile “Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum” olgusu sahiptir. Çalışanların çoğunluğu çalıştıkları firmadan memnundur.

**Tablo 3.6 Liderlik ve Cinsiyet İlişkisi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	P
Liderlik	Kadın	126	74,2	0,000
	Erkek	167	87,4	

Cinsiyete göre t testi Tablo 3.6’da incelenmiştir. Buna göre liderlik ölçeği ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki mevcuttur ( $p<0.05$ ). Erkeklerin verdiği puanlar (87,4) kadınların puanlarından (74,2) daha yüksektir. Erkekler yöneticilerinden daha memnundur.

**Tablo 3.7 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Cinsiyet İlişkisi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	P
Psikolojik Sözleşme	Kadın	126	32,2	0,000
	Erkek	167	37,3	

Tablo 3.7’de psikolojik sözleşme ihlalleri ve cinsiyet arasındaki ilişki t testiyle incelenmiştir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlalleri ve cinsiyet arasında ilişki mevcuttur ( $p<0,05$ ). Erkeklerin puan ortalamaları (37,3), kadınların puan ortalamalarından (32,2) daha yüksektir. Erkekler çalıştıkları işyerinden daha memnundur.

**Tablo 3.8 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Cinsiyet İlişkisi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	P
Sözleşme Düzeyi	Kadın	126	73,1	0,007
	Erkek	167	76,2	

Tablo 3.8’de psikolojik sözleşme düzeyi ve cinsiyet arasındaki ilişki t testiyle incelenmiştir. Buna göre psikolojik sözleşme düzeyi ve cinsiyet arasında ilişki mevcuttur ( $p<0,05$ ). Erkeklerin puan ortalamaları (76,2), kadınların puan ortalamalarından (73,1) daha yüksektir. Erkeklerin çalıştıkları firmaya olan inançları daha yüksektir.

Cinsiyet ile liderlik, psikolojik sözleşme ihlali ve psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı ilişki mevcuttur. Bununla birlikte erkeklerin yöneticilerine olan güvenleri, işyerine olan bağlılıkları ve inançları kadınlara göre daha yüksektir.



**Tablo 3.9 Liderlik ve Yaş İlişkisi**

	Yaş	N	Ortalama	P
Liderlik	19-30	143	85,3	0,084
	31-40	122	86,4	
	41-50	21	87,8	

Liderlik ve yaş arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Yaş ve liderlik stili arasında fark yoktur.

**Tablo 3.10 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Yaş İlişkisi**

	Yaş	N	Ortalama	P
Psikolojik Sözleşme	19-30	143	34,5	0,108
	31-40	122	35,9	
	41-50	21	36,7	

Psikolojik sözleşme ihlalleri ve yaş arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Yaş ve psikolojik sözleşme arasında fark yoktur.

**Tablo 3.11 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Yaş İlişkisi**

	Yaş	N	Ortalama	P
Sözleşme Düzeyi	19-30	143	75,2	0,097
	31-40	122	75,9	
	41-50	21	76,2	

Psikolojik sözleşme düzeyi ve yaş arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Yaş ve psikolojik sözleşme düzeyi arasında fark yoktur.

**Tablo 3.12 Liderlik ve Öğrenim Durumu İlişkisi**

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	P
Liderlik	Ortaokul	60	85,4	0,238
	Lise	59	86,5	
	Ön Lisans	120	86,9	
	Lisans	27	87,2	
	Y.Lisans/Doktora	21	87,8	

Liderlik ve öğrenim durumu arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Öğrenim durumu ve liderlik stili arasında fark yoktur.

Otel çalışanlarının liderlik stili algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Ancak ortalamalar incelendiğinde öğrenim durumu arttıkça liderlik stili algısının da arttığı görülmektedir.

**Tablo 3.13 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Öğrenim Durumu İlişkisi**

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	P
Psikolojik Sözleşme	Ortaokul	60	34,6	0,134
	Lise	59	35,8	
	Ön Lisans	120	35,7	
	Lisans	27	36,4	
	Y.lisans/Doktora	21	36,7	

Psikolojik sözleşme ihlalleri ve öğrenim durumu arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Öğrenim durumu ve psikolojik sözleşme arasında fark yoktur.

Psikolojik sözleşme ihlalleri öğrenim durumu arttıkça ortalama olarak artış göstermektedir. Düşük eğitime sahip bireylerin psikolojik sözleşme ihlalleri algısı daha

düşük, yüksek eğitim durumuna sahip bireylerin ise psikolojik sözleşme ihlalleri algısı daha yüksektir.

**Tablo 3.14 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Öğrenim Durumu İlişkisi**

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	P
Sözleşme Düzeyi	Ortaokul	60	74,7	0,364
	Lise	59	75,8	
	Ön Lisans	120	75,6	
	Lisans	27	76,3	
	Y.Lisans/Doktora	21	76,2	

Psikolojik sözleşme düzeyi ve öğrenim durumu arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Öğrenim durumu ve psikolojik sözleşme düzeyi arasında fark yoktur.

Psikolojik sözleşme düzeyi öğrenim durumu arttıkça ortalama olarak artış göstermektedir. Düşük eğitime sahip bireylerin psikolojik sözleşme düzeyi algısı daha düşük, yüksek eğitim durumuna sahip bireylerin ise psikolojik sözleşme düzeyi algısı daha yüksektir.

**Tablo 3.15 Liderlik ve Medeni Durum İlişkisi**

	Medeni Durum	N	Ortalama	P
Liderlik	Evli	113	84,2	0,319
	Bekar	174	85,4	

Medeni duruma göre t testi Tablo 3.15’de incelenmiştir. Buna göre liderlik ölçeği ile medeni durum arasında anlamlı ilişki yoktur ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.16 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Medeni Durum İlişkisi**

	Medeni Durum	N	Ortalama	P
Psikolojik Sözleşme	Evli	113	35,2	0,641
	Bekar	174	37,3	

Tablo 3.16’da psikolojik sözleşme ihlalleri ve medeni durum arasındaki ilişki t testiyle incelenmiştir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlalleri ve medeni durum arasında ilişki mevcut değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.17 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Medeni Durum İlişkisi**

	Medeni Durum	N	Ortalama	P
Sözleşme Düzeyi	Evli	113	73,1	0,007
	Bekar	174	76,2	

Tablo 3.17’de psikolojik sözleşme düzeyi ve medeni durum arasındaki ilişki t testiyle incelenmiştir. Buna göre psikolojik sözleşme düzeyi ve medeni durum arasında ilişki mevcut değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.18 Liderlik ve Hizmet Yılı**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	P
Liderlik	1-5 yıl	95	85,8	0,264
	6-10 yıl	101	85,6	
	11-15 yıl	56	86,5	
	16-20 yıl	48	87,7	

Liderlik ve hizmet yılı arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Hizmet yılı ve liderlik stili arasında fark yoktur.

**Tablo 3.19 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Hizmet Yılı İlişkisi**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	P
Psikolojik Sözleşme	1-5 yıl	95	36,5	0,198
	6-10 yıl	101	36,9	
	11-15 yıl	56	36,8	
	16-20 yıl	48	36,7	

Psikolojik sözleşme ihlalleri ve hizmet yılı arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Hizmet yılı ve psikolojik sözleşme arasında fark yoktur.

**Tablo 3.20 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Hizmet Yılı İlişkisi**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	P
Sözleşme Düzeyi	1-5 yıl	95	74,2	0,077
	6-10 yıl	101	75,7	
	11-15 yıl	56	76,0	
	16-20 yıl	48	76,2	

Psikolojik sözleşme düzeyi ve hizmet yılı arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Hizmet yılı ve psikolojik sözleşme düzeyi arasında fark yoktur.

**Tablo 3.21 Liderlik ve Çalıştığı Kurum İlişkisi**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	P
Liderlik	1-5 yıl	259	84,3	0,274
	6-10 yıl	34	85,4	
	11-15 yıl	7	87,6	

Liderlik ve çalıştığı kurum arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Çalıştığı kurum ve liderlik stili arasında fark yoktur.

**Tablo 3.22 Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Çalıştığı Kurum İlişkisi**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	P
Psikolojik Sözleşme	1-5 yıl	259	36,5	0,261
	6-10 yıl	34	35,7	
	11-15 yıl	7	38,7	

Psikolojik sözleşme ihlalleri ve çalıştığı kurum arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Çalıştığı kurum ve psikolojik sözleşme arasında fark yoktur.

**Tablo 3.23 Psikolojik Sözleşme Düzeyi ve Çalıştığı Kurum İlişkisi**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	P
Sözleşme Düzeyi	1-5 yıl	259	74,2	0,174
	6-10 yıl	34	75,6	
	11-15 yıl	7	76,1	

Psikolojik sözleşme düzeyi ve çalıştığı kurum arasındaki ilişki ANOVA testiyle incelenmiş ve anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Çalıştığı kurum ve psikolojik sözleşme düzeyi arasında fark yoktur.

### 3.7 Psikolojik Sözleşme, Sözleşme Düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki

**Tablo 3.24 Psikolojik Sözleşme, Sözleşme Düzeyi ve Liderlik Arasındaki İlişki Korelasyon Testi**

		Psikolojik Sözleşme	Sözleşme Düzeyi	Liderlik
Psikolojik Sözleşme	Korelasyon	1,00	0,354	0,178
	p.	0,000	0,259	0,162
Sözleşme Düzeyi	Korelasyon	0,124	1,00	0,263
	p.	0,253	0,000	0,376
Liderlik	Korelasyon	0,108	0,169	1,00
	p.	0,106	0,096	0,000

Psikolojik sözleşme, sözleşme düzeyi ve liderlik arasındaki ilişki incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Bireylerin psikolojik sözleşme, sözleşme düzeyi ve liderlik algıları arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

## SONUÇ

Çalışmada liderlik yaklaşımları ve psikolojik sözleşme ele alınmıştır. Çalışmanın literatür kısmında konu hakkında daha önce ortaya konan yaklaşımlardan bir kısmı ele alınmıştır.

Antalya da beş yıldızlı bir otel işletmesinde yapılan anket çalışmasının analiz sonuçları yukarıda bulunmaktadır. Analiz çalışmasını incelediğinde şu yorumlar yapılabilir.

Çalışanlar liderlerini genel olarak otokratik yapıda tanımlamaktadır. Otokratik liderlik anlayışı genel olarak çalışanlar tarafından tenkit edilsede, çalışanların genel olarak işletmeden memnun oldukları görülmektedir. Çalışanların kuruma bağlılık sergilerken bazı memnuniyetsizliklerinin bulunması ve psikolojik sözleşme düzeyinin düşmesinin sebebi olarak otokratik lider yapısı söylenebilir. Bunun yanı sıra çalışanlar genel olarak işyerlerinden memnundur. Bu durum işyeri tarafından çalışan beklentilerinin (mesleki eğitim, sosyal imkanlar...vb) genel olarak karşıladığını gösteriyor denilebilir.

Çalışmada dikkat çeken sonuçlardan biriside kadınların erkeklere göre yöneticilerinden ve işyerlerinden daha az memnun olmalarıdır. Bu durumun sebebi olarak iki sebep öngörülebilir. Birincisi yöneticilerin, kadın çalışanların psikolojik durumunu ve farklılıklarını yeterince görememesi veya görmezden gelerek kadın erkek herkese eşit muamelede bulunması. Herkese aynı davranma anlayışı liderin otokratik yapısından kaynaklanıyor olabilir.

İkinci sebep olarakta kadınların otokratik liderlik anlayışına ve tutumuna erkeklere göre daha fazla tepki göstermesi söylenebilir. Bu tepkinin yönetici ve işyeri bazında olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir.

Kadın çalışanlar araştırmaya katılanların yarısına yakınına (%42) oluşturmaktadır. Kadın çalışan sayısının bu kadar fazla olduğu bu gibi yerlerde yöneticilerin bunu dikkate alması gerektiği sonucuna varılabilir. Bu hususta lider kadronun bilgilendirilmesinin ve eğitilmesinin faydalı olacağı söylenebilir.

Eğitim durumu ile psikolojik sözleşme arasında doğrusal bir ilişki görülmemekle beraber, eğitim seviyesinin artmasının, psikolojik sözleşme düzeyi ve hassasiyetini arttırdığı söylenebilir. Bunun nedeninin artan eğitim seviyesi ile birlikte çalışanların iş yerinden sosyal anlamda beklentilerinin artması olabilir.



Yaş açısından psikolojik sözleşme algısında bir farklılık yoktur. Çalışanların psikolojik sözleşme düzeyleri hangi yaşta olursa olsun benzerlik göstermektedir.. Otokratik yönetim anlayışının sonucu bir sonucu olarak çalışanların psikolojik sözleşme düzeyinin sabit bir şekilde kaldığı düşünülmektedir. Bunun bir yansıması olarak uzun vadeli kalıcı personel sıkıntısı yaşanabilir.

Özellikle hizmet sektöründe yoğun bir emek çalışması vardır. Bu emeği sarf eden her insanın farklı bir beklentisi ve çalışma tarzları vardır. Bu farklı beklentide ve tarzdaki insanları örgüt hedefleri doğrultusunda bir araya getirebilmek için psikolojik sözleşme düzeylerini yüksek tutmak gerekmektedir. İşin öznesi insan olduğu için iş biraz daha zorlu olacaktır. Çünkü her insan farklı bir yapıda olduğundan farklı şeyler beklemektedir.

Son olarak şu söylenebilir; liderlik anlayışı ve liderin tutumu çalışanlar üzerinde olumlu/olumsuz etkiler yapmaktadır. Bu etki örgüt kültürünün yaptığı etkinin tersi bir etkide olabilir. Örgütler yönetici kadrolarını kendi kültür yapıları ve hedefleri doğrultusunda oluştururlarsa psikolojik sözleşme düzeyleri yüksek seviyelerde seyredebilir.

## KAYNAKÇA

- Arnold, J., “The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny?,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 pp..511- 520, 1996.
- Aydın Karaçay, G., “Third Party Roles in Mediating or Preverting Psychological Contract Violations in High-Context Cultures”, *The Business Review*, Canbridge, Summer, 12(1), 2009.
- Bakan, İ., “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamaları ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:10, Sayı:14, Haziran 2008.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84, 2010.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, pp. 231- 272, 1990.
- Bilgin, L., “Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 2008.
- Bolat, T. ve Seymen, O., Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, 2003.
- Can, H., *Örgütsel Davranış*, (1. Baskı). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006.
- Cornfield, D.B., “Seniority, human capital, and layoffs: a case study,” *Industrial Relations*, 21(3), pp. 348- 360, 1982.
- Denise, M. Rousseau, Snehal A.Tijoriwala, “Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives, and Types of Measures”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998.

Edizler, G., Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2010.

Einsenberger, R., Armeni, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D ve Rhoades, L., Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 56: 1, 2001.

Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (10. Basım). İstanbul: Beta Yayım Dağıtım, 2010.

Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Çağoloğlu, İstanbul, 2001.

Ertan Kantos, Z., Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, Haziran 2011.

Grimmer, M. O., Matthew, “Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs”, *Australian Journal of Management*, Vol. 32, No.:1., 2007.

Karcioğlu, F. ve Türker, E., Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı:2, ss. 121-140, 2010.

Keser, A., “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, *Marmara Üni. Sosyal Bilimler Ens. Öneri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 17, ss. 9-13, 2002.

Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları, 2010.

Leung, A.S.M., Chang, L.M.K., “Organizational downsizing: Psychological impact on surviving managers in Hong Kong,” *Asia Pasific Business Review*, 8(3), pp. 76- 94, 2002.

Mills, J., & Clark, M., Exchange and communal relationships. L. Wheeler (der.), *Review of Personality and Social Psychology* (vol. 3, s. 121-144). Beverly Hills, CA: Sage.

Mimaroğlu, H., “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniv. SBE, Adana, 2008.

Mullins, J. L., *Management and Organisational Behavior*. (7. Edition). Prentice Hall Pearson Education, Essex, England, 2005.

Newstrom, J.W., K. Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior At Work* (10th edition), New York: Mc-Graw Hill, 1997.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç., *Örgütsel Davranış*, (4. Baskı). Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2010.

Paksoy, M., “Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi”, İşletme Fak. No: 282, İstanbul, 2002.

Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior*.(Eight Edition). Prentice Hall International, New Jersey, 2003.

Rousseau, D. M., Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate, *Academy of Management Executive*, Vol:18, No:1, pp.120-127, 2004.

Schein, E.H, *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View*, (2nd Ed.) San Francisco, 1992.

Sökmen, A., *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık, s2010.

Şahin, M. D., *Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, içinde Editör: Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010.

Turan, Ş., *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011.

William, H.T., Bolino, M. C., Lester, S. W., Bloodgood, J. M., “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, 29 (2), 2003.

Yıldırım, S., *Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi*, K.S.İ Üni. Sosyal Bil. Ens. İş. Ana Bil. Dalı, 2007.

Yörük, D., DüNDAR, ve Topçu, B. S., Türkiye’deki Belediye Başkanlarındaki Liderlik Tarzları ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı:1, 2011.

Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2002.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J., “The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis”, *Personnel Psychology*, 60, 2007.

## EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket, .... Üniversitesi, ..... Enstitüsü, Anabilim Dalı, ..... Danışmanlığında yürütülmekte olan “ .....” konulu yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak geliştirilmiştir.

Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Soruların eksiksiz bir şekilde cevaplandırılması, sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Bu ankette vereceğiniz yanıtların gizli kalacağı, yalnızca bu akademik çalışma için kullanılacağı ve hiçbir kişi yada kurumla paylaşılmayacağı hususunda gerekli özenin gösterileceğini önemle belirtir, katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

.....  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### A. Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz?

Kadın                       Erkek

2. Yaşınız? .....

3. Medeni Haliniz?

Evli    Bekar

4. Eğitim Durumunuz?

İlkokul    Ortaokul

Lise                       Önlisans

Lisans                       Lisansüstü

5. Toplam hizmet yılınız?

6. Şuan görevli olduğunuz kurumdaki hizmet yılınız?

### B- Liderilik

Bu bölümü yöneticilerinizin davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.

1- Hiç katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Biraz katılmıyorum	4- Kararsızım	5- Biraz katılıyorum	6- Katılıyorum	7- Kesinlikle katılıyorum
---------------------	-----------------	-----------------------	---------------	----------------------	----------------	---------------------------

Yöneticim;	1	2	3	4	5	6	7
Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler							
Neyin, nasıl yapılacağına kendisi karar verir							
Çalışanlarla işbirliği içinde olmayı sever							
Çalışanlara hareket serbestliği verir							
Zorlayıcı olmaktan çok ikna etmeye çalışır							
Çalışma hayatı dışındaki sorunlarla da ilgilenir							
Nerede hata yapıyorsak açıkça söyler							
Çalışanlarla ilişkilerinde kişisel çıkar gözetmez							
Yapılan işleri ayrıntılı olarak takip eder							
İş dışında çalışanlarla ilişkiler kurar							
Eleştiriye açıktır							
Tüm çalışanlarına aynı şekilde davranır							
Tekliflere açık değildir							
Standart kurallara itibar göstermez							
Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır							
Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alır							
Konuşmaktan çok dinleyicidir							
Kişisel ihtiyaçlarınızı önemser							
Çalışanlardan kolayca etkilenebilir							
Yapılan planlar hakkında çalışanları bilgilendirir							
Kişileri işteki rolleriyle değil, insan olarak değerlendirir							
Çalışanlarla rahat ilişki içerisinde							
Yaptığımız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder							
Çalışanlarla görüşükten sonra görev ve sorumluluklarda değişikliğe gider							
Çalışanlara karşı fesatlık duygusu beslemez							
Fikirlerini çalışanlarla paylaşır							
Tartışmayı tekeline alır							
Eğitim olanaklarına katılmaya destek olur							
Aile üyesi olarak görülür							

### C- Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Şu an çalıştığınız kurumunuz hakkındaki duygu ve düşüncelerinizi dikkate alarak, lütfen aşağıdaki her ifade için 5 seçenekten birisini işaretleyerek her ifade ile ilgili katılma veya katılmama derecenizi gösteriniz.

1- Kesinlikle katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle katılıyorum
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.					
Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.					
Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.					
Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.					
Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir.					
Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.					
Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.					
İşimin ve çalıştığım iş yerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.					
Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.					



### D. Psikolojik Sözleşme Düzeyi

1. Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
---------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

Yöneticimin;	1	2	3	4	5
1. Bu işi sadece para için yapıyorum.					
2. Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ediyorum.					
3. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum.					
4. İşte her şeye karışmamak önemlidir.					
5. Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum.					
6. Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.					
7. İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.					
8. Bu firmada kendimi takımın parçası gibi hissediyorum.					
9. Bu firmaya bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
10. Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
11. Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.					
12. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım.					
13. Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebilme imkanım vardır.					
14. Çalıştığım firmada kariyer 4,01 planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					
15. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
16. Bu firmada sonuna kadar çalışırım.					
17. Çalıştığım firmada her şey fazlasıyla karışıyorum.					

Anket bitmiştir.  
Katılımınız için teşekkür ederiz

## Ö Z G E Ç M İ Ş

- Adı ve SOYADI** : İbrahim PEKER
- Doğum Tarihi ve Yeri** : 10/03/1984 - ORDU
- Medeni Durumu** : Evli
- Eğitim Durumu**
- Mezun Olduğu Lise** : Samsun Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 2001
- Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Turizm işletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu, Seyahat İşletmeciliği, 2006
- Yüksek Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana  
Bilim Dalı, 2013
- Tez Konusu** : Liderlik Tiplerinin Psikolojik Sözleşmeye Etkisi ve Bu Etki  
Üzerine Uygulama
- Yabancı Dil / Diller** : İngilizce (YDS: 47)
- İş Deneyimi**
- Stajlar** : Sun Heaven Apart Hotel, Alanya, 1999-2000
- Çalıştığı Kurumlar** : Pegaus Resort Hotel, Alanya, 2001  
Qinta Travel Acent, Antalya, 2005-2006
- E-Mail** : Peker5552@hotmail.com